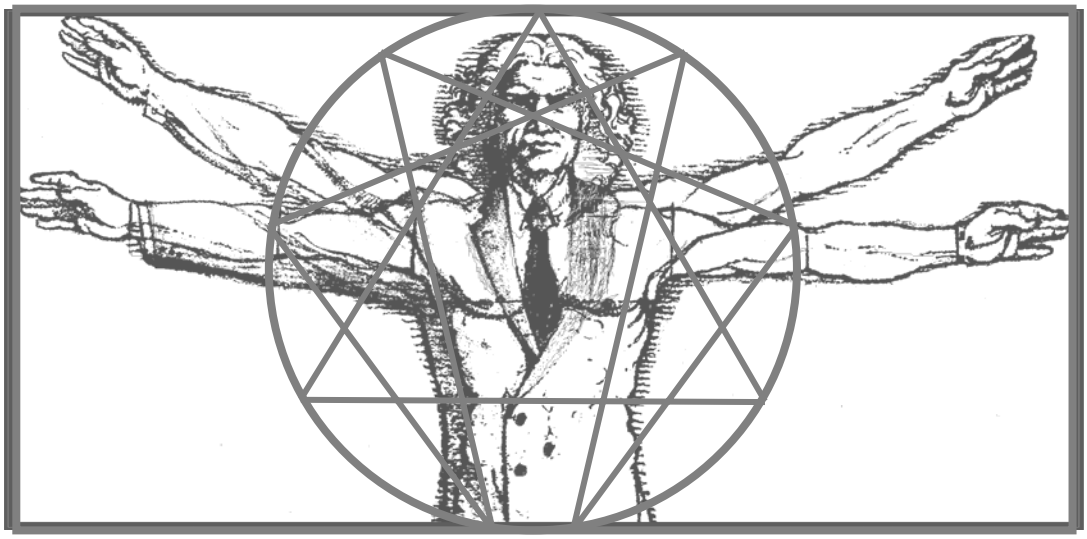
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO



MESTRANDO: BENEDITO AFONSO MACAGNANI

PONTOS DE LEGISLAÇÕES INCIDENTES SOBRE O TRABALHO E IMPACTOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE POSIÇÕES EXECUTIVAS EM EMPRESAS PRIVADAS NO BRASIL

Uma análise de pontos focais de legislações incidentes sobre o trabalho de ocupantes de posições executivas (1º, 2º e 3º níveis da hierarquia organizacional), em empresas privadas no Brasil, e os impactos na gestão estratégica da área de recursos humanos nesse âmbito.

PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO

PUC–SP

São Paulo, Outono de 2.006

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

Benedito Afonso Macagnani

Pontos de legislações incidentes sobre o trabalho e impactos na gestão estratégica de posições executivas em empresas privadas no Brasil.

Uma análise de pontos focais de legislações incidentes sobre o trabalho de ocupantes de posições executivas (1º, 2º e 3º níveis da hierarquia organizacional), em empresas privadas no Brasil, e os impactos na gestão estratégica da área de recursos humanos nesse âmbito.

PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração de Empresas, na área de concentração de Organização e Recursos Humanos, sob a orientação do Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

2.006

“ Está ficando claro para muitos que, como eu tenho exposto, as leis que colocam responsabilidades sobre empregadores, referentes a salários, horários, condições de trabalho, negociação coletiva e outros aspectos do emprego, pouco ajudam o número crescente de trabalhadores sob contrato, trabalhadores contingenciais, ‘*freelances*’, ‘*e-lances*’, vendedores por comissão, profissionais liberais e gerenciais e todos os que vendem seus serviços diretamente na nova economia. Em muitas partes da economia, está ficando difícil até determinar quem é o empregador e quem é o empregado.”

Robert B. Reich, *“The Future of Success”*,

New York: Knopf, 2001 – p. 238

Tradução livre do Prof. Dr. Ladislau Dowbor

Em *“O Que Acontece com o Trabalho?”*

São Paulo: Editora Senac – 2ª edição, 2004 – p. 45

Agradecimentos

Considero-me um privilegiado por estar trabalhando na área de Recursos Humanos desde os anos 70, em empresas privadas nacionais, vivendo a realidade da relação capital – trabalho no chão das fábricas, nas áreas de vendas das lojas, nas agências de bancos, nas salas e corredores corporativos, enfim, nos espaços onde as pessoas realizam suas atividades nas organizações.

Agradeço aos acionistas e gestores dessas empresas privadas brasileiras que me possibilitaram vivenciar desafios e experiências arrojadas em recursos humanos, algumas das quais, embora com mais de uma década, permanecem inovadores.

Para não cometer injustiça, esquecendo ou omitindo nomes importantes, menciono somente as empresas e o período das experiências desafiadoras nas áreas de Recursos Humanos: Sistema Financeiro Comind, onde destaco trabalho com a consultoria internacional Booz, Allen and Hamilton, entre 1975 e 1978; Corporação Bonfiglioli, com

empresas nos segmentos financeiro, de indústria de alimentos, de comércio exterior e de serviços, entre 1978 e 1986; Grupo Pão de Açúcar, com empresas principalmente na área de comércio varejista, entre 1986 e 1991; Grupo Eldorado, com empresas nos setores de comércio varejista, comércio atacadista, de shopping centers e de indústria de alimentos, entre 1991 e 1996 e, mais recentemente, o Grupo Cacique, conglomerado composto de empresas nas áreas financeira, de alimentos e de café (principalmente café solúvel).

Agradeço, também, aos colegas mestrandos, aos funcionários e aos professores do Curso de Estudos Pós Graduados em Administração, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, especialmente àqueles mestres com os quais tive a oportunidade de conviver em sala de aula, recebendo diretamente informações importantes à consecução dessa fase de aprendizado e crescimento: Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero, Prof. Dr. José Odálio dos Santos, Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan, Profa. Dra. Maria Aparecida Ferreira Aguiar, Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior, Profa. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos e Prof. Dr. Onésimo de Oliveira Cardoso, bem como ao Prof. Dr. Luciano Prates Junqueira, Coordenador do Curso de Pós Graduação em Administração da PUC – SP.

Agradecimento especial dedico ao meu Orientador, Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan, por me preparar academicamente para revisar

conhecimentos empíricos adquiridos e me desafiar a continuar pesquisando na área de recursos humanos, meu campo de trabalho há mais de 30 anos; à Profa. Dra. Maria Cristina Sanches Amorim e ao Prof. Dr. Claudio Barbieri da Cunha (Universidade de São Paulo – Escola Politécnica), pelas considerações e observações pertinentes sobre o esboço inicial desse trabalho; à Profa. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos, por me permitir colher subsídios para a montagem do questionário utilizado na pesquisa de campo e à Profa. Helenice Alves de Sales, pela dedicada e paciente revisão deste texto.

Importa destacar agradecimento ao Grupo Cacique, por propiciar apoio e incentivo à realização deste curso, aos meus colegas de recursos humanos pelo encorajamento e disposição em ajudar, principalmente respondendo à pesquisa que embasa este estudo; à minha equipe de colaboradores pela solidariedade e aos meus amigos pessoais e parentes pela compreensão das minhas ausências às comemorações e às reuniões de confraternização.

Dedicatória

Faço esta dedicatória à minha esposa, com quem reparto há mais de 30 anos todos os momentos, e esse não poderia fugir à regra, especialmente pela confiança incondicional que depositou na minha capacidade de conciliar trabalho profissional e dedicação à vida acadêmica, mesmo que sacrificando momentos de convívio e lazer.

Estendo esta dedicatória aos meus filhos Tatyana e Thiago, por entenderem minhas ausências e procurarem me cercar de carinho e afeto para incentivar minha jornada.

Aos três a minha gratidão e o meu amor, pois me ensinam todo dia a ser um pouco melhor e a crescer como gente.

Sumário

DISSERTAÇÃO – FOLHA DE ROSTO	**II**
CITAÇÃO DE ROBERT B. REICH POR LADISLAU DOWBOR	**III**
AGRADECIMENTOS	**IV**
DEDICATÓRIA	**VII**
SUMÁRIO	**VIII**
LISTA DAS ABREVIATURAS E SIGLAS	**XIII**
LISTA DOS GRÁFICOS	**XV**
LISTA DAS TABELAS	**XVII**
RESUMO	**XVIII**
ABSTRACT	**XX**

INTRODUÇÃO		01
CAPÍTULO I	GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE POSIÇÕES EXECUTIVAS	08
1.1.	REPOSICIONANDO A ÁREA DE RH	18
1.1.1.	PARA ENTENDER A GESTÃO ESTRATÉGICA DA ÁREA DE RH	19
1.1.2.	NOVOS PROFISSIONAIS PARA A NOVA ÁREA DE RH	22
1.1.3.	EXECUTIVOS ATUALIZADOS ENTENDEM E PRECISAM DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH	24
1.2.	GESTÃO DE POSIÇÕES EXECUTIVAS	25
1.2.1.	FUNÇÕES DAS POSIÇÕES EXECUTIVAS	25
1.3.	GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH PARA AS POSIÇÕES EXECUTIVAS	28
CAPÍTULO II	PONTOS FOCAIS DE LEGISLAÇÕES INCIDENTES SOBRE O TRABALHO E GESTÃO DE CARGOS EXECUTIVOS	30
2.1.	O EXCESSO DE REGULAMENTAÇÃO GERA LITÍGIO TRABALHISTA	32
2.2.	O EXCESSO DE REGULAMENTAÇÃO ESTIMULA A INFORMALIDADE	33
2.3.	A ROTATIVIDADE INDUZIDA	33
2.4.	IMPACTOS MAIS DIRETOS NOS CARGOS EXECUTIVOS	34
2.4.1.	ASPECTOS CONCEITUAIS	35
2.4.2.	ASPECTOS OPERACIONAIS	35
2.4.3.	ASPECTOS ESTRATÉGICOS	36
2.4.4.	SOMATÓRIO DOS ASPECTOS	36

2.4.5.	IMPACTOS DO CONFRONTO JUDICIAL	36
2.4.6.	IMPACTOS DO TRATAMENTO GENERALIZADO	37
2.5.	LEGISLAÇÃO SEPTUAGENÁRIA	37
2.5.1.	DESMISTIFICAR	39
2.5.2.	TRATAR IGUAL OS DESIGUAIS	40
CAPÍTULO III	ELABORAÇÃO DA PESQUISA SOBRE IMPACTOS DE LEGISLAÇÕES INCIDENTES SOBRE O TRABALHO E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE EXECUTIVOS	42
3.1.	CONCEITOS BÁSICOS UTILIZADOS NA PESQUISA	42
3.2.	CRITÉRIOS PARA O ENVIO DA PESQUISA	45
CAPÍTULO IV	RESULTADOS DA PESQUISA – PERFIL DOS EXECUTIVOS DE RECURSOS HUMANOS QUE RESPONDERAM À PESQUISA	46
4.1.	PERFIL PESSOAL	46
4.1.1.	IDADE	46
4.1.2.	SEXO	47
4.1.3.	GRADUAÇÃO ACADÊMICA	47
4.1.4.	FORMAÇÃO SUPERIOR	48
4.1.5.	FORMAÇÃO EM PÓS-GRADUAÇÃO	48
4.2.	PERFIL PROFISSIONAL	49
4.2.1.	CARGO	49
4.2.2.	TEMPO COMO PRINCIPAL EXECUTIVO DE RH	50
4.2.3.	TEMPO TOTAL DE TRABALHO EM RH	50
4.2.4.	TIPO DE EMPRESA COM MAIOR TEMPO COMO PRINCIPAL EXECUTIVO DE RH	51

4.2.5. NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA COM MAIOR TEMPO COMO PRINCIPAL EXECUTIVO DE RH 52
4.2.6. SETOR DE ATUAÇÃO DA EMPRESA COM MAIOR TEMPO COMO PRINCIPAL EXECUTIVO DE RH 52
4.2.7. IDADE DA EMPRESA COM MAIOR TEMPO COMO PRINCIPAL EXECUTIVO DE RH 53
CAPÍTULO V RESULTADOS DA PESQUISA – TABULAÇÃO DAS QUESTÕES RESPONDIDAS 54
5.1. QUESTÕES CONCEITUAIS 54
5.1.1. LEGISLAÇÃO TRABALHISTA E GLOBALIZAÇÃO 54
5.1.2. LEGISLAÇÃO TRABALHISTA INCIDENTE SOBRE CARGOS EXECUTIVOS E ATORES DO PROCESSO TRABALHISTA 58
5.1.3. LEGISLAÇÃO TRABALHISTA E MERCADO DE TRABALHO EXECUTIVO 62
5.1.4. LEGISLAÇÃO TRABALHISTA E RELAÇÃO CAPITAL X TRABALHO EXECUTIVO 65
5.2. QUESTÕES OPERACIONAIS 68
5.2.1. CONTRATO DE TRABALHO E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA 69
5.2.2. FÉRIAS E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA 72
5.2.3. HORÁRIO DE TRABALHO E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA 74
5.2.4. REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA 76

5.2.5.	EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA	79
5.2.6.	SEGURIDADE SOCIAL E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA	82
5.3.	QUESTÕES ESTRATÉGICAS	84
5.3.1.	GESTÃO DE PESSOAS E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA	85
5.3.2.	GESTÃO DE EMPRESAS E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA	88
5.3.3.	NOVOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA	90
5.3.4.	GESTÃO DO CONHECIMENTO E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA	92
5.3.5.	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA	93
5.4.	SOMATÓRIO DAS AFIRMAÇÕES EM TODAS AS QUESTÕES	96
5.5.	QUESTÕES PESSOAIS	97
5.6.	MEIOS UTILIZADOS PARA MINIMIZAR IMPACTOS DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA	100
CAPÍTULO VI	CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS	101
6.1.	COERÊNCIA	102
6.2.	CONSITÊNCIA	103
6.3.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
CONCLUSÃO		105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		113
ANEXOS		117

Lista das abreviaturas e siglas

CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
ERP	Sigla em inglês que significa "*sistema integrado para gerenciamento de recursos empresariais*"
FNT	Fórum Nacional do Trabalho
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
LT	Legislação Trabalhista
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PIS	Programa de Integração Social
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
RH	Recursos Humanos

SOX	Contração das palavras Sarbanes Oxley, referência a dois membros do Congresso norte-americano – Paul S. Sarbanes e Michael Oxley – que elaboraram um conjunto de normas que aumenta o grau de responsabilidade da alta direção das empresas e das auditorias e advogados contratados, procurando dar maior transparência e confiabilidade aos resultados, instituindo severas punições contra fraudes empresariais e dando maior independência aos órgãos de auditoria.
SUS	Sistema Único de Saúde

Lista dos Gráficos

GRÁFICOS	FOLHA
Idade e sexo dos participantes da pesquisa	46 e 47
Graduação acadêmica	47
Formação superior e em pós-graduação	48
Cargo dos participantes da pesquisa	49
Tempo como executivo e tempo total em RH dos participantes da pesquisa	50
Tipo de empresa com maior tempo em RH	51
Número de funcionários de empresa com maior tempo em RH	52
Setor de atuação da empresa com maior tempo em RH	52
Idade da empresa com maior tempo em RH	53
Questões conceituais	55
Legislação trabalhista e globalização	56
- Questões (afirmações) 1 e 2	56 e 57
Legislação trabalhista e atores do processo trabalhista	58
- Questões (afirmações) 1 a 4	59 a 61
Legislação trabalhista e mercado de trabalhos dos executivos	62
- Questões (afirmações) 1 a 3	63 e 64
Legislação trabalhista e relações de trabalho dos executivos	65
- Questões (afirmações) 1 a 4	66 a 68
Questões operacionais	69
Contrato de trabalho e legislação trabalhista	69

GRÁFICOS **FOLHA**

- Questões (afirmações) 1 e 2 70 e 71
Férias e legislação trabalhista 72
- Questões (afirmações) 1 e 2 72 e 73
Horário de trabalho e legislação trabalhista 74
- Questões (afirmações) 1 e 2 75
Remuneração de executivos e legislação trabalhista 76
- Questões (afirmações) 1 a 3 77 e 78
Educação, treinamento e legislação trabalhista 79
- Questões (afirmações) 1 a 3 79 e 81
Seguridade social e legislação trabalhista 82
- Questões (afirmações) 1 a 3 82 e 84
Questões estratégicas 85
Gestão de pessoal e legislação trabalhista 85
- Questões (afirmações) 1 a 3 86 e 87
Gestão de empresas e legislação trabalhista 88
- Questões (afirmações) 1 a 3 88 a 90
Novos instrumentos de gestão e legislação trabalhista 90
- Questões (afirmações) 1 e 2 91 e 92
Gestão do conhecimento e legislação trabalhista / Questão (afirmação) 1 93
Área de RH e legislação trabalhista 93
- Questões (afirmações) 1 a 3 94 e 95
Somatório das questões (afirmações) – geral e concentrado 96
Questões pessoais / Satisfeito com LT? 98
Questões Pessoais / Propostas de alteração para LT 98
Questões Pessoais / Propostas de alterações na LT / cargos executivos? 99
Natureza das situações que mais impactam gestão RH 99
Meios utilizados para minimizar efeitos da LT 100

Lista das tabelas

TABELAS	FOLHA
Administração de Pessoal Tradicional e GERH	10
Múltiplos papéis da GERH	16
Índice de regulamentação trabalhista – países sul americanos	31
Índice de regulamentação trabalhista – países emergentes	31
Quantidade de processos trabalhistas em 3 países	32
Empresas dos executivos que receberam a pesquisa	45
Síntese dos resultados da pesquisa	101
ANEXO 1 - Índice de Regulamentação do Mercado de Trabalho	118
ANEXO 2 – Questionário de Pesquisa – 2.005	121

Resumo

O objetivo deste trabalho é apresentar a pesquisa exploratória de dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação “Strictu Sensu”, no nível de mestrado da linha de pesquisa “Transformação no Trabalho da área de Organização e Recursos Humanos”, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, realizada entre executivos de recursos humanos de empresas privadas.

- Apresentou-se como tema o impacto que pontos de legislações incidentes sobre o trabalho provocam na gestão da área de Recursos Humanos sobre os cargos executivos em empresas privadas no Brasil. Como título instituiu-se “Pontos de legislações incidentes sobre o trabalho e impactos na gestão estratégica de posições executivas em empresas privadas no Brasil – uma análise de pontos focais de legislações incidentes sobre o trabalho de ocupantes de posições executivas (1º, 2º e 3º níveis da hierarquia organizacional), em empresas privadas no Brasil, e os impactos na gestão estratégica da área de recursos humanos nesse âmbito”.

Os objetivos que balizaram este estudo podem ser resumidos em três pontos seqüenciais:

1. Analisar os fatores determinantes da gestão estratégica das áreas de RH sobre os cargos executivos em empresas privadas no Brasil;

2. Identificar pontos de legislações incidentes sobre o trabalho, que impactam a gestão estratégica das áreas de RH sobre os cargos executivos nas empresas privadas;

3. Estudar os impactos desta legislação na gestão estratégica das áreas de RH sobre os cargos executivos nas empresas privadas atuantes no Brasil, através de levantamento junto a executivos das áreas de RH, de empresas privadas: quanto esses impactos são significativos para ações estratégicas na gestão dos ocupantes de cargos dos três primeiros níveis hierárquicos das empresas onde atuam.

A imersão de empresas brasileiras na economia globalizada e altamente competitiva contrasta com a legislação trabalhista vigente, principalmente para os cargos executivos chaves. Este estudo pretende contribuir com pontos de reflexão sobre este contraste.

Abstract

This paper aims at presenting the exploratory research of master's dissertation for the "Strictu Sensu" Post Graduation Program, in master's level, whose line of research is "Labor Transformation in the Organization and Human Resources Area", from *Pontifícia Universidade Católica de São Paulo*, conducted among human resources executives in private companies.

- The topic presented examines the impact caused by legislation provisions ruling labor relations to the Human Resources area management of executive positions, in Brazilian private companies. The title was defined as "Legislation provisions ruling labor relations and impacts on strategic management of executive positions in Brazilian private companies - an analysis of specific legislation provisions ruling labor relations of those holding executive positions (1st , 2nd and 3rd level of organizational hierarchy), in Brazilian private companies and the impact of strategic management on human resources management within this scope."

The objectives that guided this study can be summarized into three sequential points:

1. Analyze decisive factors for HR area strategic management of executive positions in Brazilian private companies;

2. Identify specific legislation provisions ruling labor relations that impact the HR area strategic management of executive positions in Brazilian private companies;

3. Study impacts of this legislation on HR area strategic management of executive positions in Brazilian private companies, by means of survey with executives of the HR areas: to what extent these impacts are significant to strategic actions in the management of executives holding positions within the three highest hierarchy levels at their companies.

The immersion of Brazilian companies in a globalized and highly competitive economy contrasts with the labor legislation in force, especially for key executive positions. This study aims to contribute by reflecting on such contrast.

Introdução

O Brasil atravessa, nestes primeiros anos do século XXI, um período em que algumas mudanças institucionais estão sendo postuladas pelos mais variados setores da sociedade. Se, apenas como referência, adotar-se para constatar o peso da necessidade de mudanças o método "*análise de conteúdo*" de Naisbitt (1982, p.3), ver-se-á que temas recorrentes revezam-se nos periódicos à espera de serem considerados passíveis de implementação: reforma tributária, reforma política, reforma previdenciária, reforma trabalhista, reforma sindical, etc.

Quando se consegue furar o bloqueio que a inércia do *status quo* impõe como, por exemplo, a reforma previdenciária introduzida no final de 2003, o tratamento dispensado deixa a certeza de que o que foi possível mudar logo deverá ser reenfocado, haja vista a limitação da alteração introduzida. Isto pode ser verificado em Giambiagi (2005, p. 209) quando analisa o assunto: as propostas estavam longe de completar a agenda de

reformas necessárias da Previdência Social, que provavelmente um dia irá requerer outra mudança de regras de aposentadoria do INSS.

Nesse contexto, empresas digladiam-se num cipoal de leis, enunciados, medidas provisórias, atos administrativos, instruções normativas, enfim, com legislação e proto-legislação emanados de todos os poderes da república para suprir a limitação que a legislação oficial impõe, pois todos se arvoram do direito de legislar na busca de soluções de seus problemas.

A maioria das empresas, principalmente as de menor porte, coloca-se à margem do mercado, como descrito por Scheinkman (2002, p.12) em documento onde afirma que a atual forma de financiamento dos gastos públicos conduz à informalidade, em particular nas relações trabalhistas. Isto acontece porque em alguns setores, como o comércio de bens não duráveis e a construção civil, a margem de lucro sobre o faturamento oscila de 3% a 20%. Nesses casos, impostos sobre o faturamento de aproximadamente 3% a 4%, como a Cofins e o PIS, podem influenciar significativamente a lucratividade das firmas e favorecer o aumento da sonegação e das relações de trabalho informais. Como a probabilidade da fiscalização aumenta com o tamanho das firmas, a atual forma de cobrança da carga tributária incide mais

significativamente sobre a lucratividade das firmas maiores. As firmas menores, em contrapartida, muitas vezes não conseguem explorar os ganhos de produtividade decorrentes da escala de produção e apresentam perda de eficiência econômica.

A reforma trabalhista é uma mudança necessária e urgente, haja vista que a legislação trabalhista básica, Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, remonta à década de 30 do século passado e atende precariamente às exigências das atuais relações capital trabalho. Segundo o economista José Pastore (1998, p. 10) o país precisa de leis que se adaptem aos diferentes Brasis. A pretensão de querer regular as relações de trabalho de todo território por meio de uma CLT rígida e de âmbito nacional é inviável. Ademais, essa lei foi feita para uma economia fechada e pouco concorrencial, muito diferente da atual. O excesso de regulamentação e a inflexibilidade da legislação têm funcionado como fortes inibidores da geração de empregos formais.

Reduzida a uma fração da abrangência necessária, a reforma trabalhista enfocada no primeiro semestre de 2005 ficou limitada a uma proposta de reforma sindical, o que pode ser verificado na apresentação do então Ministro do Trabalho e Emprego, Ricardo Berzoini, publicada como “Reforma Sindical – Perguntas e Respostas” e elaborada pelo

Fórum Nacional do Trabalho (2005, Apresentação), quando destaca que, durante dezesseis meses, representantes de trabalhadores, de empregadores e do governo reuniram-se para discutir as novas bases das relações coletivas de trabalho, primeiro passo para repensar o conjunto de leis e instituições que regulam o trabalho no Brasil.

Esse esforço na elaboração de proposta de emenda constitucional e de um anteprojeto de Lei, em que se prevê a redefinição das normas de organização sindical, representação dos trabalhadores no local de trabalho, negociação coletiva, solução de conflitos do trabalho, direito de greve e substituição processual foi consubstanciado em proposta enviada ao Congresso Nacional para apreciação através de debates e votação e estava, até o final de 2005, sem previsão de agenda no plenário da Câmara.

A área de Recursos Humanos das empresas privadas, em meio à névoa de indefinições das mudanças nas legislações incidentes sobre o trabalho à frente do parabrisa e ao emaranhado de legislações e seus desdobramentos, da década de 1930 até o presente, vistas pelo retrovisor, conduz o veículo das relações trabalhistas por estradas sinuosas, esburacadas e com bifurcações e travessas sem sinalização.

A força do novo modelo econômico neoliberal, segundo Pochmann (2001, p. 159), tornou as relações de trabalho ainda mais heterogêneas nos anos 90.

O que já era uma característica marcante do padrão de relacionamento entre o capital e trabalho ao longo do desenvolvimento econômico das últimas cinco décadas, assumiu a forma ainda mais ampliada diante das transformações socioeconômicas mais recentes.

Atualmente no país, cada vez mais, ainda segundo Pochmann, transita-se de formas modernas de trabalho, como em células de produção na manufatura, em serviços informatizados e de última geração, em grupos semi-autônomos nas empresas industriais e nos serviços de ponta, entre outros, para formas atrasadas como o trabalho infantil e o escravo, a geração de ocupações sem rendimento, o trabalho independente, o desassalariamento e a ampliação do desemprego.

Estas considerações de Pochmann (2001, p. 159) e a tese esboçada por José Pastore (1998, p. 10) sobre os diversos Brasis e os momentos econômicos distintos cobertos por uma mesma e septuagenária legislação trabalhista, embora elaboradas em momentos distintos e com propósitos diferentes, corroboram com nossas

observações sobre a pressão que tais disparidades provocam nas áreas de recursos humanos das empresas privadas.

Se no âmbito dos recursos humanos em geral, através de rápidas pinceladas, é possível detectar a ponta do “iceberg” dos impactos das legislações incidentes sobre o trabalho, no âmbito dos cargos executivos, considerados como tal as posições do primeiro, segundo e terceiro níveis hierárquicos nas empresas, os impactos são menos visíveis, foram menos explorados em termos de estudos, quer empírica quer academicamente, e vêm sendo tratados por abordagens terapêuticas pontuais, principalmente via remuneração, sem levar em conta as limitações provocadas por leis trabalhistas que colocam todos os níveis hierárquicos em vala comum.

Tratamento igual para posições diferentes provoca distorções que, na iniciativa privada, forçam as áreas de RH a malabarismos criativos e, somente para comparação, engessa empresas públicas na medida em que inibe tratamentos diferenciados para atrair profissionais de níveis executivos aos seus quadros funcionais.

Essa comparação pode ser enfatizada em Oliva (2003, p. 82) quando, em estudos sobre quatro empresas privatizadas (CSN, Usiminas, Cosipa e CST) destaca que, enquanto estatais, tinham áreas de RH muito

burocráticas e, considerando as necessidades de uma empresa privada, estavam em média com um excedente de 50% em seu quadro de funcionários. A atuação dessas áreas era predominantemente operacional, uma vez que não tinham autonomia para controlar, por exemplo, o movimento do efetivo ou a implantação de um plano de cargos e salários, nem para conduzir uma negociação com o sindicato, que era combativo nessa época.

Pressão de custos na base da pirâmide funcional, quer pelo excedente funcional, quer pelos salários e benefícios superiores aos das empresas privadas, principalmente pela forte atuação de sindicatos combativos e tratamento paternalista pela relação com o estado, limitam a atuação mais agressiva no vértice dessa pirâmide, com acomodação dos ocupantes de cargos executivos em carreiras garantidas e/ou via indicação política, na contrapartida de ligações político – partidárias.

Cabe destacar essas comparações para entender a dinâmica diferente de uma área de RH em empresas privadas, principalmente em relação a cargos executivos, dinâmica esta impactada por legislações incidentes sobre o trabalho, como se pretende demonstrar neste estudo.

CAPÍTULO I

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE POSIÇÕES EXECUTIVAS

Para localizar um modelo de gestão estratégica das áreas de RH que servisse de referência a este estudo pesquisou-se:

- Karen Legge (1995), pesquisadora inglesa dos modelos de gestão de recursos humanos na Inglaterra e nos Estados Unidos, citada no livro de Gisela Demo (2005), cuja abordagem pode ser sinteticamente apresentada através das duas perspectivas que identifica:

  "Uma perspectiva entende a Gestão Estratégica de RH (GERH) como estrategicamente orientada para a administração de pessoal integrada às estratégias organizacionais, abrangendo as versões

hard da GERH sustentada por pesquisadores como Pettigrew na Inglaterra e também Devanna, Tichy e Fombrun da Escola de Michigan nos Estados Unidos". "A outra perspectiva, abrangendo as versões *soft* da GERH, a entende como diferenciada da administração de pessoal, tipificada pelo modelo de mutualidade da Escola de Harvard nos Estados Unidos, sumarizado por Sisson na Inglaterra". Em linhas gerais, uma estratégia empresarial que vise à produção e à oferta de produtos e serviços de valor agregado deve concernir ao desenvolvimento e à implantação de políticas de RH que produzam empregados de alta qualidade, que, na verdade, constituem "a diferença que faz a diferença" (Legge, 1995 – p. 208).

- David Guest (1987), também citado por Demo (2005), um dos autores britânicos dos modelos normativos de GERH, cujas principais políticas de GERH envolvem os objetivos de:
  - "Integração, isto é, os recursos humanos integrados aos planos estratégicos da organização, ou seja, a internalização, por parte dos gerentes, da importância dos recursos humanos";
  - "Comprometimento dos empregados com a organização";
  - "Flexibilização / adaptabilidade das estruturas e funções organizacionais"; e

- “Qualidade, isto é, qualidade em relação às pessoas, ao desempenho, aos padrões e à imagem pública”.

“O modelo normativo de Guest para a GERH foca a atenção nas relações entre os seus resultados valiosos, ou seja, integração estratégica, comprometimento, flexibilidade e qualidade e as políticas de RH que, na teoria, devem maximizar as importantes metas organizacionais”.

Guest estabelece as seguintes diferenças entre a tradicional Administração de Pessoal e a Gestão Estratégica de RH:

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL TRADICIONAL E GERH		
QUESTÕES	**ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL**	**GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**
Perspectivas de tempo e planejamento	Curto prazo, reativa, *ad hoc* (proposital) e marginal	Longo prazo, proativa, estratégica e integrada
Contrato psicológico	Obediência	Comprometimento
Sistemas de controle	Controle externo	Autocontrole
Perspectivas de relações trabalhistas	Pluralista, coletivo, baixa confiança	Unitarista, individual, alta confiança
Sistemas / estruturas preferidas	Burocrático, mecanicista, centralizado e inflexível	Orgânico e flexível
Regras	Especialistas	Altamente integradas ao planejamento
Critério de avaliação	Minimização de custos	Aproveitamento máximo dos recursos

Fonte: Guest, 1987, p. 507.

- Robert Mathis e John Jackson (2003) argumentam que há um crescente reconhecimento do relacionamento entre as estratégias e metas globais das organizações e suas práticas de GERH (Demo, 2005). Como decorrência, definem a GERH como a utilização

organizacional dos recursos humanos para conquistar e manter vantagem competitiva, constituindo os recursos humanos, nesse sentido, poderosa competência essencial (*core competency*), definida como a capacidade organizacional que cria alto valor e que diferencia a organização de seus concorrentes. Em síntese, também esta obra recente de Mathis e Jackson ratificam a integração da estratégia organizacional à gestão de pessoas.

- Edward Lawer III (2003) enfoca o âmbito de tratar bem as pessoas, onde as organizações adotem práticas que preconizem a valorização das pessoas; estas, por sua vez, precisam reconhecer sua responsabilidade na nova realidade organizacional de alto desempenho. O autor enfoca sete princípios que constituem algumas das políticas de GERH frequentemente citadas na literatura (Demo, 2005):

  - Atração e retenção: as organizações devem criar uma proposição de valor que defina o tipo de local de trabalho que elas pretendem ter no intento de atrair e reter as pessoas certas;

  - Práticas de contratação: as organizações devem selecionar pessoas que acreditem em seus valores, competências centrais e metas estratégicas para se ajustar a elas;

- Treinamento e desenvolvimento: as organizações devem treinar continuamente seus empregados, propiciando-lhes oportunidades de crescimento e desenvolvimento;

- Projeto de trabalho: as organizações devem projetar funções significativas para as pessoas, provendo-as de responsabilidade, autonomia e feedback (ou seja, retorno, neste caso na forma de informações sobre seu desempenho);

- Missão, estratégias e metas: as organizações devem possuir e comunicar sua missão, seus valores, seus objetivos e estratégias, de sorte que os colaboradores possam entendê-los, suportá-los e acreditar neles;

- Sistema de recompensas: as organizações devem planejar e implementar um sistema de recompensas que reforce seu projeto de trabalho, seus valores, objetivos e estratégias;

- Liderança: as organizações devem contratar e desenvolver líderes que criem comprometimento, confiança, sucesso e um ambiente de trabalho motivador.

Em síntese, a obra de Lawer III (2003) destaca que o tratamento atencioso dos colaboradores deve ser a premissa básica das organizações para que elas e seus membros atinjam seus objetivos e metas, dentre elas, maior realização pessoal dos empregados, melhor desempenho organizacional e maior vantagem competitiva.

- Dave Ulrich et al. (1991 e 2001) discutem os oito desafios competitivos que fundamentaram o novo papel da Gestão Estratégica de Recursos Humanos - GERH - (Demo, 2005):
  - Globalização, realidade patente cujo conceito não é novo, mas sim a intensidade do desafio a ser enfrentado, o que implica novos mercados, novas mentalidades, novas competências e novas maneiras de pensar sobre o negócio, obrigando a Gestão Estratégica de RH a criar modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividade globais.
  - Cadeia de valor para a competitividade empresarial, onde a mudança para um foco no consumidor redireciona a atenção para a cadeia de valor na qual a organização está inserida; assim, as práticas de GERH aplicam-se também a fornecedores e clientes. Isto significa uma rigorosa redefinição da GERH segundo critérios dos clientes, pois pesquisas têm mostrado correlação elevada entre atitude do empregado e atitude do consumidor (Schneider e Bowen, 1985; Ulrich et al., 1991).
  - Lucratividade entre custo e crescimento, que enfatiza a origem da lucratividade, cada vez mais, de uma combinação entre receita aumentada e custos reduzidos, este último, foco exclusivo da maioria das organizações na última década. É importante redescobrir a segunda metade da equação do lucro: crescimento da receita. Os três caminhos que Ulrich define

como possíveis para alcançar este crescimento da receita – (1) crescimento mediante a influência dos consumidores, obrigando a organização a aumentar a participação no mercado; (2) o fomento de competências essenciais, criando novos produtos e, por fim, (3) o caminho de fusões e aquisições – , necessitam de um *up grade* na atuação da GERH: pessoas bem treinadas para se conectarem rápida e facilmente às necessidades dos clientes, equipes bem desenvolvidas e competentes e capacidade das pessoas se adaptarem, mudarem e inovarem sempre.

- Capacidade e aprendizagem organizacional, que vai muito além das habilidades empresariais de contratar, treinar e premiar, obrigando a GERH a empreender atividades no sentido de criar ou recriar um conjunto de novas capacidades organizacionais.

- Mudança de parâmetros, tais como reengenharia, mudança de cultura, flexibilidade, agilidade e competitividade, potencializando a atuação da GERH em criar condições para que organizações e colaboradores aprendam a mudar mais depressa e tranqüilamente.

- Tecnologia, como Internet, videoconferência, redes e outras, que obrigam a GERH a descobrir como torná-las parte viável e produtiva do ambiente de trabalho.

- Atração, retenção e mensuração do capital intelectual, tornando as organizações agressivas na competição pelos melhores talentos. Nesse sentido, a GERH necessita trabalhar com os colaboradores para elevar o nível de liderança, aprender a divulgar mais depressa idéias e informações para toda a organização e, também, gerar novas idéias.

- Reversão organizacional como esforços de fusões e *downsizing* (redução dos níveis hierárquicos organizacionais para reduzir custos e aumentar a eficiência), induzindo a GERH a se concentrar nessa reversão e viabilizá-la através da criação de uma capacidade organizacional mais duradoura e constante para a mudança.

Estes oito desafios obrigam os profissionais da GERH a focarem mais os resultados do seu trabalho do que a melhoria da execução, devendo articular seu papel em termos de valor criado para colaboradores, clientes, acionistas e a sociedade como um todo. Em síntese, são novas realidades da GERH (Ulrich et al., 1991):

- Criação de políticas que tornem os colaboradores mais competitivos;

- Domínio tanto da prática quanto da teoria, por parte dos profissionais de RH, uma vez que as atividades de GERH baseiam-se em teoria e pesquisa;
- Criação de valor pelo incremento do capital intelectual da organização, através das práticas de GERH;
- Foco dos profissionais de RH no envolvimento dos funcionários e na administração de políticas, provocando-os, desafiando-os e, ao mesmo tempo, encorajando-os a produzir mais conhecimento.

Ulrich também propõe um modelo de múltiplos papéis da GERH na construção de uma organização competitiva, conforme se pode observar na tabela a seguir:

MÚLTIPLOS PAPÉIS DA GERH			
PAPEL/FUNÇÃO DA GERH	**RESULTADO**	**METÁFORA (IMAGENS QUE CARACTERIZAM O PROFISSIONAL DE RH)**	**ATIVIDADE**
ADMINISTRAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE RH	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA	PARCEIRO ESTRATÉGICO	AJUSTES DAS ESTRATÉGIAS DE RH À ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: "DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL".
ADMINISTRAÇÃO DA INFRAESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO	CONSTRUÇÃO DE UMA INFRAESTRUTURA EFICIENTE	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO	REENGENHARIA DOS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO: "SERVIÇOS EM COMUM".
ADMINISTRAÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	AUMENTO DO ENVOLVIMENTO E CAPACIDADE DOS FUNCIONÁRIOS	DEFENSOR DOS FUNCIONÁRIOS	OUVIR E RESPONDER AOS FUNCIONÁRIOS: "PROVER RECURSOS AOS FUNCIONÁRIOS".
ADMINISTRAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO E DA MUDANÇA	CRIAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO RENOVADA	AGENTE DE MUDANÇA	GERIR A TRANSFORMAÇÃO E A MUDANÇA: "ASSEGURAR CAPACIDADE PARA MUDANÇA".

FONTE: ULRICH, 2001, PG. 41

Após análise de abordagens recentes de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, entendendo Dave Ulrich como o pesquisador que mais vem ao encontro do assunto que se pretendia abordar, aprofundou-se busca de bibliografia para subsidiar este trabalho.

Na edição de Janeiro/Fevereiro de 1998, da "*Harvard Business Review*", num artigo com o título "*A New Mandate For Human Resources – HR should be defined not by what it does but by what it delivers*", Dave Ulrich, então professor e diretor do programa de formação executiva em recursos humanos da Michigan's School of Business in Ann Arbor, começa o artigo procurando realmente atrair atenção sobre o tema ao indagar, desafiador, se deve-se acabar com a área de RH.

Reflete que a questão procede, em função das sérias e fundadas dúvidas sobre a contribuição de RH para o desempenho organizacional, adiciona que RH é, freqüentemente, ineficaz, incompetente e caro, e conclui que a área não agrega valor.

Portanto, se permanecer configurado, como hoje está em muitas companhias, não haverá outra resposta à indagação, pois a área de RH, como está posicionada, deve acabar.

1.1. – REPOSICIONANDO A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A verdade é que RH não vem sendo mais necessário, na forma como está concebido. As forças competitivas que os gerentes enfrentam hoje, e continuarão enfrentando no futuro, demandam excelência organizacional. Os esforços para alcançar essa excelência – com enfoque em aprender, em qualidade, no "*teamwork"* e na reengenharia – são dirigidos, nas organizações, de modo a conseguir que as coisas sejam feitas, e em saber como elas tratam as pessoas para fazê-las.

Esses são assuntos fundamentais para o RH e sua nova agenda tem como meta alcançar a excelência organizacional.

Para um reposicionamento, objetivando dar um sentido de existência para a área de RH nas organizações, necessário se faz propor uma reorientação drástica:

- Criar um papel e um programa de trabalho completamente novos para a área, que não vêm sendo enfocados nas suas atividades tradicionais de prover e remunerar o pessoal, ligá-los aos resultados e aí, então, RH passa a ser importante para a organização, reposicionando-se como gestor estratégico no concerto organizacional.

RH não deve ser definido pelo que faz, mas pelo que entrega: resultados que enriqueçam o valor da organização para os *"stakeholders"* (clientes, investidores, empregados, fornecedores, prestadores de serviços, etc...).

Mais especificamente, RH pode e deve agir através de uma gestão estratégica para ajudar a empresa a atingir a excelência organizacional.

Neste ponto pode-se inferir o que se deve entender como uma Gestão Estratégica de RH (GERH).

1.1.1. – PARA ENTENDER A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A abrangência dessa gestão estratégica, que acabou sendo difundida mundialmente por este artigo da *"Harvard Business Review"* do início de 1998, na verdade foi proposta por Dave Ulrich no livro *"Human Resource Champions"*, em 1997, e pode ser resumida em quatro propostas de frentes de atuação, onde a área de Recursos Humanos deve:

A. Formar parceria com a alta administração e com os gerentes de linha na execução da estratégia, transformando o planejado em ação efetiva;

B. Tornar-se *"expert"* na forma como o trabalho é organizado e executado, garantindo eficiência administrativa para que os custos sejam reduzidos enquanto a qualidade é mantida;

C. Tornar-se representante dos empregados, formulando vigorosamente suas preocupações para a administração e, ao mesmo tempo, trabalhar para aumentar a contribuição dos empregados, quer dizer, empregados compromissados com a organização e com suas habilidades, gerando resultados; e, finalmente,

D. Tornar-se um agente de transformação contínua, formatando processos e cultura para que, juntos, melhorem a capacidade de a organização conviver com as mudanças.

Este nova gestão estratégica de RH é uma mudança radical no seu status quo. Na maioria das empresas o RH é, hoje, principalmente, instigado a ser a polícia da política e o

cão de guarda dos regulamentos. Administra a papelada das contratações e dos desligamentos, os aspectos burocráticos dos benefícios e controla as decisões de remuneração tomadas por outros.

Quando recebe mais poder da alta administração, acompanha o recrutamento, administra os programas de treinamento e de desenvolvimento e as iniciativas de melhorar os locais de trabalho. Mas o fato é: as atividades de RH parecem ser – e freqüentemente são – desconectadas do trabalho real da organização.

A nova gestão estratégica de RH será, porém, de algum modo, uma ajuda concreta para a empresa melhor atender seus clientes e aumentar o seu valor para os *"stakeholders"*, se os profissionais de RH fizerem, realmente, uma reflexão profunda, não ficando na costumeira conjectura superficial de que, de certo modo, já fazem isso, que na verdade não fazem! Somente pensam que fazem, brincando de agregar valor a nada, desconectados do trabalho real da organização.

Essa reflexão leva a focar a parte mais delicada do processo de converter RH de uma área de suporte e de retaguarda para atuar como gestor estratégico, contribuindo

para a empresa atingir a excelência organizacional e agregando valor aos *"stakeholders"*: os novos profissionais que devem atuar na nova área de Recursos Humanos.

1.1.2. – NOVOS PROFISSIONAIS PARA A NOVA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A parte mais árdua, mas talvez a mais importante a fazer, para levar adiante a nova gestão estratégica de RH, é a melhoria da qualidade do próprio pessoal da área. Freqüentemente, departamentos de RH são como computadores compostos de partes usadas. Enquanto as partes podem trabalhar bem, individualmente, isso não ocorre quando juntas.

As empresas precisam de pessoas conhecedoras do negócio, da teoria e da prática de RH, da administração da cultura, da habilidade de fazer a mudança acontecer e que tenham credibilidade pessoal.

RH não pode ampliar seu papel em uma organização sem as *"expertises"* requeridas:

A. Tornar-se um parceiro estratégico exige um grau de conhecimento sobre estratégia, mercados e economia;

B. Tornar-se um *"expert"* em administração demanda um pouco de conhecimento de reengenharia, como também do que a linha faz de fato;

C. Se RH vai efetivar a mudança real, deve ser composto de pessoas que têm as habilidades necessárias para trabalhar com certa base de confiança e ganhar o que muito freqüentemente lhes falta: respeito.

Para satisfazer às expectativas ampliadas de suas organizações, os profissionais de RH precisam começar a agir profissionalmente e têm que:

A. Enfocar no seu trabalho o que pode ser entregue e não o que até então vêm trabalhando;

B. Articular o seu papel em termos do valor que criam;

C. Criar, rapidamente, mecanismos para que os resultados do negócio aconteçam;

D. Medir a efetiva competitividade empresarial, no lugar do conforto dos empregados; e

E. Conduzir a transformação cultural, no lugar de consolidá-la via reengenharia ou *"downsizing"*.

1.1.3. – EXECUTIVOS ATUALIZADOS ENTENDEM E PRECISAM DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Executivos que reconhecem o valor econômico e o benefício para os seus clientes do capital intelectual e das capacidades organizacionais precisam aprender a agir mais em sintonia com essa nova gestão de RH.

Precisam entender o RH como se fosse um negócio e enxergar além do estereótipo dos profissionais como pessoal de apoio incompetente e não agregador de valor, procurando definir parcerias que exijam o pleno potencial de RH.

A abordagem crítica sobre o novo RH, por Dave Ulrich (2000, p. 33), está no epicentro do furacão que vem revolvendo e transformando as velhas estruturas de Recursos Humanos e remete a transformação para os outros agentes que devem demandar essa nova gestão estratégica: os executivos da organização.

1.2. – GESTÃO DE POSIÇÕES EXECUTIVAS

Para efeito desse estudo, definiu-se como posições executivas os três primeiros níveis da estrutura organizacional, independente do cargo, pois os cargos variam de empresa para empresa.

Tais posições executivas foram consideradas por terem condições de conduzir a empresa, posto que compõem o núcleo decisório da organização.

Importa salientar que nos limitar-se-á às posições hierárquicas decisórias dos três primeiros níveis do organograma organizacional sem entrar no mérito de performances profissionais nas empresas onde atuam, visto que são irrelevantes para este estudo.

1.2.1. – FUNÇÕES DAS POSIÇÕES EXECUTIVAS

Uma das primeiras definições das funções de um executivo, senão talvez a primeira, foi feita por Chester Barnard em 1938 (1971, p. 215), na primeira versão de seu livro “The functions of the executive”:

“As funções executivas essenciais devem, em primeiro lugar, prover o sistema de comunicação; em segundo, prover a

garantia de esforços essenciais; e, em terceiro, formular e definir o propósito. Desde que os elementos da organização são inter-relacionados e interdependentes, as funções executivas se assemelham, não obstante elas estão sujeitas a considerável especialização e, como funções, são em grau substancial separáveis na prática."

Outra contribuição importante para a compreensão das funções de um executivo foi desenvolvida por Peter Drucker (1990) no seu livro "The effective executive", que pode ser sintetizado nas cinco práticas que descreve para levar os executivos à eficácia: gerenciar o tempo, ter mais foco na contribuição do que nos problemas, tornar as próprias forças mais produtivas, estabelecer prioridades e tomar decisões eficazes.

Academicamente, abordando mais abrangentemente a questão e tratando-a no âmbito do "management", Chanlat (2000, p. 33) expõe: "Como a natureza do management é, antes de tudo uma prática social que visa ao bom funcionamento de uma organização, suas exigências são marcadas pelo selo da eficácia, que não são unicamente de ordem financeira, abrangendo também exigências sociais. O management aparece, então, como uma prática social que

coloca em situações de relacionamento pessoas em um contexto organizado e que visa à eficácia econômica antes de tudo (Reed, 1989).”

Atualmente, as funções do executivo não se parecem com nenhum dos enfoques anteriores, pois assumem proporções tão abrangentes como:

- Desenhar e elaborar missão e políticas organizacionais, departamentais e / ou de unidades de negócios;
- Projetar cenários e desenvolver estratégias para competir nos seus contextos;
- Impulsionar o processo de mudança organizacional;
- Propiciar o comprometimento de suas equipes com os objetivos organizacionais;
- Gerar tensão criativa para que seus funcionários trabalhem de forma sistematicamente produtiva;
- Potencializar o papel de auxiliar as pessoas nos seus processos de desenvolvimento;
- Alavancar o trabalho em grupo;
- Assumir o seu próprio desenvolvimento; e

- Desenvolver e implementar para si e para suas equipes novas funções necessárias em ambientes cada vez mais globalizados, competitivos e aceleradamente obsoletos.

1.3. – GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH PARA AS POSIÇÕES EXECUTIVAS

A gestão estratégica de RH sobre os cargos executivos, hoje em dia, também ganha dimensões abrangentes e, ao mesmo tempo, pontuais, conforme o setor econômico, estágio de desenvolvimento e posicionamento estratégico da área na empresa:

- Posicionar-se como consultoria interna para fazer evoluir a gestão de pessoas pelos executivos, buscando:
  - Antecipar-se na disponibilização de metodologias, técnicas e instrumentos alavancadores da gestão de pessoas;
  - Aliar-se aos gestores para a execução da estratégia, transformando o planejado em ação efetiva;
  - Tornar-se *"expert"* na adequação de estruturas para incrementar produtividade e competitividade;
  - Entender como o trabalho é organizado e executado, garantindo eficiência administrativa para que os custos sejam reduzidos enquanto a qualidade é mantida;

- Formular as preocupações dos empregados para a alta administração, antecipando-se na disponibilização de soluções na relação capital x trabalho;
- Trabalhar para aumentar a contribuição dos empregados para o resultado organizacional, compromissando-os com a empresa e com suas habilidades mais agregadoras de valor ao negócio;
- Tornar-se um agente de transformação contínua, formatando processos e cultura para que, juntos, melhorem a capacidade de a organização conviver com as mudanças.

CAPÍTULO II

PONTOS FOCAIS DE LEGISLAÇÕES INCIDENTES SOBRE O TRABALHO E GESTÃO DE CARGOS EXECUTIVOS

O Brasil apresenta o pior índice de regulamentação trabalhista (2003, p. 47), conforme pesquisa levada a cabo pelo National Bureau of Economic Research e financiada pelos seguintes órgãos: World Bank, Gildor Foundation, National Science Foundation e International Institute for Corporate Governance at Yale University – ver **ANEXO 01** – fl. 118.

Enquanto Hong Kong, lugar pesquisado com o melhor "Índice de Regulamentação Trabalhista" apresenta uma representação numérica da ordem de 0,76, o Brasil, pior colocado, apresenta um índice de 2,40, conforme critérios definidos na mencionada pesquisa.

Para se ter uma idéia da significância deste índice, basta mencionar que outros países sul americanos apresentaram os seguintes índices:

–	Venezuela	2,33
–	Colômbia	2,00
–	Equador	1,86
–	Bolívia	1,83
–	Peru	1,67
–	Chile	1,56
–	Argentina	1,55
–	Uruguai	1,27

e alguns países emergentes, como o Brasil, apresentaram :

–	Rússia	2,21
–	México	2,01
–	Tailândia	1,79
–	Taiwan	1,75
–	China	1,63
–	Coréia	1,36
–	Índia	1,30
–	África do Sul	1,05
–	Malásia	0,87
–	Singapura	0,86

Em resumo, quanto à legislação trabalhista, o Brasil é duas vezes mais "regulamentado" que o Uruguai, Índia e África do Sul.

2.1. – O EXCESSO DE REGULAMENTAÇÃO GERA LITÍGIO TRABALHISTA

Adicionalmente, em decorrência desse excesso de regulamentação, tem-se um potencial explosivo de litígios trabalhistas (Veloso e Trevisan, 2005, p. 125), se comparados com outros países, conforme quantidade de processos que ingressaram no tribunais durante o ano 2000:

–	Japão	1,5 mil processos;
–	Estados Unidos	17 mil processos; e
–	Brasil	2 milhões de processos.

"A atual legislação elege a Justiça do Trabalho como o 'locus' privilegiado da negociação entre trabalhadores e empresas, dando a ela um grande poder de decisão sobre as condições de trabalho no país", conforme José Márcio Camargo no capítulo 14 do livro Reformas no Brasil: balanço e agenda (2004, p. 356). Ressalta ainda que "como resultado, essa legislação inibe a negociação coletiva, o crescimento e a organização dos sindicatos, ao mesmo tempo em que torna as decisões referentes a condições de trabalho, emprego, salários, etc., totalmente

exógenas em relação às condições econômicas das empresas e do mercado de trabalho. O resultado deste arranjo institucional é um grande incentivo à informalidade, desincentivo à negociação coletiva e leniência sindical."

2.2. – O EXCESSO DE REGULAMENTAÇÃO ESTIMULA A INFORMALIDADE

O excesso de regulamentação também torna dispendioso o custo de contratação no mercado formal de trabalho, conforme Pochmann (2001, p. 120): "No segmento organizado do mercado de trabalho, o custo médio horário do trabalho para o conjunto da economia nacional foi estimado para o ano de 1996 em US$ 4,74, com base no contrato de trabalho por tempo indeterminado. No segmento não organizado, o custo médio horário foi estimado em US$ 1,13", ou seja, menos de ¼ do custo do segmento organizado.

2.3. – A ROTATIVIDADE INDUZIDA

Além do custo elevado do mercado formal de trabalho, acima descrito, existe um efeito perverso que impacta as empresas, conforme José Márcio Camargo no capítulo 14 do livro Reformas no Brasil: balanço e agenda (2004, p. 341):

"Apesar do elevado número de leis e restrições impostas ao funcionamento do mercado de trabalho, desde a introdução do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), em 1966, não existe qualquer restrição não monetária para que as empresas demitam trabalhadores, o que gera um grande incentivo à rotatividade, que é extremamente elevada na economia brasileira. Em média, no setor formal do mercado de trabalho, mais de 33% dos postos de trabalho mudam de trabalhadores a cada ano." O efeito perverso aparece no baixo investimento na formação da mão-de-obra que, no contexto da economia, inibe a melhoria da qualidade final dos produtos e serviços.

2.4. – IMPACTOS MAIS DIRETOS NOS CARGOS EXECUTIVOS

Além dos impactos diretos e indiretos acima descritos, os cargos executivos ficam expostos e / ou atraem mais especificamente outros pontos restritivos da legislação trabalhista.

Dada à aglutinação de funções de comando e de direcionamento de esforços para resultados, os cargos executivos ressentem-se mais intensamente da inflexibilidade de certos pontos das legislações incidentes sobre o trabalho, que podem ser didaticamente agrupados como:

2.4.1. Aspectos conceituais

Aspectos conceituais foram consideradas as situações onde se confrontam as legislações incidentes sobre o trabalho executivo no Brasil com pontos conceituais que impactam este trabalho, tais como:

- Globalização;
- Atores do processo trabalhista;
- Mercado de trabalho executivo; e
- Relação capital x mercado de trabalho executivo.

2.4.2. Aspectos operacionais

Os aspectos operacionais arrolados foram aqueles ligados à operação do dia-a-dia das relações de trabalho do executivo, tais como:

- Contrato de trabalho;
- Férias;
- Horário de trabalho;
- Remuneração;
- Treinamento / educação continuada; e
- Seguridade social.

2.4.3. Aspectos estratégicos

Aspectos estratégicos foram entendidos aqueles ligados ao *management* do negócio no confronto com as legislações incidentes sobre o trabalho executivo no Brasil, tais como:

- Gestão de Pessoas;
- Gestão de empresas;
- Novos instrumentos de gestão;
- Gestão do conhecimento; e
- Área de Recursos Humanos.

2.4.4. Somatório dos aspectos

O somatório desses aspectos compreende grande parte dos impactos das legislações incidentes sobre o trabalho e a gestão estratégica da área de Recursos Humanos sobre ocupantes de cargos executivos.

2.4.5. Impactos do confronto judicial

A inexistência de uma forma de conciliação a priori, leva os confrontos judiciais dos executivos para a Justiça do Trabalho, tratando de forma igual os desiguais.

2.4.6. Impactos do tratamento generalizado

A inexistência de alternativas de seguridade e de previdência diferenciadas para os cargos executivos também aprofunda a questão do tratamento igual para desiguais.

2.5. – LEGISLAÇÃO SEPTUAGENÁRIA

Importa destacar pontos importantes levantados por José Márcio Camargo no capítulo 14 do livro Reformas no Brasil: balanço e agenda (2004, p. 339 e seguintes):

- "A legislação trabalhista brasileira data do final dos anos 30 e início dos anos 40 e, em decorrência das profundas mudanças ocorridas na economia, tendo se transformado de um país eminentemente agrário em um país urbano / industrial, está totalmente ultrapassada e incapaz de regular de forma eficiente as relações entre trabalhadores e empregadores."

- "A reforma da legislação trabalhista no Brasil, além das dificuldades de qualquer reforma institucional desta profundidade, esbarra em um conjunto de mitos sobre o funcionamento do mercado de trabalho brasileiro que foram sendo construídos ao longo dos sessenta anos de vigência da

Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e que precisam ser desmistificados, para que a discussão possa caminhar de forma racional e sem preconceitos e as resistências à reforma possam ser reduzidas". Quatro destes mitos são particularmente importantes:

- a legislação trabalhista torna o mercado de trabalho brasileiro excessivamente rígido e, portanto, o objeto da reforma deverá ser flexibilizar o nosso mercado de trabalho;

- devido ao baixo poder de organização dos sindicatos brasileiros, a Justiça do Trabalho é uma instituição necessária para proteger o trabalhador da excessiva exploração por parte das empresas;

- os direitos individuais dos trabalhadores inscritos na Constituição de 1988 são inegociáveis;

- o trabalhador informal está totalmente desprotegido, do ponto de vista social e, portanto, um trabalhador sempre prefere ser um empregado formal do que um empregado informal."

2.5.1. – DESMISTIFICAR

Sobre a rigidez: “apesar do elevado número de leis e restrições impostas ao funcionamento do mercado de trabalho, desde a introdução do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), em 1966, não existe qualquer restrição não monetária para que as empresas demitam trabalhadores.”

Sobre os sindicatos fracos: “não há dúvida de que os sindicatos brasileiros são relativamente fracos, principalmente se comparados aos sindicatos europeus e aos principais sindicatos americanos. Entretanto, algumas das razões pelas quais os sindicatos são fracos são a própria existência da Justiça do Trabalho e sua função nos processos de negociação coletiva e dos contratos individuais de trabalho, pois a CLT tem como um dos principais objetivos o de tirar das empresas o processo de negociações coletivas com os sindicatos, deslocando-o para a Justiça do trabalho.”

Sobre a indisponibilidade dos direitos individuais, não podendo ser negociados: “a negociação existe e se dá na Justiça do Trabalho, sob a coordenação do Juiz do Trabalho. Neste sentido, a questão relevante não é se os direitos devem ou não ser negociáveis, mas sim se a Justiça do Trabalho é o espaço de negociação adequado dos

direitos individuais e se esta negociação está sendo realizada no momento certo, do ponto de vista do trabalhador e da empresa, em geral após o rompimento da relação de trabalho."

Sobre o trabalhador informal estar totalmente desprotegido, do ponto de vista social: "qualquer cidadão brasileiro, ao atingir 67 anos de idade, tem direito a uma pensão correspondente a um salário mínimo, independentemente de ter contribuído para a Previdência Social, desde que comprove que não tem outra fonte de renda. Por outro lado, qualquer cidadão brasileiro tem acesso gratuito a hospitais públicos e privados, através do SUS. Em outras palavras, todos os cidadãos estão protegidos contra a perda de sua capacidade de trabalho pela velhice e invalidez e têm acesso gratuito a tratamento de saúde, pelo menos até o limite de um salário mínimo."

2.5.2. – TRATAR IGUAL OS DESIGUAIS

No caso específico dos executivos, a legislação trabalhista pode ser entendida como tratamento igual para desiguais, como se viu nos itens 2.4.5. e 2.4.6. nas fls. 36 e 37.

A condição diferenciada de negociação entre executivo e empresa, na maioria das vezes, acaba tendo a legislação trabalhista como um entrave e não como um elemento balizador da relação.

Quer via relacionamento com a alta direção, quer com o Conselho de Administração ou com o acionista controlador, o executivo tem possibilidade diferenciada de negociar metas, estabelecer pontos de situação, definir objetivos, enfim, ver, falar, ser visto e ouvir de interlocutores diferenciados na empresa.

Alicerçado no embasamento de tudo o que foi discorrido até aqui, desenvolveu-se uma pesquisa sobre pontos de legislações incidentes sobre o trabalho e impactos na gestão estratégica de posições executivas em empresas privadas no Brasil, objetivando interagir com executivos de Recursos Humanos sobre essa relação trabalhista específica.

CAPÍTULO III

ELABORAÇÃO DA PESQUISA SOBRE IMPACTOS DE LEGISLAÇÕES INCIDENTES SOBRE O TRABALHO E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE EXECUTIVOS

Ressalte-se, uma vez mais, que se balizou o desenvolvimento da pesquisa em modelos que vêm sendo utilizados pela Profa. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos em suas pesquisas de campo, quer em seus próprios trabalhos acadêmicos quer em trabalhos de seus orientandos nos subsídios às suas dissertações de mestrado.

Essa utilização foi objeto de orientação da banca examinadora em nosso exame de qualificação, oportunidade em que obtivemos permissão da Profa. Dra. Neusa para tal procedimento.

3.1. CONCEITOS BÁSICOS UTILIZADOS NA PESQUISA

Objetivo: procurar entender os impactos positivos e / ou negativos que a Legislação Trabalhista brasileira vem provocando na gestão estratégica da área de recursos humanos sobre os ocupantes

de posições executivas (*) em empresas privadas atuantes no Brasil.

(*) **Posições executivas**: foram considerados no estudo os cargos lotados nos três primeiros níveis hierárquicos da estrutura organizacional (diretores, gerentes ou chefias de um modo geral), imprescindíveis para a existência da competência central da empresa, ou seja, aqueles cargos que detêm a gestão sobre os conhecimentos principais para a organização atingir os objetivos de produção / serviços, resultados e continuidade.

Pesquisados: pesquisadas respostas apenas dos principais executivos de Recursos Humanos – Vice-Presidentes, Diretores, Superintendentes, Gerentes Gerais ou equivalentes – de empresas privadas atuantes no Brasil, que tenham ocupado uma dessas posições em pelo menos 2/3 (dois terços) dos últimos 15 anos (igual a 10 anos de atuação entre 1990 e 2005).

Questionário básico: O questionário foi composto de 3 blocos de questões (***Bloco de Questões Conceituais*** com 4 conjuntos e 13 questões; ***Bloco de Questões Operacionais*** com 6 conjuntos e 15 questões e ***Bloco de Questões Estratégicas*** com 5 conjuntos e 12 questões, totalizando 15 conjuntos com 40 questões).

Avaliação: cada questão comportou uma avaliação através da resposta em um dos espaços de uma das 5 afirmações alocadas à frente: 1 = Concordo Totalmente; 2 = Concordo; 3 = Indiferente; 4 = Discordo e 5 = Discordo Totalmente.

Questionário complementar: composto de ***Questões Pessoais***, com uma abordagem avaliativa sintética sobre pontos críticos da interação do pesquisado com a legislação trabalhista e, finalizando, ***Dados de Identificação***, onde resumidamente se avalia qualitativamente a condição do respondente em fazer parte da amostra.

No **ANEXO 02,** na fl. 121, incluiu-se um exemplar completo da pesquisa enviada aos participantes.

3.2. CRITÉRIOS PARA O ENVIO DA PESQUISA

Foram identificados nos três grupos informais mais antigos de Recursos Humanos (com mais de 35 anos de existência), Grupo Diógenes, CRI – Comitê de Relações Industriais e G3 – Grupo de Executivos de RH, e entre os profissionais de relacionamento deste mestrando, 33 executivos "heads" de RH nas suas respectivas empresas. A esses executivos foram enviados relatórios de pesquisa via e-mail, dando a liberdade de retornarem as repostas via e-mail ou correio.

Para se conhecer a representatividade dessa amostra, estão arroladas abaixo as 33 empresas onde são, ou foram por pelo menos 10 anos nos últimos 15 anos (entre 1990 e 2005), principais executivos de Recursos Humanos:

- Banco Itaú BBA	- Grupo Corning	- Nextel
- Banco Votorantim	- Grupo Epson	- Parlamat
- Brasil Telecom	- Grupo Magnesita	- Philips
- Brasken	- Grupo Nitriflex	- Sandvik
- Camargo Correa	- Grupo NMHG - Yale	- Scania
- CBD – Pão de Açúcar	- Grupo Santander	- Syngenta
- C & C	- Grupo Ultragaz	- Unilever
- Cia. Vale do Rio Doce	- Hospital Albert Einstein	- Usiminas
- Danone	- Itaúsa	- Votorantim - Corporação
- Grupo Bung	- Johnson Diversey	- Votorantim Celulose e Papel
- Grupo Cocan	- Klabin	- Votorantim Metais

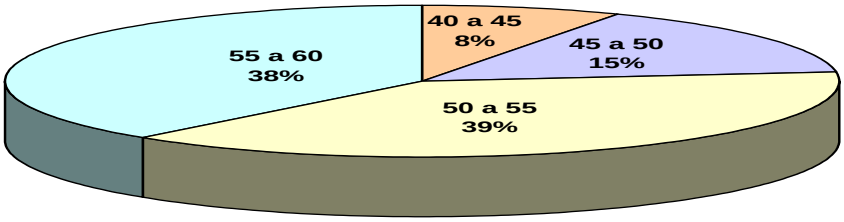
CAPÍTULO IV

RESULTADOS DA PESQUISA – PERFIL DOS EXECUTIVOS DE RECURSOS HUMANOS QUE RESPONDERAM À PESQUISA

Dos 33 questionários da pesquisa enviados retornaram 15, porém, por não atender a algum conceito definido, foram considerados 13 questionários para a tabulação final, número validado pela Orientação face à representatividade da amostra.

4.1. PERFIL PESSOAL

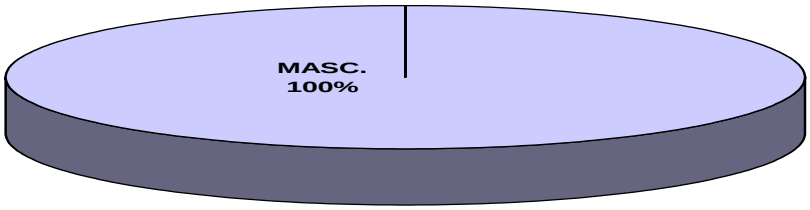
4.1.1. IDADE



A maior concentração, tendo em vista os executivos pesquisados já terem atingido um cargo altamente representativo em RH, está no

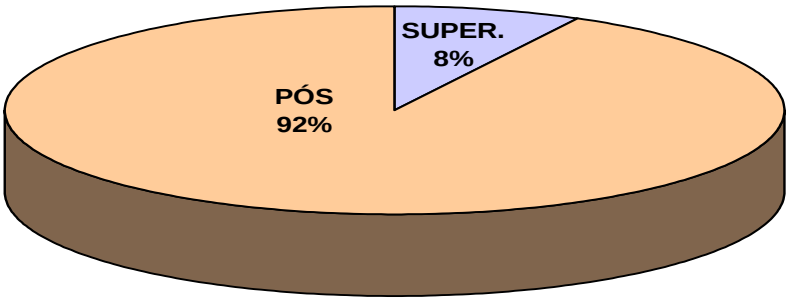
intervalo entre 50 a 55 anos com 39%, seguidos de perto pelo intervalo entre 55 e 60 anos com 38%, ou seja, 77% dos que responderam à pesquisa, com mais de 50 anos.

4.1.2. SEXO



Embora entre os 33 questionários de pesquisa encaminhados estivessem incluídas 6 profissionais do sexo feminino, os 13 que retornaram e foram considerados para a tabulação são de profissionais do sexo masculino.

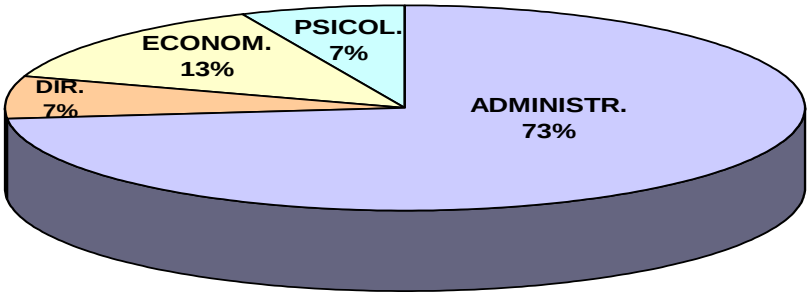
4.1.3. GRADUAÇÃO ACADÊMICA



Enorme concentração com graduação acadêmica no nível de pós-graduação (92%), evidenciando um perfil que procurou

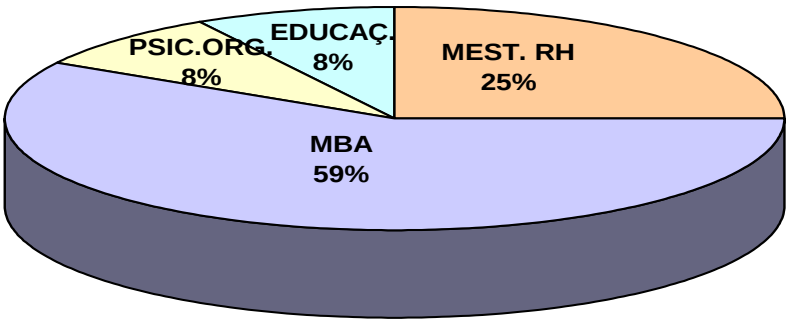
avançar em estudos para melhor contribuir com a gestão da área de RH em suas empresas.

4.1.4. FORMAÇÃO SUPERIOR



Concentração de 73% com graduação em Administração de Empresas, uma formação contributiva para a gestão de uma importante área no contexto organizacional.

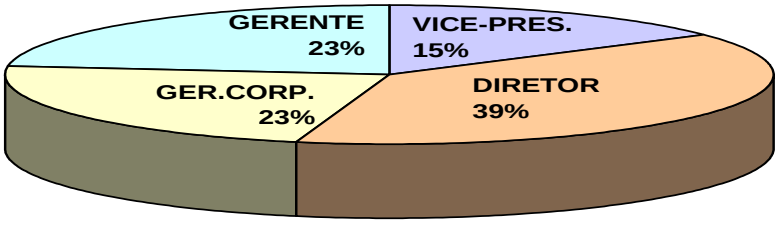
4.1.5. FORMAÇÃO EM PÓS-GRADUAÇÃO



Aglutinação de 59% com MBA técnico, principalmente focado em Recursos Humanos, seguidos de mestrado em administração com foco em RH (25%).

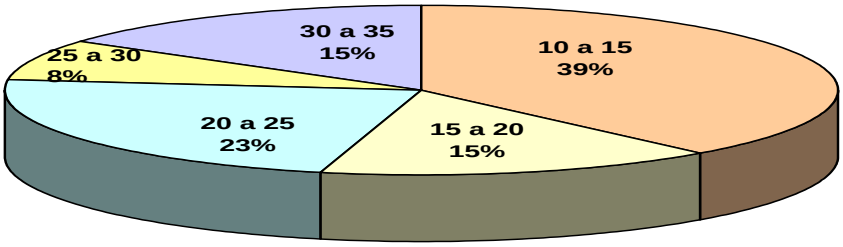
4.2. PERFIL PROFISSIONAL

4.2.1. CARGO



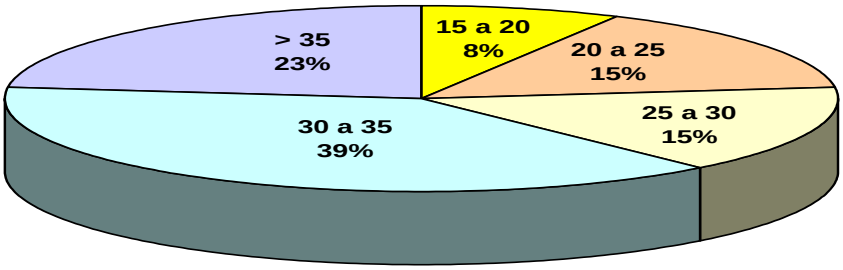
A maior concentração de cargos entre os pesquisados é de Diretor (39%), seguido de Gerente Corporativo e Gerente (23%). O Cargo de Vice-Presidente, embora com menos ocupantes, também é representativo: 15%. Os cargos ocupados pelos pesquisados corroboram para constatar a representatividade da amostra.

4.2.2. TEMPO COMO PRINCIPAL EXECUTIVO DE RH



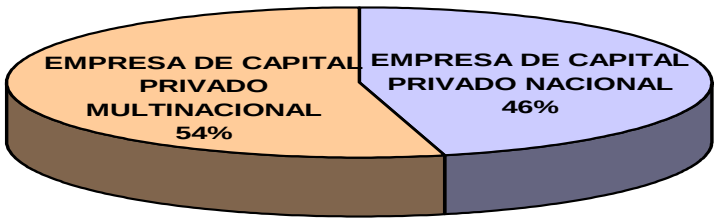
39% dos pesquisados estão no intervalo entre 10 e 15 anos de atuação como principais executivos de RH nas empresas aonde vêm atuando, seguidos dos que estão no intervalo entre 20 a 25 (23%), 30 a 35 (15%), 15 a 20 (15%) e 25 a 30 (8%), resumindo: 61% dos pesquisados já estão há mais de 15 anos como principal executivo de RH e 46% têm mais de 20 anos nesse cargo, ou seja, quase metade dos pesquisados contam com mais de 20 anos como principal executivo de RH, evidenciando uma longa experiência na área.

4.2.3. TEMPO TOTAL DE TRABALHO EM RH



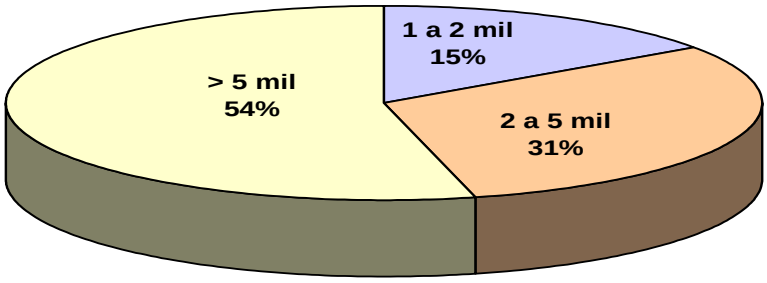
Concentra-se 39% no intervalo entre 30 a 35 anos de tempo total de trabalho na área de RH, seguidos de 23% com mais de 35 anos, ou seja, 62% tem mais de 30 anos de trabalho na área de Recursos Humanos. Com quase 2/3 dos pesquisados ostentando mais de 30 anos de atuação em RH tem-se um acúmulo significativo de experiências frente às diversas facetas da área, principalmente quanto à legislação trabalhista, que durante todo esse tempo vem mantendo seu cerne basicamente imutável.

4.2.4. TIPO DE EMPRESA COM MAIOR TEMPO COMO PRINCIPAL EXECUTIVO DE RH



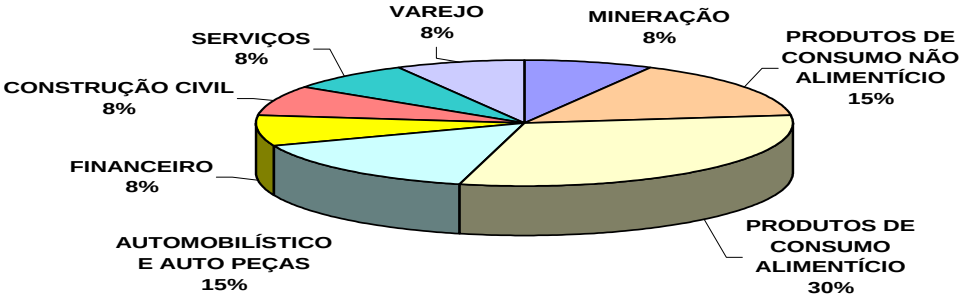
Basicamente equilibrado, com 54% dos profissionais com maior tempo como executivos de RH em empresas de capital privado multinacional e 46% em empresas de capital privado nacional.

4.2.5. NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA COM MAIOR TEMPO COMO PRINCIPAL EXECUTIVO DE RH



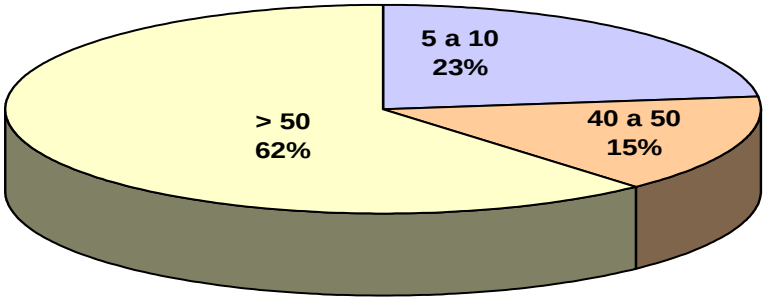
Mais da metade (54%) das empresas em que os profissionais tiveram a maior experiência como principais executivos de RH possuem mais de 5 mil funcionários, demonstrando que têm vivência de RH em empresas de grande porte.

4.2.6. SETOR DE ATUAÇÃO DA EMPRESA COM MAIOR TEMPO COMO PRINCIPAL EXECUTIVO DE RH



Bem distribuídos os setores das empresas onde os profissionais tiveram a maior experiência como executivos de RH, tornando a amostra qualitativamente abrangente.

4.2.7. IDADE DA EMPRESA COM MAIOR TEMPO COMO PRINCIPAL EXECUTIVO DE RH



Concentração de 62% de empresas com mais de 50 anos de existência, onde os profissionais tiveram a maior experiência como principais executivos de RH, denotando empresas com amplo convívio com a legislação trabalhista frente aos executivos.

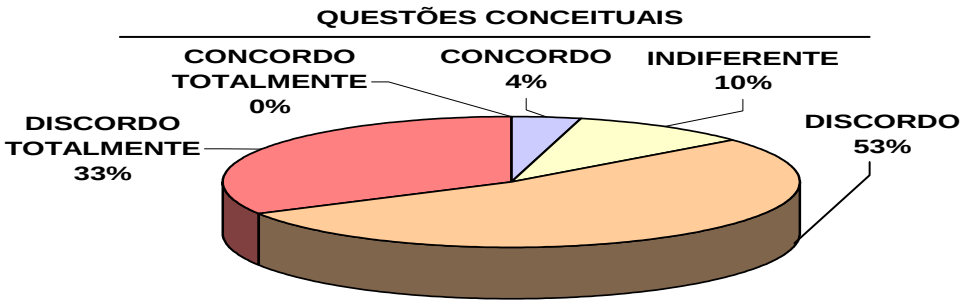
CAPÍTULO V

RESULTADOS DA PESQUISA – TABULAÇÃO DAS QUESTÕES RESPONDIDAS

5.1. QUESTÕES CONCEITUAIS

São questões conceituais aquelas onde se confrontam as legislações incidentes sobre o trabalho executivo no Brasil com aspectos situacionais, tais como: globalização, atores do processo trabalhista, mercado de trabalho executivo e relação capital x mercado de trabalho executivo.

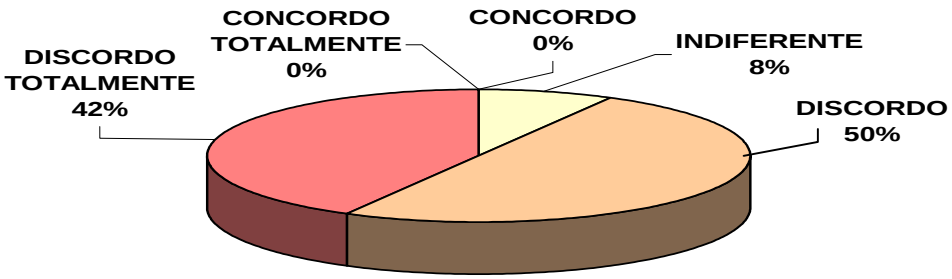
O gráfico a seguir representa a síntese de todas as respostas às afirmações nos 4 conjuntos com as 13 questões conceituais, ou seja, sob a ótica das questões conceituais, é esta a visão dos executivos que responderam a pesquisa.



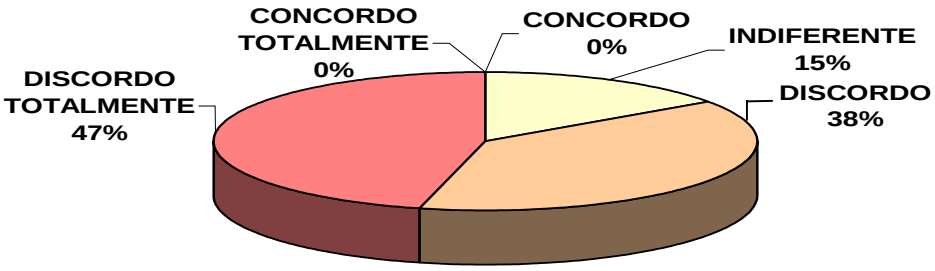
Num contexto geral, a grande maioria discorda (53%) ou discorda totalmente (33%) das afirmações sobre as questões conceituais, totalizando 86% de discordância. Essa concentração de discordâncias às afirmações positivas sobre legislações incidentes sobre o trabalho de cargos executivos merece uma apreciação mais detalhada, que será apresentada a seguir.

5.1.1. LEGISLAÇÃO TRABALHISTA E GLOBALIZAÇÃO

O somatório das análises das afirmações contidas sob o conjunto "legislação trabalhista e globalização", conforme ver-se-á a seguir, apresenta uma discordância significativa de 92%, sendo 50% de discordância simples e 42% de discordância total.



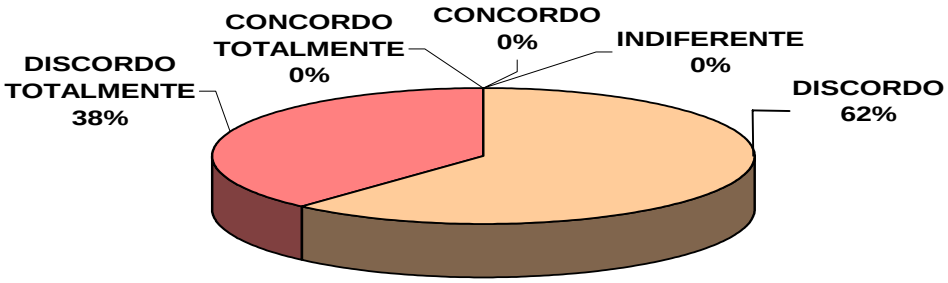
5.1.1.1. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA BRASILEIRA, NO ÂMBITO DE POSIÇÕES EXECUTIVAS, ESTÁ NO MESMO NÍVEL DAS LEGISLAÇÕES TRABALHISTAS DOS PAÍSES QUE DISPUTAM MERCADOS MUNDIAIS COM NOSSOS PRODUTOS.



O nível de discordância geral de 85% (47% discordando totalmente e 38% discordando simplesmente) deixa muitíssimo claro que, para a maioria dos executivos de RH, os países que com o Brasil disputam mercados mundiais com seus produtos

têm um nível mais atualizado de legislação trabalhista para cargos executivos, confirmando o estudo constante do ANEXO 01, p. 118.

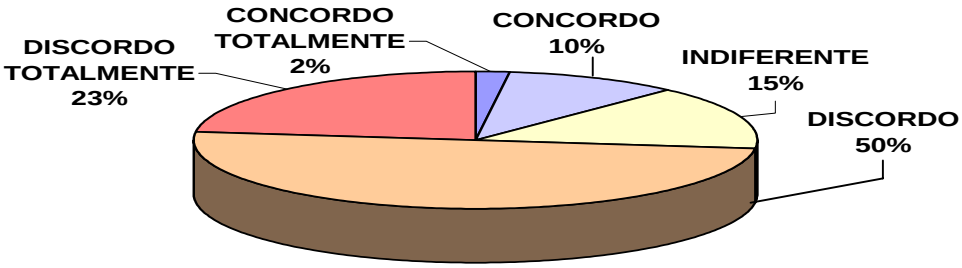
5.1.1.2. NOSSA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA ESTÁ, COM RELAÇÃO À INCIDÊNCIA SOBRE POSIÇÕES EXECUTIVAS, ATUALIZADA PARA ADAPTAR-SE AOS MERCADOS COMPETITIVOS GLOBAIS.



100% de discordância significam que, se existem limitações que emperram a adaptação aos mercados competitivos globais, uma delas é, sem dúvida nenhuma, a legislação trabalhista incidente sobre cargos executivos.

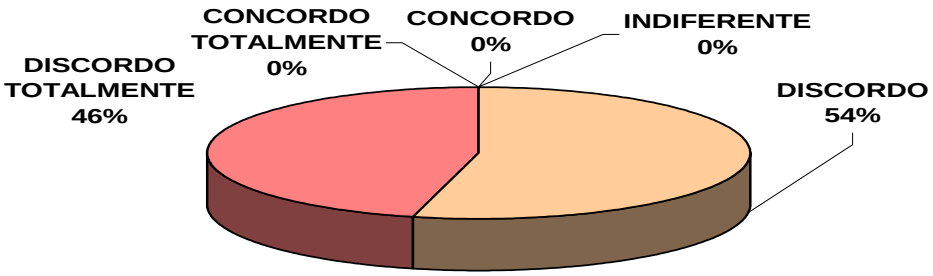
5.1.2. LEGISLAÇÃO TRABALHISTA INCIDENTE SOBRE CARGOS EXECUTIVOS E ATORES DO PROCESSO TRABALHISTA

O somatório das análises das afirmações contidas sob o conjunto "legislação trabalhista incidente sobre cargos executivos e atores do processo trabalhista", conforme segue, apresenta uma discordância de 73%, sendo 50% de discordância simples e 23% de discordância total.



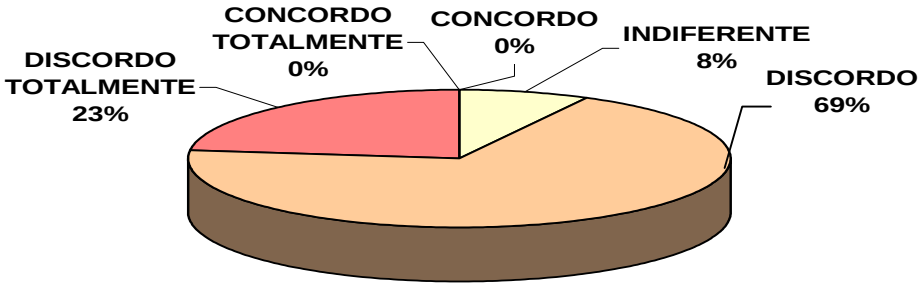
Importa realmente verificar as oscilações de análises entre os atores do processo trabalhista.

5.1.2.1. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA ESTÁ ADAPTADA ÀS NECESSIDADES DAS EMPRESAS



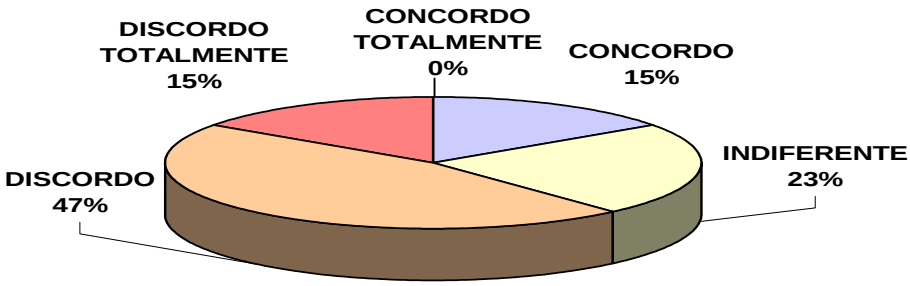
100% de discordância sobre a legislação trabalhista estar adaptada às necessidades das empresas (54% discordando e 46% discordando totalmente), no contexto dos atores do processo trabalhista nas empresas, sob a ótica dos executivos de RH, significam que este ator (empresas) está 100% submetido a regras que não se adaptam às suas necessidades.

5.1.2.2. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA ESTÁ ADAPTADA ÀS NECESSIDADES DOS OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS NAS EMPRESAS PRIVADAS



92% de discordância evidenciam que a legislação trabalhista não está adaptada às necessidades do ator "posições executivas" no processo de relações trabalhistas.

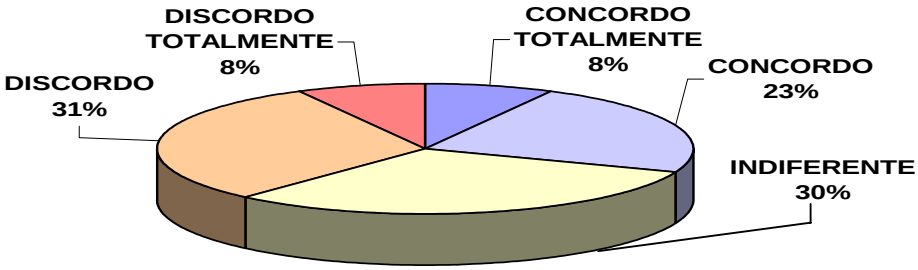
5.1.2.3. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA ESTÁ ADAPTADA ÀS NECESSIDADES DO GOVERNO



62% de discordância, 15% de concordância e 23% de posição indiferente, embora com alta percentagem de discordância,

deixam antever que parte dos executivos de RH entende que a legislação trabalhista atende ao governo ou não faz diferença sua participação no concerto de relações trabalhistas para os cargos executivos.

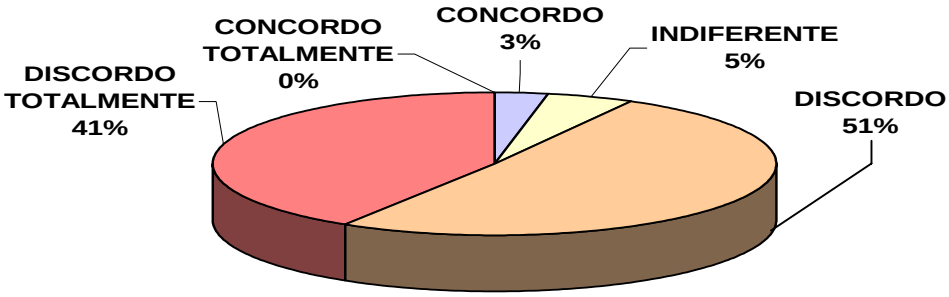
5.1.2.4. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA ESTÁ ADAPTADA ÀS NECESSIDADES DOS SINDICATOS



Entre os atores do processo trabalhista, os executivos de RH entendem que os sindicatos são os que têm suas necessidades melhor atendidas pela legislação trabalhista (31% de concordância) e também se posicionam como indiferentes a essa adaptação (30%), no caso de confrontá-la com a gestão de cargos executivos. Ainda assim, 39% se posicionam discordantes dessa adaptação.

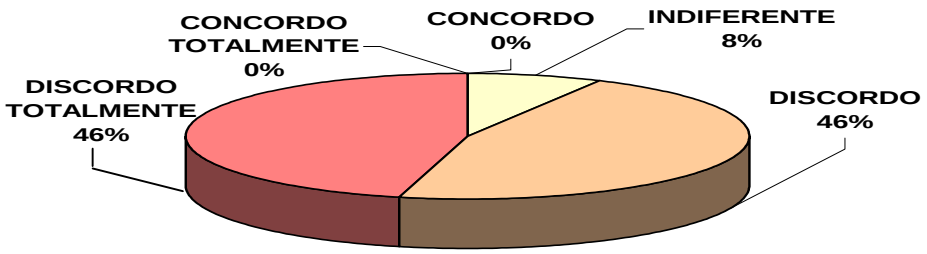
5.1.3. LEGISLAÇÃO TRABALHISTA E MERCADO DE TRABALHO EXECUTIVO

O somatório das análises das afirmações contidas sob o conjunto "legislação trabalhista e mercado de trabalho executivo", conforme segue, apresenta uma discordância de 92%, sendo 51% de discordância simples e 41% de discordância total.



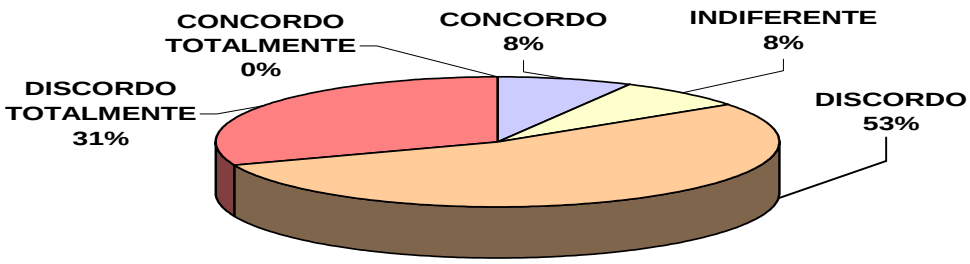
Importa atentar para o que provoca este alto percentual de discordância nas análises a seguir.

5.1.3.1. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA BRASILEIRA ESTIMULA A GERAÇÃO DE EMPREGOS EM POSIÇÕES EXECUTIVAS NAS EMPRESAS PRIVADAS



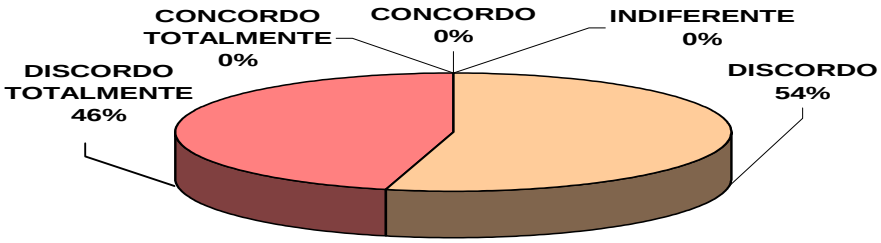
92% de discordância evidenciam a legislação trabalhista não estimulando a geração de empregos em posições executivas em empresas privadas atuantes no Brasil. Potencializa essa constatação o fato de os 8% restantes posicionarem-na como indiferentes nessa geração.

5.1.3.2. EM TERMOS GERAIS, NOSSA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA FORMALIZA ADEQUADAMENTE AS RELAÇÕES DE TRABALHO COM OS OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS NAS EMPRESAS PRIVADAS.



84% de discordância dispõem que a legislação trabalhista não formaliza adequadamente as relações de trabalho com os executivos de empresas privadas. Adicionando-se a posição de indiferença para essa formalização, tem-se 92% de entendimento da distância entre legislação trabalhista e as relações de trabalho com ocupantes de cargos executivos.

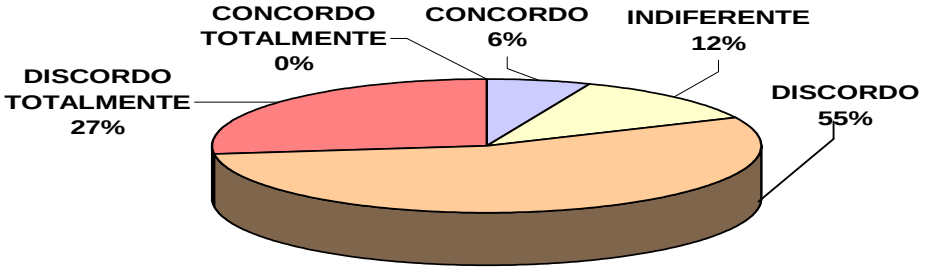
5.1.3.3. A NOSSA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA VEM SE DESENVOLVENDO PARA ACOMPANHAR A EVOLUÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO DAS POSIÇÕES EXECUTIVAS EM EMPRESAS PRIVADAS



100% de discordância deixam claro que nossa legislação trabalhista não vem se desenvolvendo; ao contrário, vem aumentando sua obsolescência frente à evolução do mercado de trabalho de executivos em empresas privadas.

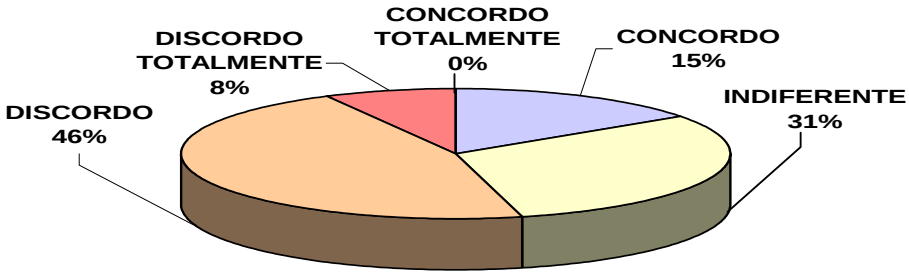
5.1.4. LEGISLAÇÃO TRABALHISTA E RELAÇÃO CAPITAL X TRABALHO EXECUTIVO

O somatório das análises das afirmações contidas sob o conjunto "legislação trabalhista e relação capital x trabalho executivo" apresenta uma discordância de 82%, sendo 55% de discordância simples e 27% de discordância total.



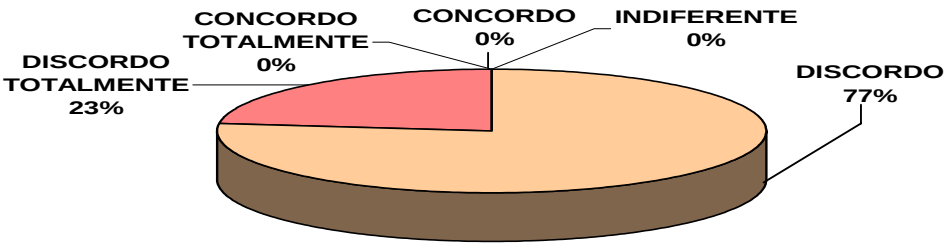
Segue um detalhamento das análises sobre as afirmações que provocaram esse nível de discordância.

5.1.4.1. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA BRASILEIRA ESTÁ NO MESMO NÍVEL DAS DEMAIS LEGISLAÇÕES VIGENTES NO PAÍS



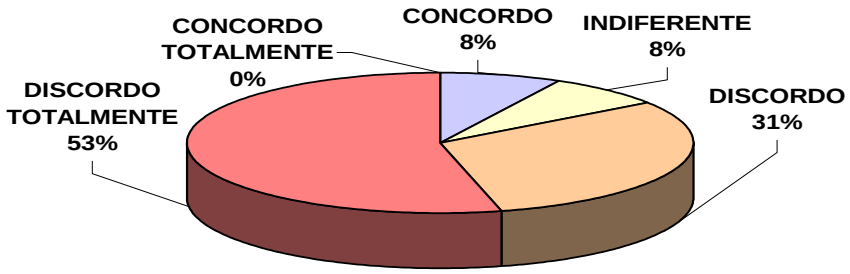
Uma concordância de 15% e um nível de indiferença de 31%, embora com uma discordância geral de 54%, coloca a legislação trabalhista com baixa necessidade de comparação com as demais legislações vigentes no país, quando analisada frente à gestão de posições executivas.

5.1.4.2. A ATUAL LEGISLAÇÃO TRABALHISTA É O INSTRUMENTO APROPRIADO PARA AMPARAR AS RELAÇÕES TRABALHISTAS NO BRASIL



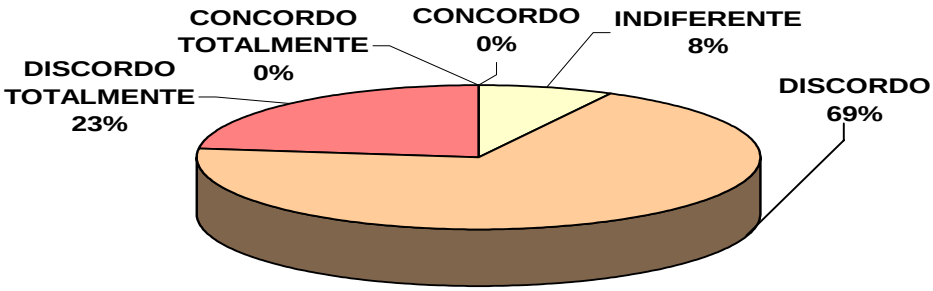
100% de discordância não deixam dúvida de que a legislação trabalhista não ampara as relações trabalhistas no Brasil. Essa constatação, sob a ótica de executivos com longa experiência e há muito tempo como gestores de pessoas em organizações privadas, potencializa a distância entre o que de fato acontece nas empresas e as leis que deveriam servir de instrumento para mediar situações de conflito trabalhista.

5.1.4.3. EM TERMOS GERAIS, NOSSA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA ESTIMULA A BUSCA DE SOLUÇÕES NA RELAÇÃO CAPITAL X TRABALHO.



84% de discordância denotam a necessidade de atualização ou a procura de alternativa para a busca de soluções para a relação capital trabalho.

5.1.4.4. QUANDO DEMANDADA, NOSSA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA CONTÉM ELEMENTOS PARA AMPARAR SOLUÇÕES EQUILIBRADAS NAS DISPUTAS ENTRE O CAPITAL E O TRABALHO.



92% de discordância também não deixam dúvida de que a legislação trabalhista não tem elementos para amparar soluções equilibradas nas disputas entre o capital e o trabalho.

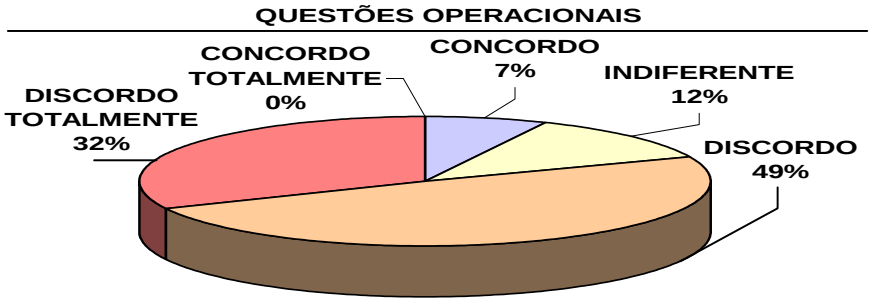
5.2. QUESTÕES OPERACIONAIS

As questões operacionais são aquelas ligadas à operação do dia-a-dia das relações de trabalho do executivo, tais como: contrato de trabalho, férias, horário de trabalho, remuneração e treinamento, seguridade social.

São as questões que fazem a legislação trabalhista acontecer na prática, no mundo real do trabalho, nas relações mais diretas entre empresa e empregados, nesse caso os executivos. Ou seja, as questões

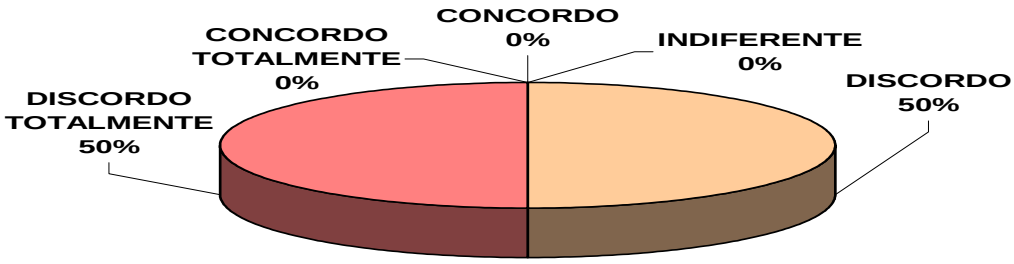
operacionais são aquelas que contêm afirmações sobre a operação da legislação trabalhista.

O gráfico a seguir representa a síntese de todas as respostas às afirmações nos 6 conjuntos com as 15 questões operacionais, ou seja, sob a ótica das questões operacionais é esta a visão dos executivos de RH que responderam à pesquisa.



81% de discordância e 12% de posicionamento indiferente alertam para problemas embutidos no âmbito das questões operacionais, que serão analisadas a seguir.

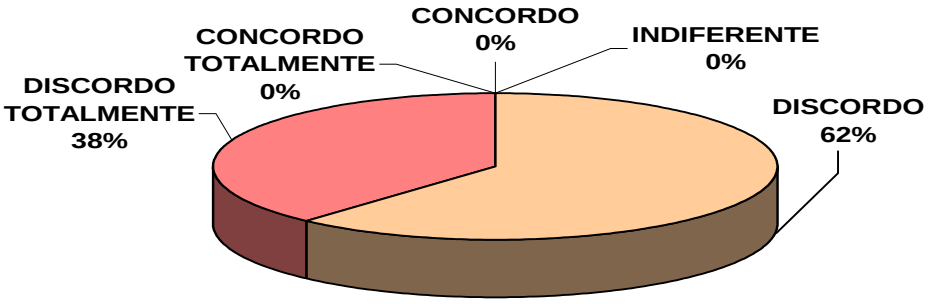
5.2.1. CONTRATO DE TRABALHO E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA



100% de discordância mostram que a forma com que a legislação trabalhista foca o contrato de trabalho dos executivos está inadequada, conforme se fará ver no detalhamento das análises sobre as afirmações nesse âmbito.

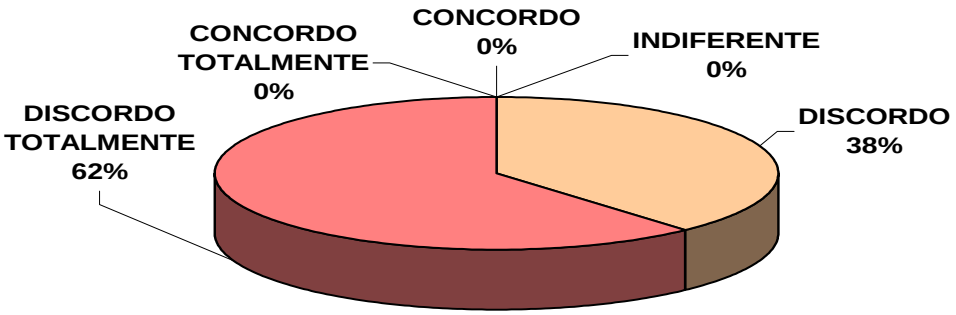
O contrato de trabalho, em suas restritas variações, é tratado nas legislações incidentes sobre o trabalho de forma abrangente e para uso generalizado, dificilmente respeitando condições locais da economia, sazonalidades geográficas típicas de um país de dimensões continentais como o Brasil e diferenças de posições funcionais dentro das empresas, onde se pode encaixar o caso das posições executivas.

5.2.1.1. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA FLEXIBILIZA CONTRATOS DE TRABALHO PARA POSIÇÕES EXECUTIVAS DE MODO A ATENDER AO PLANEJADO PARA AS NECESSIDADES DE PRODUÇÃO DA EMPRESA



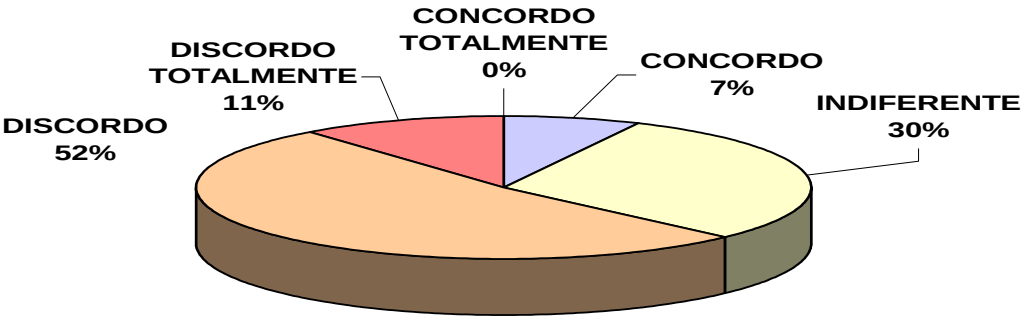
100% de discordância: contrato de trabalho para executivos é inflexível para atender ao planejado para as necessidades de produção da empresa.

5.2.1.2. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA ESTIMULA A BUSCA DE ALTERNATIVAS DE CONTRATOS DE TRABALHO DE OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS PARA MELHORAR A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS PRIVADAS.



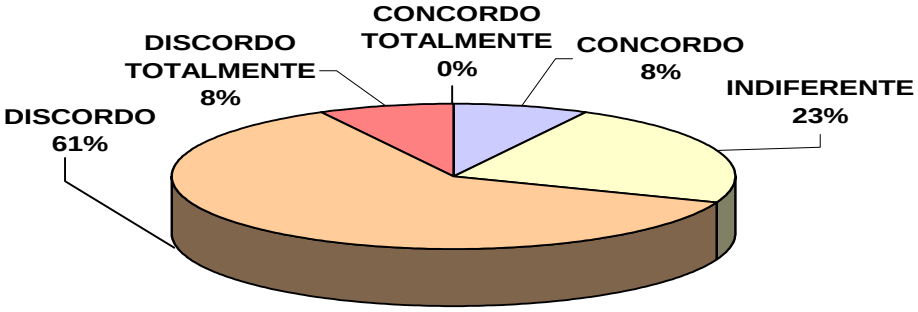
100% de discordância: a legislação trabalhista não contém elementos para estimular a busca de alternativas de contrato de trabalho para posições executivas no sentido de melhorar a competitividade das empresas privadas.

5.2.2. FÉRIAS E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA



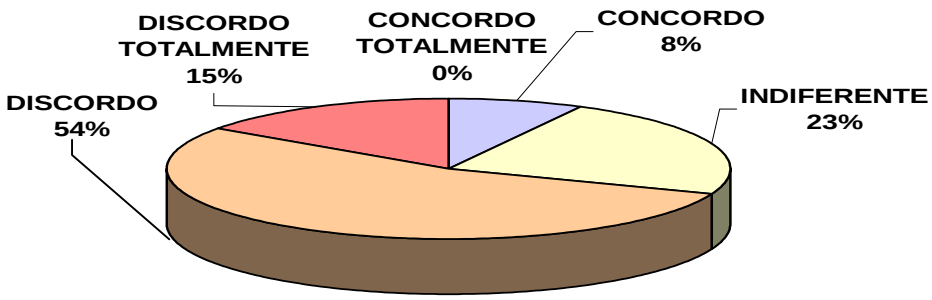
63% de discordância e 30% de indiferença no âmbito das férias na legislação trabalhista merecem análise mais detalhada a seguir.

5.2.2.1. A NOSSA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA FLEXIBILIZA O GOZO DE FÉRIAS DE MODO QUE AS EMPRESAS MELHOREM A PRODUTIVIDADE DOS OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS



69% de discordância e 23% de indiferença demonstram uma não flexibilização do gozo de férias e um nível de indiferença que pode significar duas coisas: adaptação ao esquema de 30 ou 20 dias de gozo, conforme previsto, ou ajustes de gozo de férias à margem da legislação trabalhista, o que é mais provável no caso de executivos, que podem tratar diretamente deste assunto e contorná-lo com níveis de decisão próximos.

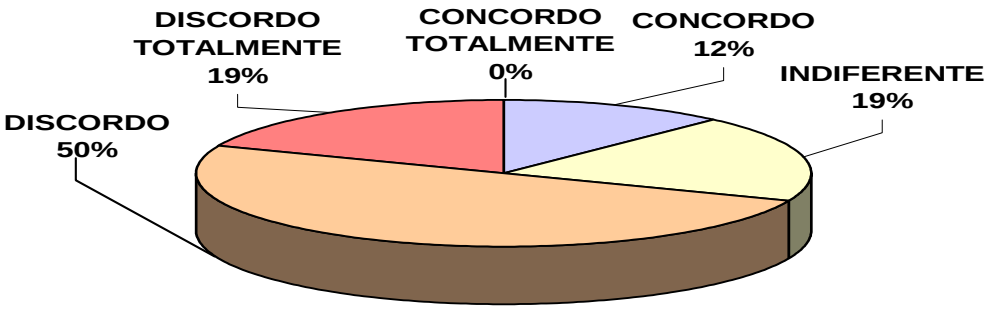
5.2.2.2. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA ESTIMULA A BUSCA DE ALTERNATIVAS DE GOZO DE FÉRIAS DOS EXECUTIVOS PARA QUE AS EMPRESAS MELHOREM SUA COMPETITIVIDADE



69% de discordância e 23% de indiferença reforçam a tese de que não existe estímulo à busca de alternativas para o gozo de férias e um nível de indiferença que pode significar, também como na questão anterior, duas coisas: adaptação ao esquema de 30 ou 20 dias de gozo, previsto, ou ajustes de gozo de

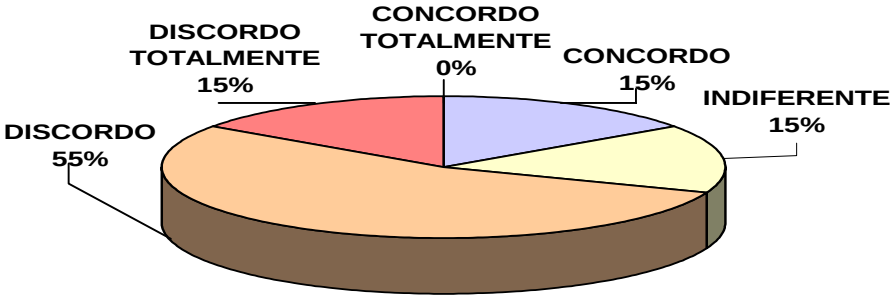
férias à margem da legislação trabalhista com os níveis de decisão próximos.

5.2.3. HORÁRIO DE TRABALHO E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA



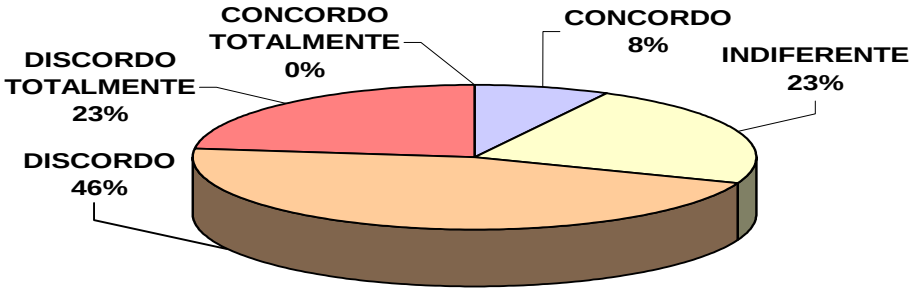
69% de discordância e 19% de indiferença em termos de horário de trabalho na legislação trabalhista merecem análise sobre as respostas fornecidas pelos executivos de RH às afirmações sob esse título.

5.2.3.1. A NOSSA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA FLEXIBILIZA HORÁRIOS DE TRABALHO QUE INCREMENTAM A PRODUTIVIDADE DE OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS NAS EMPRESAS PRIVADAS



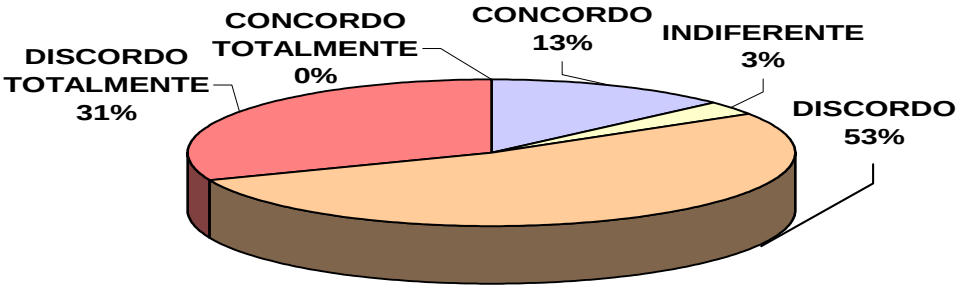
70% de discordância e 15% de indiferença demonstram uma não flexibilização do horário de trabalho e um nível de indiferença que pode significar ajustes nos horários de trabalho dos executivos à margem da legislação trabalhista.

5.2.3.2. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA ESTIMULA A BUSCA DE ALTERNATIVAS DE HORÁRIOS DE TRABALHO DE OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS PARA QUE MELHOREM A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS PRIVADAS



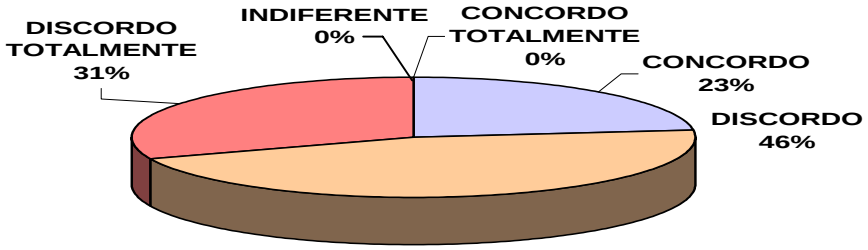
69% de discordância e 23% de indiferença reforçam a tese que não estão previstos estímulos à busca de alternativas para o horário de trabalho dos executivos e um nível de indiferença que pode significar, também como na questão anterior, ajustes nos horários de trabalho dos executivos à margem da legislação trabalhista.

5.2.4. REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA



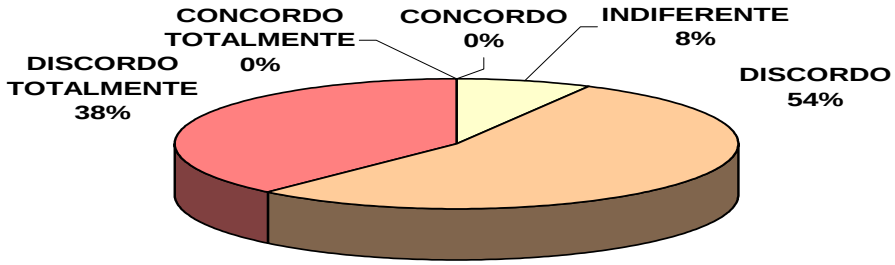
84% de discordância demonstram que, basicamente, não existe cobertura adequada da legislação trabalhista para programas de remuneração de executivos.

5.2.4.1. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA ESTIMULA A EMPRESA PRIVADA A INSTITUIR PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO QUE PRIVILEGIEM A PRODUTIVIDADE DE OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS



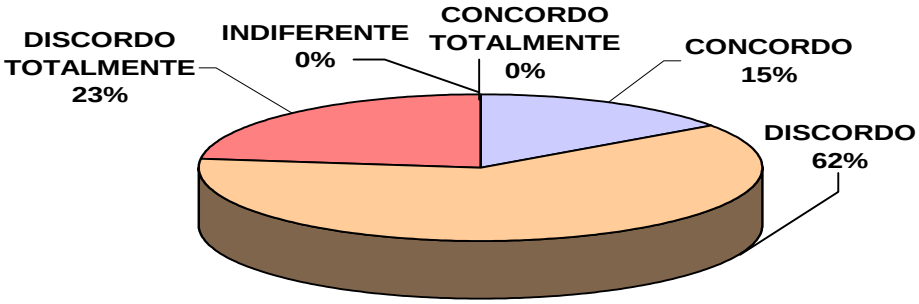
77% de discordância demonstram uma não guarida da legislação à instituição de programas de remuneração que privilegiem a produtividade de executivos. Os 23% de concordância encontram-se em setor de atividade onde a legislação de PLR, mesmo que precariamente, atende a essa necessidade.

5.2.4.2. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA VIABILIZA À EMPRESA PRIVADA ADEQUAR A REMUNERAÇÃO DOS OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS QUANDO ATRAVESSA SITUAÇÕES DIFÍCEIS



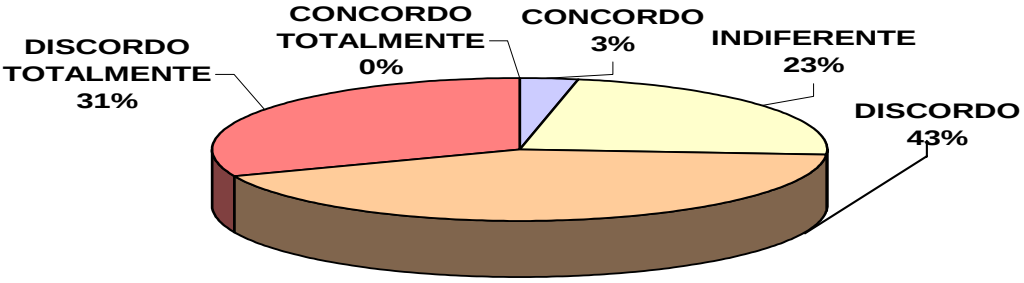
92% de discordância demonstram uma não viabilização da legislação trabalhista na adequação da remuneração dos executivos quando a empresa privada passa por dificuldades.

5.2.4.3. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA PERMITE FLEXIBILIZAR PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO DE OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS PARA MELHORAR A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS PRIVADAS



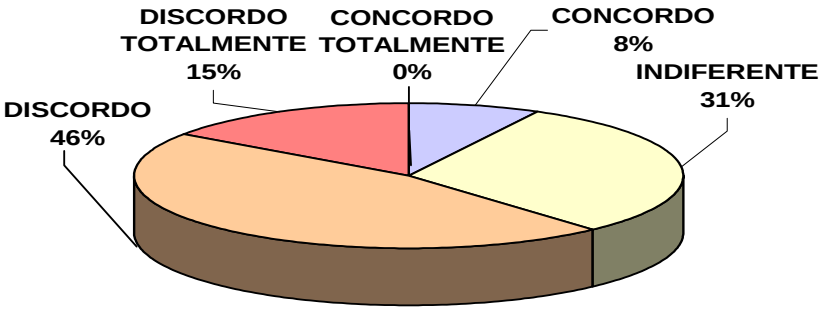
85% de discordância demonstram que, basicamente, não existe flexibilidade por parte da legislação trabalhista para alternar programas de remuneração de executivos, objetivando melhoria de competitividade das empresas privadas no Brasil.

5.2.5. EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA



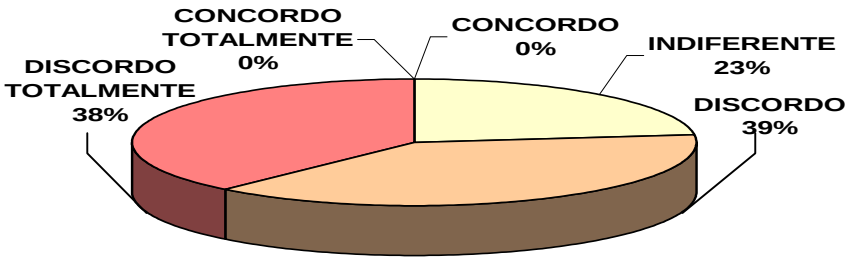
74% de discordância e 23% de indiferença em termos de educação e treinamento na legislação trabalhista merecem análise mais detalhada sobre as respostas dos executivos de RH, haja vista a importância de tais fatores para o desenvolvimento das empresas privadas.

5.2.5.1. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA ESTIMULA INVESTIMENTOS DAS EMPRESAS EM TREINAMENTO / FORMAÇÃO DOS OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS



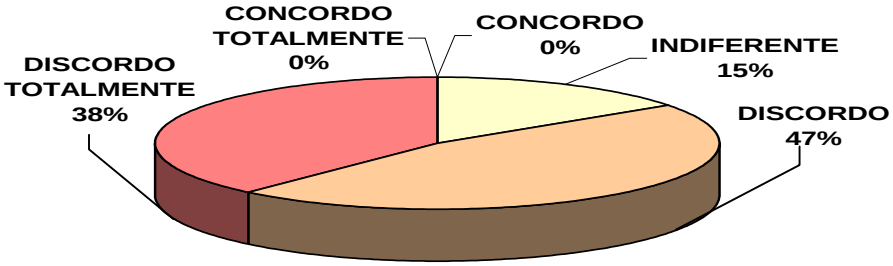
61% de discordância e 31% de posicionamento indiferente frente à legislação trabalhista estimular investimentos em treinamento / formação de executivos querem dizer, numa maior proporção, que não estimula e, numa proporção menor, que independente da legislação trabalhista, as empresas podem estar investindo nesse âmbito.

5.2.5.2. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA ESTIMULA OS OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS A MELHORAR SEU NÍVEL EDUCACIONAL



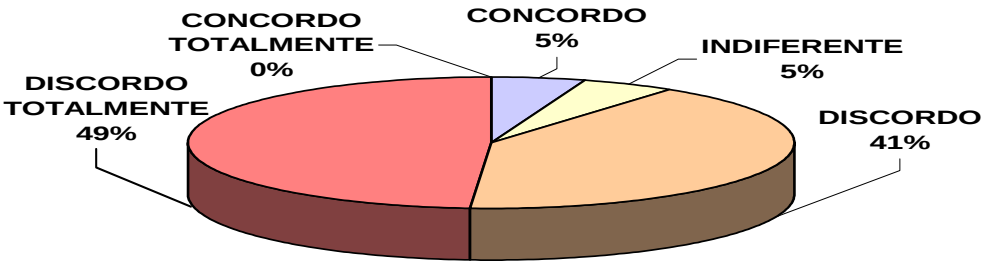
77% de discordância e 23% de posicionamento indiferente frente à legislação trabalhista estimular os executivos a investir na melhoria de seu nível educacional quer dizer, também como na questão anterior, que numa maior proporção não estimula e que, numa proporção menor, independente da legislação trabalhista os executivos estão investindo na melhoria de seu nível educacional.

5.2.5.3. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA VIABILIZA À EMPRESA PRIVADA PACTUAR COM OS OCUPANTES DE CARGOS EXECUTIVOS O RETORNO DOS INVESTIMENTOS EM ESPECIALIZAÇÃO / PÓS-GRADUAÇÃO.



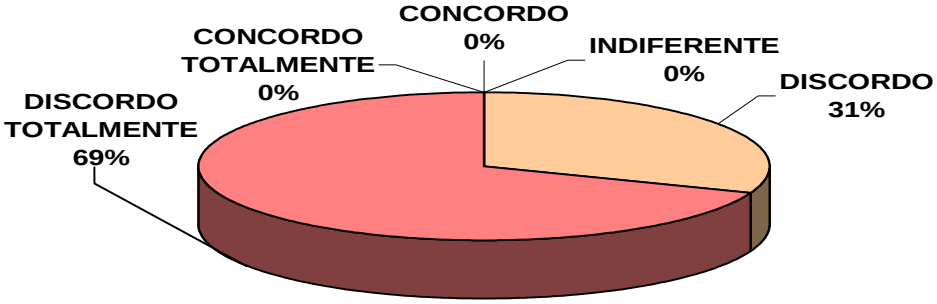
85% de discordância e 15% de indiferença frente à legislação trabalhista viabilizar as empresas a pactuar com os executivos alguma forma de retorno dos investimentos em especialização / pós-graduação, querem dizer que, também como na questão anterior, numa maior proporção não possibilita e, numa proporção menor, que independente de algum tipo de retorno, as empresas estão investindo em especialização / pós-graduação de seus executivos.

5.2.6. SEGURIDADE SOCIAL E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA



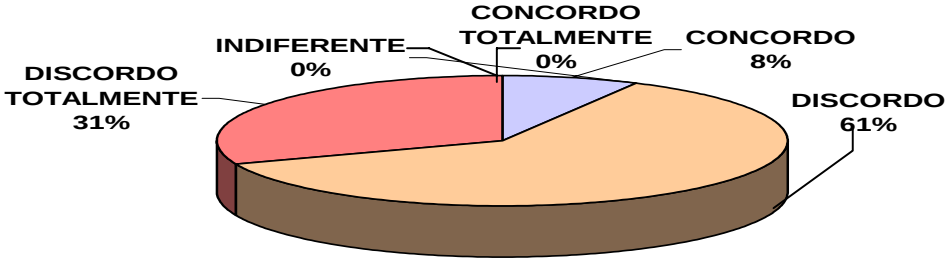
90% de discordância no conjunto "seguridade social e legislação trabalhista" demonstram inexistência de proteção aos executivos, via seguridade social, prevista na legislação trabalhista.

5.2.6.1. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA COMPORTA ELEMENTOS QUE PERMITEM AOS OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS ATRAVESSAREM SEM PROBLEMAS PERÍODOS DE DESEMPREGO.



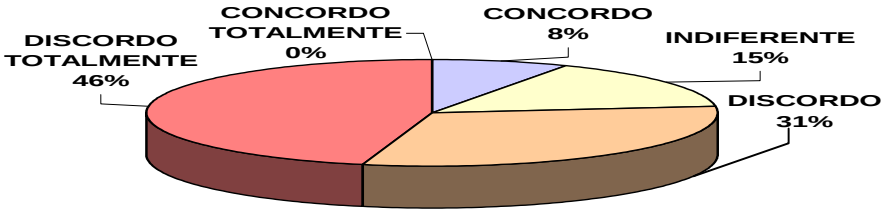
100% de discordância mostram que não existe previsão de seguridade social que viabilize ao executivo atravessar sem problemas períodos de desemprego. Os valores previstos na legislação para seguro desemprego, por exemplo, não atendem nem aos ocupantes de cargos de média supervisão.

5.2.6.2. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA ESTÁ ATUALIZADA EM TERMOS DE POSSIBILITAR À EMPRESA PRIVADA ALOCAR RECURSOS PARA A SEGURIDADE SOCIAL E DISPONIBILIZÁ-LOS PARA UTILIZAÇÃO DOS OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS



92% de discordância sobre a possibilidade das empresas privadas alocarem recursos para seguridade social e disponibilizá-los aos executivos, quando necessário, não estão previstos na legislação trabalhista, sendo liberalidade das empresas a sua instituição.

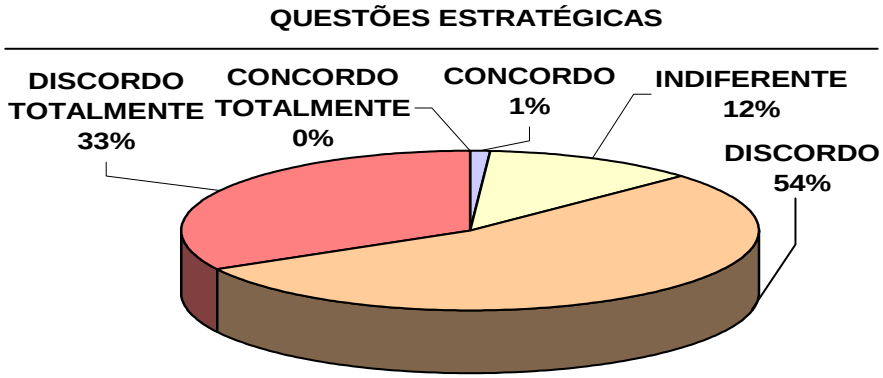
5.2.6.3. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA VIABILIZA AOS OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS O ACESSO, DE FORMA CONDIZENTE À SUA CONDIÇÃO SÓCIO-ECONÔMICA, À SEGURIDADE SOCIAL.



77% de discordância e 15% de posicionamento indiferente frente à legislação trabalhista viabilizar aos executivos alguma forma de acesso a uma seguridade social condizente com sua posição, querem dizer que, numa maior proporção, não viabiliza e, numa proporção menor, que de algum jeito podem acessar esse benefício, independente da legislação trabalhista.

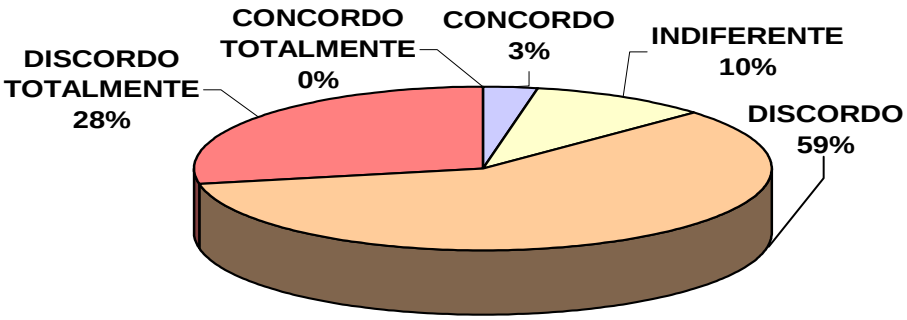
5.3. QUESTÕES ESTRATÉGICAS

As questões estratégicas são aquelas ligadas ao *management* do negócio no confronto com as legislações incidentes sobre o trabalho executivo no Brasil.



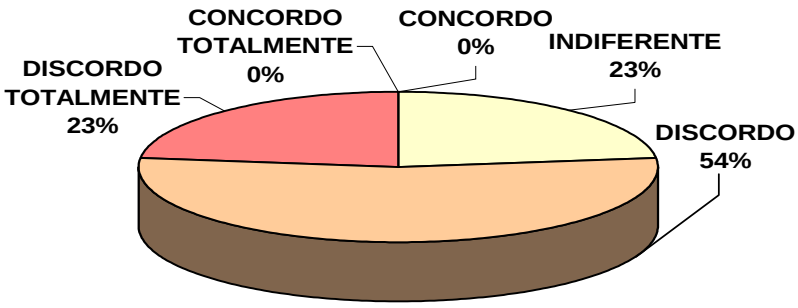
87% de discordância significam que questões estratégicas não estão previstas ou, se previstas na legislação trabalhista, podem estar mais atrapalhando do que facilitando sua viabilidade.

5.3.1. GESTÃO DE PESSOAS E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA



87% de discordância demonstram que a legislação trabalhista não está adequada à gestão de executivos nas empresas privadas, o que pode ser entendido no detalhamento a seguir.

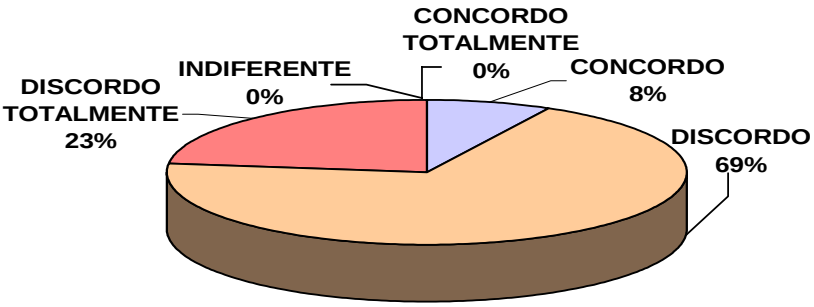
5.3.1.1. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA FACILITA A GESTÃO DE POSIÇÕES EXECUTIVAS NAS EMPRESAS PRIVADAS



77% de discordância e 23% de posicionamento indiferente frente à legislação trabalhista facilitar a gestão de posições executivas, querem dizer que, numa maior proporção, não facilita e, numa proporção menor, que de alguma forma as empresas privadas estão buscando formas de gerir seus executivos, independente da legislação.

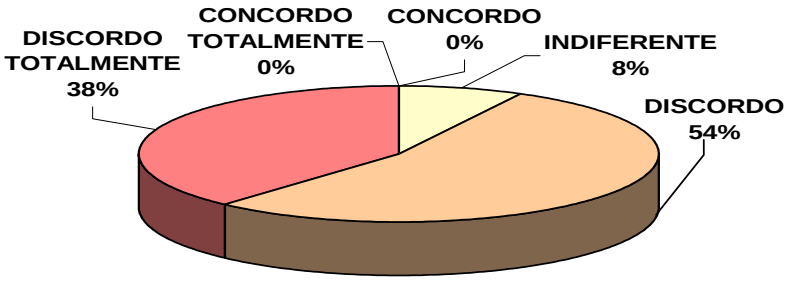
5.3.1.2. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA ESTIMULA A BUSCA DE ALTERNATIVAS PARA A SOLUÇÃO DE CONFLITOS NA

GESTÃO DE OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS NAS EMPRESAS PRIVADAS



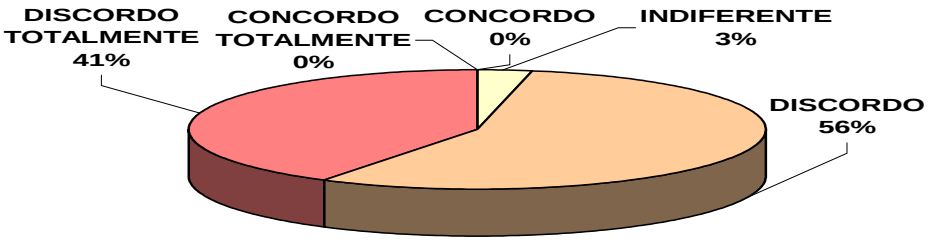
92% de discordância significam falta de estímulo na busca de alternativas para a solução de conflitos na gestão de executivos em empresas privadas.

5.3.1.3. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA ESTÁ ATUALIZADA PARA SUPORTAR OS NOVOS DESAFIOS NA GESTÃO DE POSIÇÕES EXECUTIVAS NAS EMPRESAS



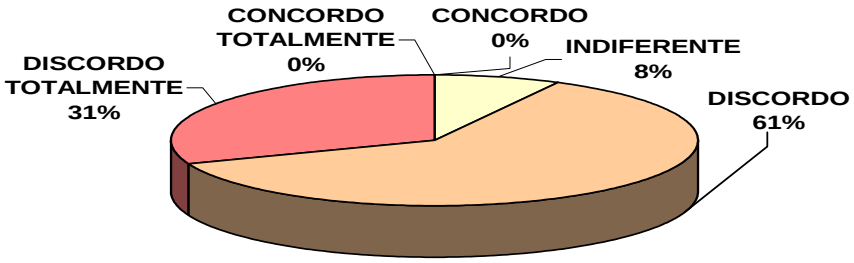
92% de discordância significam que a legislação trabalhista não está atualizada para suportar novos desafios na gestão de executivos em empresas privadas.

5.3.2. GESTÃO DE EMPRESAS E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA



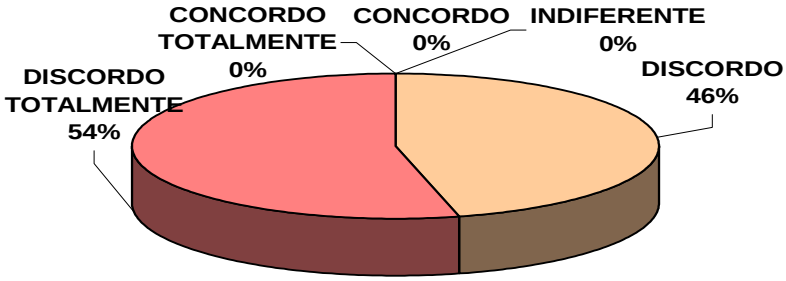
97% de discordância revelam uma legislação trabalhista na contramão das necessidades dos gestores de empresas privadas.

5.3.2.1. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA É ELEMENTO FACILITADOR PARA A GESTÃO DE EMPRESAS PRIVADAS NO BRASIL



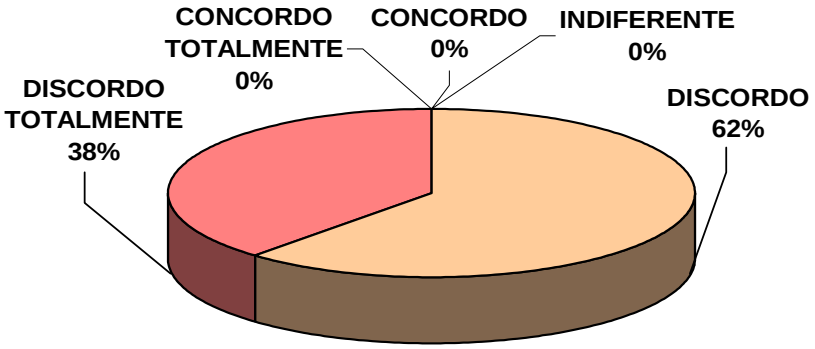
92% de discordância significam que a legislação trabalhista não é elemento facilitador para a gestão de empresas privadas no Brasil.

5.3.2.2. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA PERMITE ÀS EMPRESAS PRIVADAS UMA ADEQUADA GESTÃO DE CUSTOS.



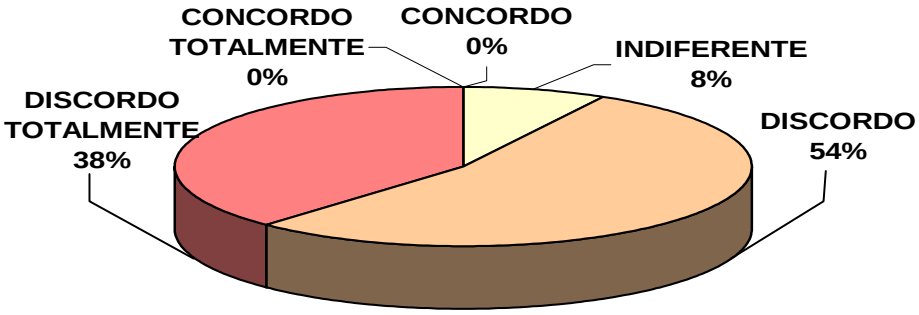
100% de discordância significam que a legislação trabalhista não permite uma adequada gestão de custos nas empresas privadas.

5.3.2.3. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA PERMITE ÀS EMPRESAS PRIVADAS UMA ADEQUADA GESTÃO DA LUCRATIVIDADE.



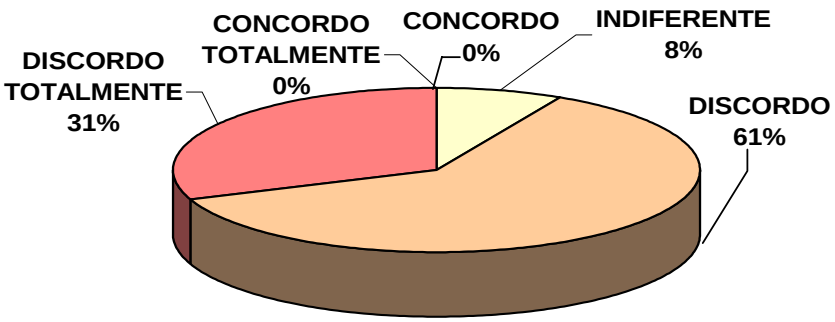
100% de discordância significam que a legislação trabalhista não permite uma adequada gestão de lucratividade nas empresas privadas.

5.3.3. NOVOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA



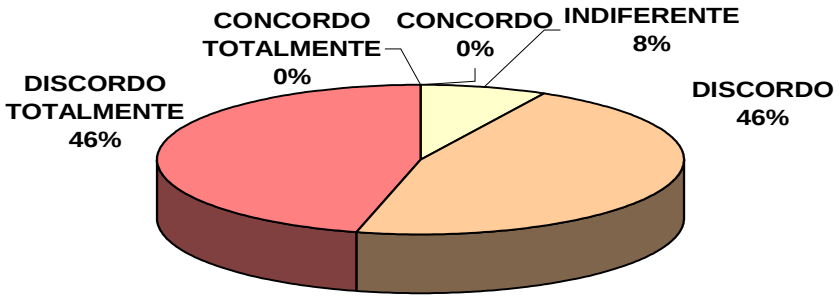
92% de discordância revelam uma legislação trabalhista não preparada para novos instrumentos de gestão.

5.3.3.1. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA ESTÁ ATUALIZADA PARA CONVIVER COM INSTRUMENTOS MODERNOS DE GESTÃO SOBRE CARGOS EXECUTIVOS COMO, POR EXEMPLO, A GOVERNANÇA CORPORATIVA.



92% de discordância revelam uma legislação trabalhista não preparada para governança corporativa.

5.3.3.2. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA ESTÁ ATUALIZADA PARA CONVIVER COM OUTROS INSTRUMENTOS MODERNOS, COMO POR EXEMPLO, OS CONTROLES EM DEFINIÇÃO PELA SARBANES-OXLEY (SOX).

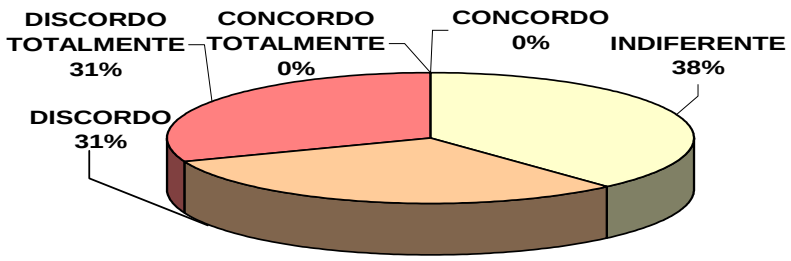


92% de discordância revelam uma legislação trabalhista não preparada para as novas definições de controle e acompanhamento em definição pela SOX.

5.3.4. GESTÃO DO CONHECIMENTO E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA

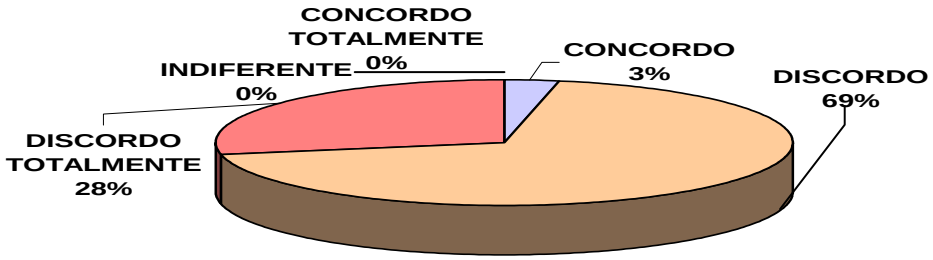
Análise da única afirmação avaliada pelos executivos de RH sobre o tema, abaixo explicitada.

5.3.4.1. A NOSSA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA COMPORTA ELEMENTOS QUE PERMITEM A INTRODUÇÃO E A MANUTENÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO (PRINCIPALMENTE A DISSEMINAÇÃO DO KNOW-HOW) ENTRE OS OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS EM EMPRESAS PRIVADAS.



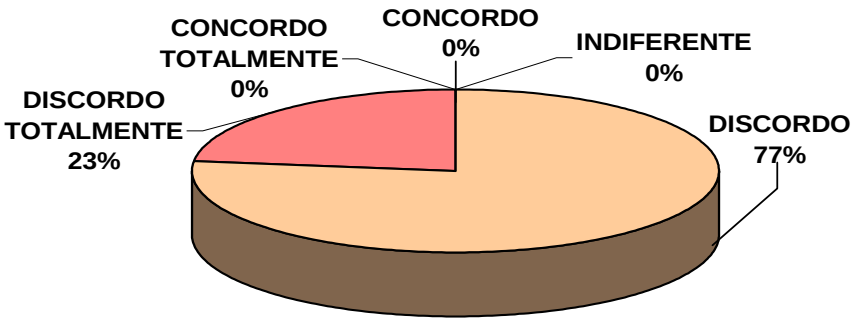
62% de discordância e 38% de posicionamento indiferente frente à legislação trabalhista permitir a introdução e a manutenção da gestão do conhecimento querem dizer que, numa maior proporção, não permitirá e, numa proporção menor, que de alguma forma as empresas privadas procurarão formas de fazer essa gestão, independente da legislação.

5.3.5. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA



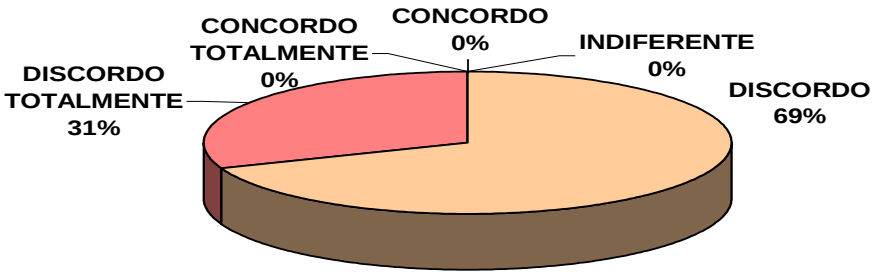
97% de discordância significam que a legislação trabalhista é uma pedra no sapato dos executivos de RH, como se verá a seguir.

5.3.5.1. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA É ELEMENTO FACILITADOR PARA A GESTÃO DE CARGOS EXECUTIVOS PELAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL.



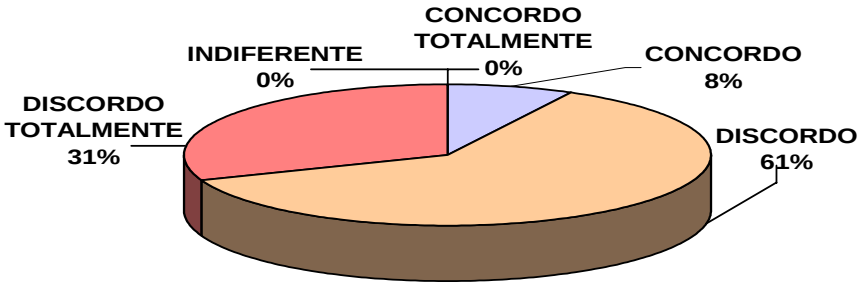
100% de discordância invertem o papel da legislação de facilitador para dificultador da gestão de cargos executivos pelas áreas de RH.

5.3.5.2. A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA IMPULSIONA A ÁREA DE RH A MELHORAR SUA PERFORMANCE NO SUPORTE À GESTÃO DE POSIÇÕES EXECUTIVAS EM EMPRESAS PRIVADAS NO BRASIL.



100% de discordância significam um desestímulo à melhoria da performance de RH no suporte à gestão de posições executivas em empresas privadas no Brasil.

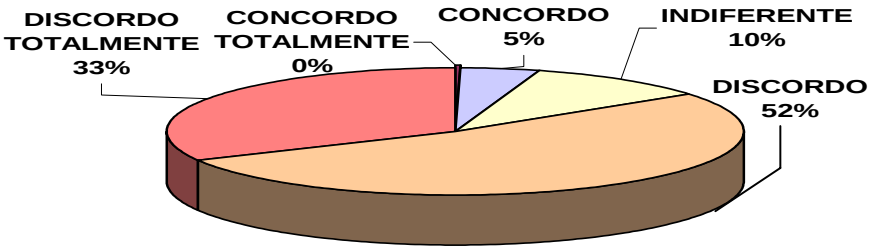
5.3.5.3. A ÁREA DE RH CONSEGUE CUMPRIR SEM PROBLEMAS AS LEGISLAÇÕES TRABALHISTAS INCIDENTES SOBRE OS OCUPANTES DE CARGOS EXECUTIVOS EM EMPRESAS PRIVADAS NO BRASIL



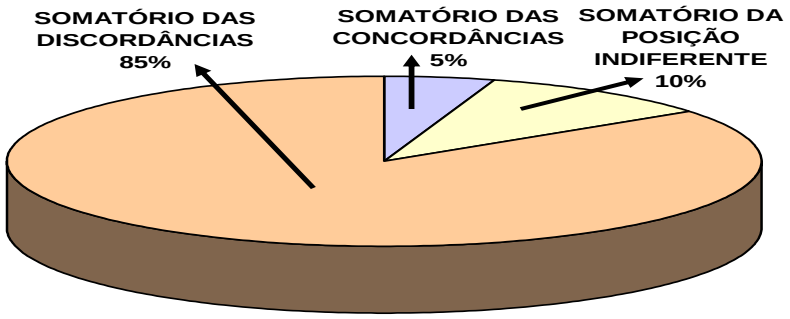
92% de discordância significam que a área de RH tem muitos problemas para cumprir as legislações incidentes sobre os ocupantes de cargos executivos em empresas privadas no Brasil.

5.4. SOMATÓRIO DAS AFIRMAÇÕES EM TODAS AS QUESTÕES

5.4.1. SOMATÓRIO GERAL



5.4.2. SOMATÓRIO CONCENTRADO



Nenhuma concordância plena, somente 5% de concordância simples, 10% de posicionamento de indiferença e 85% de discordância (52% de discordância simples e 33% de discordância plena).

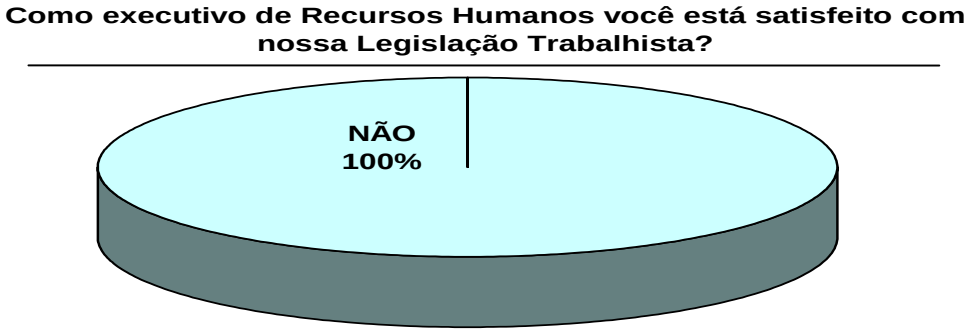
A tabulação geral não deixa nenhuma dúvida de que a legislação trabalhista emperra, atrapalha, engessa, enfim, está totalmente fora da realidade para suportar as relações capital x trabalho executivo.

Uma legislação cuja base é septuagenária e um grupo de cargos elitizados (executivos), que necessita atualizar-se constantemente, não apresentam a mínima possibilidade de convergência.

5.5. QUESTÕES PESSOAIS

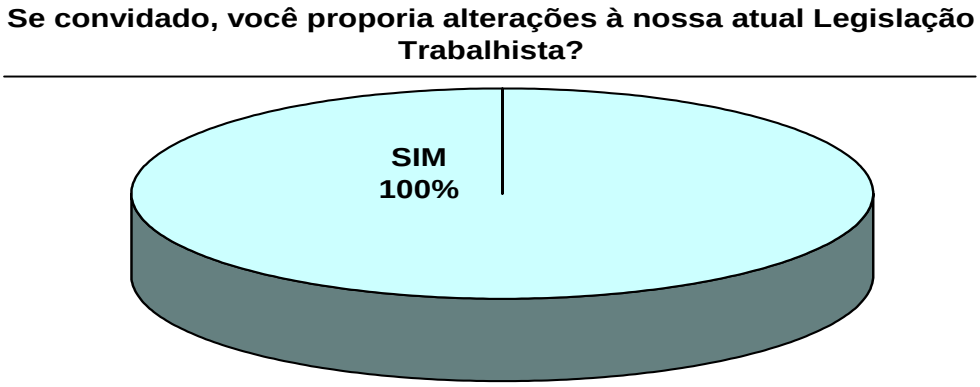
Nas questões pessoais procurou-se levantar algumas avaliações, propostas e alternativas que os executivos de RH se dispõem a realizar, complementando a análise das respostas que deram às afirmações das questões conceituais, operacionais e estratégicas.

5.5.1. SATISFAÇÃO COM A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA



100% de insatisfação.

5.5.2. PROPOSTAS DE ALTERAÇÕES À LEGISLAÇÃO TRABALHISTA

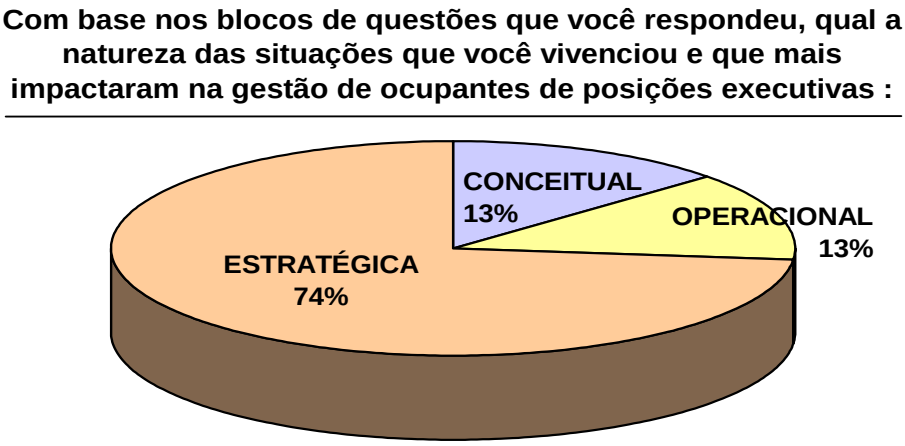


100% de disposição em propor alterações.

5.5.3. PROPOSTAS DE MUDANÇAS PARA GESTÃO DE EXECUTIVOS

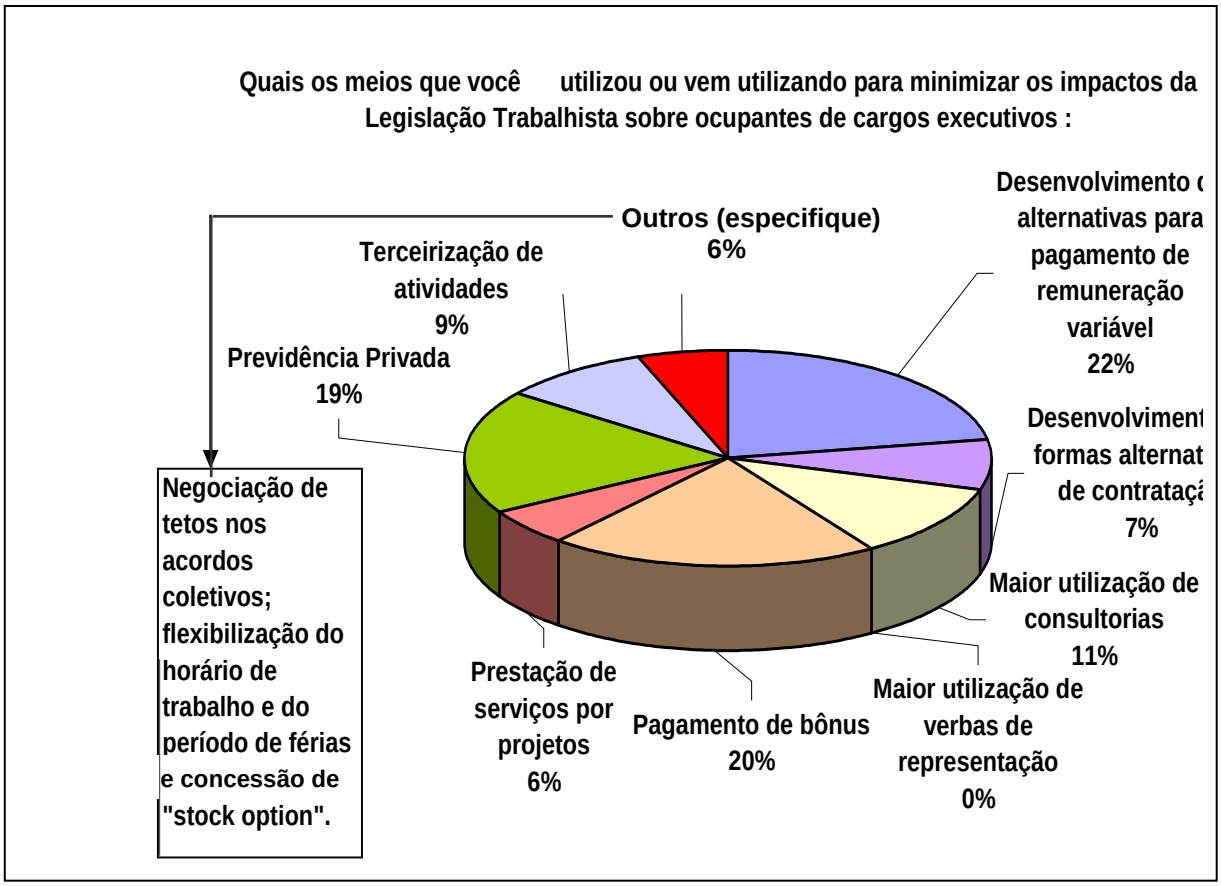
100% de afirmação que proporiam melhorias na legislação trabalhista para a gestão de ocupantes de cargos executivos.

5.5.4. QUAL A NATUREZA DAS SITUAÇÕES QUE MAIS IMPACTARAM NA GESTÃO DE CARGOS EXECUTIVOS



As questões estratégicas são as que mais impactam na gestão de cargos executivos em empresas privadas no Brasil.

5.6. MEIOS UTILIZADOS PARA MINIMIZAR IMPACTOS DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA SOBRE OCUPANTES DE CARGOS EXECUTIVOS



(A) MEIO MAIS UTILIZADO: DESENVOLVIMENTO DE ALTERNATIVAS PARA PAGAMENTO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL = 22%

(B) PAGAMENTO DE BÔNUS = 20%

(C) PREVIDÊNCIA PRIVADA = 19%

(D) MAIOR UTILIZAÇÃO DE CONSULTORIAS = 11%

(E) TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES = 9%

(F) PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS POR PROJETOS = 6%

(G) OUTROS = 6% (NEGOCIAÇÃO DE TETOS NOS ACORDOS COLETIVOS, FLEXIBILIZAÇÃO DO HORÁRIO DE TRABALHO, FLEXIBILIZAÇÃO DO PERÍODO DE FÉRIAS E CONCESSÃO DE “STOCK OPTION”).

CAPÍTULO VI

CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS

Analisadas as avaliações que os executivos de Recursos Humanos fizeram sobre as afirmações referentes aos "impactos das legislações incidentes sobre o trabalho e a gestão estratégica da área de RH sobre os ocupantes de posições executivas em empresas privadas atuantes no Brasil" chegou-se ao seguinte quadro:

SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

AFIRMAÇÕES	AVALIAÇÕES				
	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	INDIFERENTE	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
QC = QUESTÕES CONCEITUAIS	0%	4%	10%	53%	33%
QC – TOTAL CONCENTRADO	4%		10%	**86%**	
QO = QUESTÕES OPERACIONAIS	0%	7%	12%	49%	32%
QO – SOMATÓRIO CONCENTRADO	7%		12%	**81%**	
QE = QUESTÕES ESTRATÉGICAS	0%	1%	12%	54%	33%
QE – SOMATÓRIO CONCENTRADO	1%		12%	**87%**	
SOMATÓRIO GERAL	0%	5%	10%	52%	33%
SOMATÓRIO CONCENTRADO	5%		10%	**85%**	

A síntese apresenta uma baixíssima concentração de avaliações de concordância e de indiferença nas afirmações positivas sobre a Legislação Trabalhista e uma forte concentração em avaliações de discordância.

Resumidamente, pode-se dizer que executivos responsáveis pela gestão de Recursos Humanos em empresas privadas atuantes no Brasil têm forte discordância com as legislações incidentes sobre o trabalho de ocupantes de cargos executivos.

Essa constatação se confirma com clareza no item 5.5.3. – fl. 99 – quando, unanimemente, os executivos de RH afirmam que proporiam melhorias na legislação trabalhista para a gestão de cargos executivos.

Os resultados da pesquisa atingiram o objetivo de aferir os impactos que a Legislação Trabalhista brasileira vem provocando na gestão estratégica da área de RH sobre ocupantes de posições executivas em empresas privadas atuantes no Brasil, como se pode observar em:

6.1. COERÊNCIA

Entendida como a “congruência de uma coisa com o fim a que se destina” (Houaiss, 2001), pode-se entender a existência de uma coerência dos resultados apurados nas avaliações dos executivos de RH sobre as afirmações referentes à legislação trabalhista

frente aos ocupantes de cargos executivos na medida em que estabelece congruência com os objetivos definidos no Resumo deste trabalho (item 3 - fl. XIX) e, ato contínuo, com o objetivo definido na Pesquisa (Anexo 02 – fl. 121) que o embasa.

6.2. CONSISTÊNCIA

Complementando a afirmação acima e mantendo a mesma base de entendimento (Houaiss, 2001) como “estado ou caráter do que é coerente, do que tem solidez, veracidade, credibilidade, estabilidade, realidade”, entende-se como consistente os resultados apurados nas avaliações dos executivos de RH sobre as afirmações referentes à legislação trabalhista frente aos ocupantes de cargos executivos. Validam essa consistência os resultados apurados no item 5.5. “questões pessoais” da pesquisa – fls. 97 a 100.

6.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados alcançados pela pesquisa, portanto, poderão embasar as conclusões deste trabalho de forma coerente e consistente.

Pode-se ressaltar, ainda, que a proximidade das respostas dos executivos de Recursos Humanos, com maior tempo de atuação em RH em setores distintos, com, basicamente, equilíbrio entre os tipos de controle acionário (privado nacional e multinacional), valida a amostra considerada, haja vista que permite entender que o aumento quantitativo de participantes não necessariamente influiria no âmbito qualitativo dos resultados observados.

CONCLUSÃO

Explicou-se no Resumo deste trabalho (fl. XVIII) que os objetivos que balizariam este estudo poderiam ser resumidos em três pontos seqüenciais:

- Analisar os fatores determinantes da gestão estratégica das áreas de RH sobre os cargos executivos em empresas privadas no Brasil;
- Identificar pontos de legislações incidentes sobre o trabalho que impactam a gestão estratégica das áreas de RH sobre os cargos executivos nas empresas privadas; e
- Estudar os impactos desta legislação na gestão estratégica das áreas de RH sobre os cargos executivos nas empresas privadas atuantes no Brasil, através de levantamento junto a executivos das áreas de RH, de empresas privadas: quanto esses impactos são significativos para ações estratégicas na gestão dos ocupantes de cargos dos três primeiros níveis hierárquicos das empresas onde atuam.

Com relação ao primeiro ponto, fundindo o que se entende como mais focado e atualizado sobre gestão estratégica da área de RH (Ulrich, 1997) com o que se levantou sobre funções executivas e *management* (Barnard, 1938; Drucker, 1990 e Chanlat, 2000), tem-se que gestão estratégica de Recursos Humanos para as posições executivas abrange (fl. 28):

- Posicionar-se como consultoria interna para fazer evoluir a gestão de pessoas pelos executivos, garantindo:
  - Disponibilização de metodologias, técnicas e instrumentos alavancadores da gestão de pessoas;
  - Aliança com os gestores para a execução da estratégia, transformando o planejado em ação efetiva;
  - Adequação de estruturas para incrementar produtividade e competitividade;
  - Entendimento de como o trabalho é organizado e executado, provendo eficiência administrativa para que os custos sejam reduzidos enquanto a qualidade permaneça;
  - Posicionamento como porta voz das preocupações dos empregados para a alta administração, antecipando-se na disponibilização de soluções na relação capital x trabalho;
  - Foco no aumento da contribuição dos empregados para o resultado organizacional, compromissando-os com a empresa

e com suas habilidades mais agregadoras de valor ao negócio;

- Posicionamento como agente de transformação contínua, formatando processos e cultura para que, juntos, melhorem a capacidade de a organização conviver com as mudanças.

Com relação ao segundo ponto, deduziu-se que a aglutinação de funções de comando e de direcionamento de esforços para resultados faz com que os cargos executivos se ressintam mais intensamente da inflexibilidade de certos pontos das legislações incidentes sobre o trabalho que, didaticamente agrupou-se como:

- Aspectos conceituais
  - Globalização;
  - Atores do processo trabalhista;
  - Mercado de trabalho executivo; e
  - Relação capital x mercado de trabalho executivo.

- Aspectos operacionais
  - Contrato de trabalho;
  - Férias;
  - Horário de trabalho;
  - Remuneração;
  - Treinamento / educação continuada; e
  - Seguridade social.

- Aspectos estratégicos
  - Gestão de Pessoas;
  - Gestão de empresas;
  - Novos instrumentos de gestão;
  - Gestão do conhecimento; e
  - Área de Recursos Humanos.

- Somatório dos aspectos
  - O somatório dos três aspectos acima arrolados compreende grande parte dos impactos das legislações incidentes sobre o trabalho e a gestão estratégica da área de Recursos Humanos sobre ocupantes de cargos executivos.

Com relação ao terceiro ponto, desenvolveu-se a pesquisa sobre impactos de legislações incidentes sobre o trabalho e a gestão estratégica de executivos, conforme apresentado no Capítulo III, fl. 42, e apresentada, na forma como foi enviada aos executivos de RH participantes no ANEXO 02, fl. 121.

Formalizado o envio dos questionários e recebidas as respostas (fl. 45), tem-se o perfil dos executivos "*heads*" de RH que tiveram suas respostas tabuladas entre as fls. 45 e 53, sobre o qual se conclui ser uma amostra significativa do que se propôs abordar:

- Maduros em termos de idade, haja vista a posição hierárquica que ocupam, com 77% acima de 50 anos;
- Hierarquicamente posicionados no topo das estruturas onde atuam, com 77% nos cargos de Vice-Presidente, Diretor e Gerente Corporativo;
- Longa experiência como principais executivos de RH das empresas onde atuaram, com quase metade dos participantes (46%) com mais de 20 anos no cargo;
- Extensa experiência na área de RH, com quase 2/3 da amostra (62%) com mais de 30 anos de trabalho na área;
- Graduação acadêmica com 92% de pós-graduação, adequada preparação para dirigir área de RH numa organização, sendo que desse percentual 59% possui MBA técnico, a maior parte focada em RH e 25% possui mestrado em RH;
- Empresas de grande porte onde estiveram por mais tempo como principais executivos de RH (54% com mais de 5 mil funcionários), basicamente balanceadas em termos de controle do capital (54% como empresa de capital privado multinacional e 46% como empresa de capital privado nacional), e com tempo de existência bastante significativo (62% com mais de 50 anos);
- Bem distribuídos os setores de atuação (automobilístico e autopeças, construção civil, financeiro, mineração, produtos de consumo alimentício e não alimentício, serviços e varejo) onde os executivos estiveram por mais tempo como principais gestores das áreas de RH, tornando a amostra qualitativamente abrangente.

Essa significância da amostra alavanca qualitativamente os resultados da análise conclusiva deste trabalho:

A tabulação das questões conceituais (situações onde se confrontam as legislações incidentes sobre o trabalho executivo no Brasil com pontos conceituais impactantes), entre as quais incluem-se a globalização, os atores do processo trabalhista, o mercado de trabalho executivo e a relação capital x mercado de trabalho executivo, demonstra que se pode alinhavar com clareza o atraso das legislações incidentes sobre o trabalho de ocupantes de cargos executivos, expondo as empresas brasileiras a desvantagens no cenário competitivo global.

No âmbito das questões operacionais (aquelas ligadas à operação do dia-a-dia das relações de trabalho do executivo, tais como: contrato de trabalho, férias, horário de trabalho, remuneração, treinamento / educação continuada e seguridade social) os resultados apontam para uma ausência quase total de correlação entre as legislações incidentes sobre o trabalho e a gestão de cargos executivos.

No tocante às questões estratégicas (aquelas ligadas ao *management* do negócio em confronto com as legislações

incidentes sobre o trabalho executivo no Brasil, tais como gestão de pessoas, de empresas, da área de RH, do conhecimento e novos instrumentos de gestão) a distância de um adequado suporte legal é um fosso abissal, a ponto de os executivos elegeram essas questões como as que mais impactam na gestão de cargos executivos (item 5.5.4. – fl. 99).

Complementarmente, ficaram evidenciados vários meios que vêm sendo utilizados para minimizar impactos da legislação trabalhista sobre ocupantes de cargos executivos (item 5.6. – fl. 100), onde se destacaram: alternativas para pagamento de remuneração variável, pagamento de bônus e previdência privada.

Finalizando, pode-se afirmar que o segmento de cargos executivos necessita urgente de uma legislação trabalhista que viabilize às empresas ganhar produtividade e competitividade em mercados globais e tenha uma dimensão de suporte nessa relação capital x trabalho diferenciada, não sendo mais uma alavanca para acirrar o conflito. Essa nova dimensão ganha contornos de urgência na medida em que haverá situações em que o Brasil se envolverá mais num contexto mundial, tais como governança corporativa e SOX (Sarbanes Oxley).

Sintetizando: a gestão estratégica de RH para ocupantes de cargos executivos e as atuais legislações incidentes sobre o trabalho não se coadunam.

Independente de considerá-las, as áreas de RH vêm desenvolvendo alternativas para compensar sua existência como elemento dificultador das relações trabalhistas e os principais executivos dessas áreas estão insatisfeitos, anseiam por mudanças na atual legislação e estão dispostos a propor alterações no âmbito estratégico da gestão de cargos executivos.

Referências bibliográficas

BARNARD, Chester I., *As funções do executivo.* São Paulo: Editora Atlas, 1971.

BOTERO, Juan et alli. *The regulation of labor.* Cambrige: National Bureau of Economic Research, 2003.

CHANLAT, Jean-François, *Ciências sociais e management – reconciliando o econômico e o social.* São Paulo: Editora Atlas, 2000.

DEMO, Gisela, *Políticas de gestão de pessoas nas organizações - papel dos valores pessoais e da justiça organizacional.* São Paulo: Editora Atlas, 2005.

DOWBOR, Ladislau. *O que acontece com o trabalho?* São Paulo: Editora Senac – 2ª edição, 2004.

DRUCKER, Peter. *O gerente eficaz*. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1990.

FNT – Fórum Nacional do Trabalho. *Reforma Sindical – Perguntas e Respostas.* Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, Fevereiro / 2005.

GIAMBIAGI, Fabio. et alli. *Economia Brasileira Contemporânea (1945 – 2004).* Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2005.

GIAMBIAGI, Fabio, **REIS**, José Guilherme e **URANI**, André (organizadores). *Reformas no Brasil – balanço e agenda.* Rio de Janeiro: Editora nova Fronteira, 2004.

GUEST, David, *Human resource management and industrial relations.* in DEMO, Gisela, *Políticas de gestão de pessoas nas organizações - papel dos valores pessoais e da justiça organizacional.* São Paulo: Editora Atlas, 2005.

HOUAISS, Instituto Antonio. *Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa.* Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.

LAWER III, Edward, *Treat people right!* in DEMO, Gisela, *Políticas de gestão de pessoas nas organizações - papel dos valores pessoais e da justiça organizacional.* São Paulo: Editora Atlas, 2005.

LEGGE, Karen, *Human resource management: rhetorics and realities.* in DEMO, Gisela, *Políticas de gestão de pessoas nas organizações - papel dos valores pessoais e da justiça organizacional.* São Paulo: Editora Atlas, 2005.

MATHIS, Robert and **JACKSON**, John, *Human resource management.* in DEMO, Gisela, *Políticas de gestão de pessoas nas organizações - papel dos valores pessoais e da justiça organizacional.* São Paulo: Editora Atlas, 2005.

NAISBITT, John. *Megatendências – As dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna.* São Paulo: Editora Abril, 1983.

OLIVA, Eduardo de Camargo. *Novo controlador? Práticas adotadas na gestão de pessoas.* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

PASTORE, José. *O desemprego tem cura?* São Paulo: Makron Books do Brasil Editora, 1998.

POCHMANN, Marcio. *A década dos mitos – o novo modelo econômico e a crise do trabalho no Brasil.* São Paulo: Editora Contexto, 2001.

REED, M. *The sociology of management.* in CHANLAT, Jean-François, *Ciências sociais e management – reconciliando o econômico e o social.* São Paulo: Editora Atlas, 2000.

REICH, Robert B. *The future of success.* in DOWBOR, Ladislau. O que acontece com o trabalho? São Paulo: Editora Senac – 2ª edição, 2004.

SCHEINKMAN, José Alexandre. et alli. *A Agenda Perdida – diagnósticos e propostas para a retomada do crescimento com maior justiça social.* Rio de Janeiro: Setembro/2002.

ULRICH, Dave et alli. *Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage.* in DEMO, Gisela, *Políticas de gestão de pessoas nas organizações - papel dos valores pessoais e da justiça organizacional.* São Paulo: Editora Atlas, 2005.

ULRICH, Dave. *A new mandate for human resources – HR should be defined not by what it does but by what it delivers.* Cambridge: Harvard Business Review, January – February / 1998.

ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos – inovando para obter os melhores resultados.* São Paulo: Editora Futura, 1998.

ULRICH, Dave et alli. *Recursos Humanos estratégicos – novas perspectivas para os profissionais de RH.* São Paulo: Editora Futura, 2000.

VELOSO, Elza e **TREVISAN**, Leonardo (organizadores). *Produtividade e ambiente de trabalho – gestão de pessoas e carreiras.* São Paulo, Editora Senac, 2005.

A N E X O S

A N E X O 0 1

ANEXO 01

ÍNDICE DE REGULAMENTAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

CLAS	PAÍSES	SUB ÍNDICE: CONTRATOS ALTERNATIVOS DE TRABALHO	SUB ÍNDICE: CONDIÇÕES DE CONTRATO DE TRABALHO	SUB ÍNDICE: GARANTIA DE EMPREGO	ÍNDICE DE REGULAMENTAÇÃO TRABALHISTA
01	HONG KONG	0,56	0,19	0,01	0,76
02	ÁUSTRIA	0,22	0,40	0,18	0,80
03	SINGAPURA	0,56	0,19	0,11	0,86
04	MALÁSIA	0,56	0,22	0,09	0,87
05	ZIMBÁBUE	0,56	0,11	0,20	0,87
06	AUSTRÁLIA	0,22	0,55	0,14	0,91
07	ESTADOS UNIDOS	0,56	0,29	0,08	0,93
08	DINAMARCA	0,56	0,27	0,12	0,95
09	REINO UNIDO	0,56	0,26	0,20	1,02
10	IRLANDA	0,56	0,36	0,12	1,04
11	ÁFRICA DO SUL	0,56	0,33	0,16	1,05
12	SUÉCIA	0,37	0,30	0,39	1,06
13	NOVA ZELÂNDIA	0,56	0,47	0,04	1,07
14	GANA	0,22	0,75	0,16	1,13
15	ZÂMBIA	0,56	0,59	0,00	1,15
16	JAMAICA	0,56	0,48	0,13	1,17
17	PAQUISTÃO	0,32	0,68	0,18	1,18
18	LÍBANO	0,35	0,45	0,40	1,20
19	QUÊNIA	0,56	0,48	0,17	1,21
20	CANADÁ	0,56	0,49	0,17	1,22
21	URUGUAI	0,72	0,52	0,03	1,27
22	MARROCOS	0,56	0,61	0,11	1,28
23	ISRAEL	0,56	0,56	0,16	1,28
24	NORUEGA	0,61	0,37	0,30	1,28
25	SUÍÇA	0,56	0,46	0,26	1,28
26	ÍNDIA	0,48	0,63	0,19	1,30
27	REPÚBLICA CHECA	0,33	0,63	0,35	1,31
28	NIGÉRIA	0,44	0,64	0,26	1,34
29	COREIA	0,35	0,75	0,26	1,36
30	MONGÓLIA	0,56	0,63	0,19	1,38
31	JAPÃO	0,59	0,64	0,19	1,42
32	JORDÂNIA	0,39	0,52	0,55	1,46
33	SRI LANKA	0,56	0,52	0,42	1,50
34	ITÁLIA	0,76	0,51	0,24	1,51
35	ARGENTINA	0,39	0,72	0,44	1,55
36	CHILE	0,70	0,55	0,31	1,56
37	ALEMANHA	0,72	0,35	0,50	1,57
38	FRANÇA	0,74	0,54	0,31	1,59
39	FILIPINAS	0,39	0,65	0,57	1,61
40	CHINA	0,56	0,65	0,42	1,63
41	BURQUINA FASO	0,68	0,75	0,23	1,66
42	REPÚBLICA DOMINICANA	0,56	0,77	0,33	1,66
43	SENEGAL	0,64	0,74	0,29	1,67

ANEXO 01
CONTINUAÇÃO

ÍNDICE DE REGULAMENTAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

CLAS	PAÍSES	SUB ÍNDICE: CONTRATOS ALTERNATIVOS DE TRABALHO	SUB ÍNDICE: CONDIÇÕES DE CONTRATO DE TRABALHO	SUB ÍNDICE: GARANTIA DE EMPREGO	ÍNDICE DE REGULAMENTAÇÃO TRABALHISTA
44	PERU	0,23	0,74	0,70	1,67
45	TUNÍSIA	0,81	0,49	0,38	1,68
46	HOLANDA	0,56	0,76	0,37	1,69
47	UGANDA	0,44	0,77	0,50	1,71
48	MALI	0,68	0,83	0,21	1,72
49	MALAWI	0,56	0,73	0,44	1,73
50	TURQUIA	0,72	0,81	0,20	1,73
51	FINLÂNDIA	0,78	0,38	0,57	1,73
52	HUNGRIA	0,62	0,90	0,22	1,74
53	BULGÁRIA	0,55	0,88	0,31	1,74
54	TAIWAN	0,87	0,54	0,34	1,75
55	TANZÂNIA	0,58	0,68	0,50	1,76
56	INDONÉSIA	0,83	0,50	0,43	1,76
57	ROMENIA	0,65	0,81	0,30	1,76
58	BELGICA	0,72	0,82	0,22	1,76
59	LETÔNIA	0,56	0,81	0,41	1,78
60	TAILÂNDIA	0,74	0,62	0,43	1,79
61	EGITO	0,56	0,77	0,46	1,79
62	GEÓRGIA	0,66	0,63	0,51	1,80
63	LITUÂNIA	0,62	0,85	0,34	1,81
64	BOLÍVIA	0,39	0,87	0,57	1,83
65	VIETNAM	0,66	0,75	0,43	1,84
66	EQUADOR	0,57	0,62	0,67	1,86
67	ARMÊNIA	0,66	0,83	0,40	1,89
68	GRÉCIA	0,83	0,78	0,29	1,90
69	POLONIA	0,56	0,89	0,46	1,91
70	COLOMBIA	0,56	0,82	0,62	2,00
71	ESLOVÊNIA	0,68	0,87	0,45	2,00
72	QUIRGUIZTÃO	0,78	0,87	0,36	2,01
73	MÉXICO	0,53	0,77	0,71	2,01
74	MADAGASCAR	0,68	0,77	0,56	2,01
75	ESLOVÊNIA	0,55	0,86	0,61	2,02
76	CAZAQUISTÃO	0,66	0,81	0,59	2,06
77	CROÁCIA	0,83	0,88	0,42	2,13
78	ESPANHA	0,83	0,85	0,50	2,18
79	RÚSSIA	0,78	0,75	0,68	2,21
80	MOÇAMBIQUE	0,72	0,79	0,71	2,22
81	UCRÂNIA	0,72	0,84	0,68	2,24
82	VENEZUELA	0,85	0,84	0,64	2,33
83	PORTUGAL	0,83	0,84	0,70	2,37
84	PANAMÁ	0,87	0,84	0,67	2,38
85	BRASIL	0,85	0,86	0,69	2,40

A N E X O 0 2

Questionário de Pesquisa – 2005

Projeto:

Pontos de legislações incidentes sobre o trabalho e impactos na gestão estratégica de posições executivas em empresas privadas no Brasil

Uma análise de pontos focais de legislações incidentes sobre o trabalho de ocupantes de posições executivas (1º, 2º e 3º níveis da hierarquia organizacional), em empresas privadas no Brasil, e os impactos na gestão estratégica da área de recursos humanos nesse âmbito.

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Mestrado em Administração de Empresas

Apresentação:

Este questionário faz parte do projeto de pesquisa "Pontos de legislações incidentes sobre o trabalho e impactos na gestão estratégica de posições executivas em empresas privadas no Brasil" desenvolvido pelo mestrando Benedito Afonso Macagnani sob a orientação do Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan. O questionário baseia-se em modelo que vem sendo aplicado em trabalhos de pesquisa sob a coordenação da Profa. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos.

Nosso objetivo é procurar entender os impactos positivos e / ou negativos que a Legislação Trabalhista brasileira vem provocando na gestão estratégica da área de recursos humanos sobre os ocupantes de posições executivas (*) em empresas privadas atuantes no Brasil.

(*) *São Posições Executivas consideradas neste estudo os cargos lotados nos três primeiros níveis hierárquicos da estrutura organizacional (diretores, gerentes ou chefia de um modo geral), imprescindíveis para a existência da competência central da empresa, ou seja, aqueles cargos que detêm a gestão sobre os conhecimentos principais para a organização atingir os objetivos de produção / serviços, resultados e continuidade.*

Estão sendo pesquisadas respostas apenas dos principais executivos de Recursos Humanos – Vice-Presidentes, Diretores, Superintendentes, Gerentes Gerais ou equivalentes – de empresas privadas atuantes no Brasil, que tenham ocupado uma dessas posições em pelo menos 2/3 (dois terços) dos últimos 15 anos (igual a 10 anos de atuação entre 1.990 a 2.005).

O(a) Sr.(a) foi identificado(a) como potencial participante. Suas respostas são de fundamental importância e serão tratadas com absoluta confidencialidade.

Este material é exclusivamente para uso acadêmico e a identificação do participante e da empresa para a qual trabalha, ou trabalhou na maior parte do tempo nos últimos 15 anos, será mantida sob absoluto sigilo.

Tão logo este projeto esteja concluído, enviarei uma cópia do trabalho realizado.

Muitíssimo grato pela sua importante participação!

Benedito Afonso Macagnani

Primavera de 2005

Instruções:

O participante poderá responder livremente e as respostas poderão ser enviadas de duas formas: pela **Internet**, anexando o questionário respondido em comunicado ao **E-mail** abaixo mencionado ou pelo **Correio**, enviando envelope ao endereço especificado (neste caso nos responsabilizaremos em ressarcir as despesas com envelope e postagem).

A escolha é do participante.

Encaminhamento das respostas:

E-mail: macagnani@osite.com.br

Correio: **Benedito Afonso Macagnani**

Avenida Pentágono, 1.100 – Mina 3

Residencial Alphaville Scenic

CEP: 06540-900 – Santana de Parnaíba – SP

Este questionário é composto de 3 blocos de questões (Bloco de ***Questões Conceituais*** com 4 conjuntos e 13 questões, ***Bloco de Questões Operacionais*** com 6 conjuntos e 15 questões e ***Bloco de Questões Estratégicas*** com 5 conjuntos e 12 questões, totalizando 15 conjuntos com 40 questões). Solicitamos o especial favor de ler cuidadosamente as instruções apresentadas para orientar sua resposta.

Sua primeira resposta é sempre a melhor, portanto, ao responder as questões não gaste muito tempo tentando interpretar a questão. Lembre-se que não existem “respostas certas ou erradas”.

EXEMPLO PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Qual sua opinião em relação às afirmações abaixo (assinale 1 única resposta a cada afirmação):

1 Concordo Totalmente

2 Concordo

3 Indiferente

4 Discordo

5 Discordo Totalmente

IMPACTOS DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA BRASILEIRA NA GESTÃO DE OCUPANTES DE <u>POSIÇÕES EXECUTIVAS</u> EM EMPRESAS PRIVADAS:

A	***QUESTÕES CONCEITUAIS***						
A.1	**LEGISLAÇÃO TRABALHISTA E GLOBALIZAÇÃO.**						
A.1.1	A Legislação Trabalhista brasileira, no âmbito de posições executivas, está no mesmo nível das legislações trabalhistas dos países que disputam mercados mundiais com nossos produtos.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

A – *QUESTÕES CONCEITUAIS*

IMPACTOS DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA BRASILEIRA NA GESTÃO DE OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS EM EMPRESAS PRIVADAS:							
A	***QUESTÕES CONCEITUAIS***						
A.1	**LEGISLAÇÃO TRABALHISTA E GLOBALIZAÇÃO.**						
A.1.1	A Legislação Trabalhista brasileira, no âmbito de posições executivas, está no mesmo nível das legislações trabalhistas dos países que disputam mercados mundiais com nossos produtos.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A.1.2	Nossa Legislação Trabalhista está, com relação à incidência sobre posições executivas, atualizada para adaptar-se aos mercados competitivos globais.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A.2	**LEGISLAÇÃO TRABALHISTA INCIDENTE SOBRE CARGOS EXECUTIVOS E ATORES DO PROCESSO TRABALHISTA.**						
A.2.1	A Legislação Trabalhista está adaptada às necessidades das empresas.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A.2.2	A Legislação Trabalhista está adaptada às necessidades dos ocupantes de posições executivas nas empresas privadas.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A.2.3	A Legislação Trabalhista está adaptada às necessidades do governo.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A.2.4	A Legislação Trabalhista está adaptada às necessidades dos sindicatos.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A.3	**LEGISLAÇÃO TRABALHISTA E MERCADO DE TRABALHO EXECUTIVO.**						
A.3.1	A Legislação Trabalhista brasileira estimula a geração de empregos em posições executivas nas empresas privadas.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A.3.2	Em termos gerais, nossa Legislação Trabalhista formaliza adequadamente as relações de trabalho com os ocupantes de posições executivas nas empresas privadas.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A.3.3	A nossa Legislação Trabalhista vem se desenvolvendo para acompanhar a evolução do mercado de trabalho das posições executivas em empresas privadas.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A.4	**LEGISLAÇÃO TRABALHISTA E RELAÇÃO CAPITAL X TRABALHO EXECUTIVO.**						
A.4.1	A Legislação Trabalhista brasileira está no mesmo nível das demais legislações vigentes no país.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A.4.2	A atual Legislação Trabalhista é o instrumento apropriado para amparar as relações trabalhistas no Brasil.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A.4.3	Em termos gerais, nossa Legislação Trabalhista estimula a busca de soluções na relação capital x trabalho.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A.4.4	Quando demandada, nossa Legislação Trabalhista contém elementos para amparar soluções equilibradas nas disputas entre o capital e o trabalho.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

B – *QUESTÕES OPERACIONAIS*

IMPACTOS DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA BRASILEIRA NA GESTÃO DE OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS EM EMPRESAS PRIVADAS:							
B	***QUESTÕES OPERACIONAIS***						
B.1	**CONTRATO DE TRABALHO E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA.**						
B.1.1	A Legislação Trabalhista flexibiliza contratos de trabalho para posições executivas de modo a atender ao planejado para as necessidades de produção das empresas.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
B.1.2	A Legislação Trabalhista estimula a busca de alternativas de contratos de trabalho de ocupantes de posições executivas para melhorar a competitividade das empresas privadas.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
B.2	**FÉRIAS E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA.**						
B.2.1	A nossa Legislação Trabalhista flexibiliza o gozo de férias de modo que as empresas melhorem a produtividade dos ocupantes de posições executivas.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
B.2.2	A Legislação Trabalhista estimula a busca de alternativas de gozo de férias dos executivos para que as empresas melhorem sua competitividade.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
B.3	**HORÁRIO DE TRABALHO E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA.**						
B.3.1	A nossa Legislação Trabalhista flexibiliza horários de trabalho que incrementam a produtividade de ocupantes de posições executivas nas empresas privadas.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
B.3.2	A Legislação Trabalhista estimula a busca de alternativas de horários de trabalho de ocupantes de posições executivas que melhorem a competitividade das empresas privadas.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
B.4	**REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA.**						
B.4.1	A Legislação Trabalhista estimula a empresa privada instituir programas de remuneração que privilegiem a produtividade de ocupantes de posições executivas.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
B.4.2	A Legislação Trabalhista viabiliza à empresa privada adequar a remuneração dos ocupantes de posições executivas quando atravessa situações difíceis.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
B.4.3	A Legislação Trabalhista permite à empresa privada flexibilizar programas de remuneração de ocupantes de posições executivas para melhorar competitividade das empresas privadas.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

IMPACTOS DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA BRASILEIRA NA GESTÃO DE OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS EM EMPRESAS PRIVADAS:							
B	***QUESTÕES OPERACIONAIS***						
B.5	**EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA.**						
B.5.1	A Legislação Trabalhista estimula investimento das empresas em treinamento / formação dos ocupantes de posições executivas.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
B.5.2	A nossa Legislação Trabalhista estimula os ocupantes de posições executivas a melhorar seu nível educacional.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
B.5.3	Nossa Legislação Trabalhista viabiliza à empresa privada pactuar com os ocupantes de cargos executivos o retorno dos investimentos em especialização / pós-graduação.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
B.6	**SEGURIDADE SOCIAL E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA.**						
B.6.1	A nossa Legislação Trabalhista comporta elementos que permitem aos ocupantes de posições executivas atravessarem sem problemas períodos de desemprego.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
B.6.2	A Legislação Trabalhista está atualizada em termos de possibilitar à empresa privada alocar recursos para a seguridade social e disponibilizá-los para utilização dos ocupantes de posições executivas.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
B.6.3	A Legislação Trabalhista viabiliza aos ocupantes de posições executivas o acesso, de forma condizente à sua condição sócio-econômica, à seguridade social.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

QUESTÕES ESTRATÉGICAS

IMPACTOS DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA BRASILEIRA NA GESTÃO DE OCUPANTES DE POSIÇÕES EXECUTIVAS EM EMPRESAS PRIVADAS:							
C	***QUESTÕES ESTRATÉGICAS***						
C.1	**GESTÃO DE PESSOAS E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA.**						
C.1.1	A Legislação Trabalhista facilita a gestão de posições executivas nas empresas privadas.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
C.1.2	A Legislação Trabalhista estimula a busca de alternativas para a solução de conflitos na gestão de ocupantes de posições executivas nas empresas privadas.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
C.1.3	A nossa Legislação Trabalhista está atualizada para suportar os novos desafios da gestão de posições executivas nas empresas.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
C.2	**GESTÃO DE EMPRESAS E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA.**						
C.2.1	A Legislação Trabalhista é elemento facilitador para a gestão de empresas privadas no Brasil.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
C.2.2	A Legislação Trabalhista permite às empresas privadas uma adequada gestão de custos.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
C.2.3	A Legislação Trabalhista permite às empresas privadas uma adequada gestão da lucratividade.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
C.3	**NOVOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA.**						
C.3.1	A Legislação Trabalhista está atualizada para conviver com instrumentos modernos de gestão sobre cargos executivos como, por exemplo, a Governança Corporativa.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
C.3.2	A Legislação Trabalhista está atualizada para conviver com outros instrumentos modernos, como, por exemplo, os controles em definição pela Sarbanes-Oxley (SOX).		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
C.4	**GESTÃO DO CONHECIMENTO E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA.**						
C.4.1	A nossa Legislação Trabalhista comporta elementos que permitem a introdução e a manutenção da Gestão do Conhecimento (principalmente a disseminação do know how) entre os ocupantes de posições executivas em empresas privadas.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

C.5	**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA.**						
C.5.1	A Legislação Trabalhista é elemento facilitador para a gestão de cargos executivos pelas áreas de Recursos Humanos no Brasil.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
C.5.2	A Legislação Trabalhista impulsiona a Área de Recursos Humanos a melhorar sua performance no suporte à gestão de posições executivas em empresas privadas no Brasil.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
C.5.3	A Área de Recursos Humanos consegue cumprir sem problemas as legislações trabalhistas incidentes sobre os ocupantes de cargos executivos em empresas privadas no Brasil.		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Questões Pessoais

Considerando sua vivência profissional, responda às questões abaixo:

1. Como executivo de Recursos Humanos você está satisfeito com nossa Legislação Trabalhista?

Sim ( ) Não ( )

2- Se convidado, você proporia alterações à nossa atual Legislação Trabalhista?

Sim ( ) Não ( )

Se você respondeu **sim** à questão acima, por favor, responda a esta questão:

3. Entre as alterações que você proporia estariam incluídas mudanças para melhorar a gestão de ocupantes de posições executivas em empresas privadas?

Sim ( ) Não ( )

4. Com base nos blocos de questões que você respondeu, qual a natureza das situações que você vivenciou e que mais impactaram na gestão de ocupantes de posições executivas:

( ) Conceitual ( ) Operacional ( ) Estratégica

5. Quais os meios que você utilizou ou vem utilizando para minimizar os impactos da Legislação Trabalhista sobre ocupantes de cargos executivos:

(Assinale com um X as alternativas mais apropriadas)

	Desenvolvimento de alternativas para pagamento de remuneração variável
	Desenvolvimento de formas alternativas de contratação
	Maior utilização de consultorias
	Maior utilização de verbas de representação
	Pagamento de bônus
	Prestação de serviços por projetos
	Previdência Privada
	Terceirização de atividades
	Informe abaixo outras alternativas utilizadas e não mencionadas acima

6 - Faça qualquer comentário que julgar interessante para enriquecer este estudo:

⇒ **Utilize o verso, se necessário.**

Dados de Identificação

Seu nome: .....

Data de nascimento: ...../...../..... Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

Seu cargo atual: .....

Tempo de trabalho como Principal Executivo de Recursos Humanos:..... anos.

Tempo total de trabalho na Área de Recursos Humanos: ..... anos.

Sua graduação acadêmica (Secundário, Superior, Pós-graduação, etc...):.....
……

Sua formação acadêmica (Administração, Economia, Psicologia, Técnico de Contabilidade, etc...): ……

Se respondeu Pós-graduação, especifique (MBA, Mestrado, Doutorado, etc...):
……

Maior tempo de experiência como principal Executivo de Recursos Humanos:

( ) Empresa de capital privado nacional: ..... anos

( ) Empresa de capital privado multinacional: ..... anos

( ) Outra – especifique: ..... : ..... anos

Número de funcionários da empresa de sua maior experiência como Principal Executivo de Recursos Humanos: ..... funcionários

Setor de atuação da empresa de sua maior experiência como Principal Executivo de Recursos Humanos: .....

Idade da empresa de sua maior experiência como Principal Executivo de Recursos Humanos:..... anos.

Muitíssimo Obrigado pela sua participação!

Benedito Afonso Macagnani

Telefones : **Cel.: (55 11) 9937–9787** **Rsl.: (55 11) 4154–1218**

Cml.1: (55 11) 3048–5117 **Cml.2 : (55 11) 3111–4314**

E-mail: **macagnani@osite.com.br**

Endereço: **Avenida Pentágono, 1.100 - Mina 3**
Residencial Alphaville Scenic
CEP: 06540-900 – Santana de Parnaíba – SP

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo