

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO
VALE DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**INTERFERÊNCIA DO PERFIL SETORIAL NO MODELO RELACIONAL ENTRE
EMPREGADORES E EMPREGADOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO APLICADO
AO CONTEXTO JUINENSE.**

Autor: Cleber José Ganzer

Orientadora: Profa. Mara Luiza Gonçalves Freitas

JUÍNA-MT

2010

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**INTERFERÊNCIA DO PERFIL SETORIAL NO MODELO RELACIONAL ENTRE
EMPREGADORES E EMPREGADOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO APLICADO
AO CONTEXTO JUINENSE.**

Autor: Cleber José Ganzer

Orientadora: Prof. Mara Luiza Gonçalves Freitas

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Administração.”

JUÍNA-MT

2010

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Ms. Carlos Dutra
Membro da Banca**

**Prof^a. Ms. Alcione Adame
Membro da Banca**

**Prof^a. Ms. Mara Luiza Gonçalves Freitas
Orientadora**

À Rachel, complemento de
minha 'alma.

AGRADECIMENTOS

A Deus, à minha esposa que me deu muita força Rachel Bertochi, a família, aos professores Mara Luiza G. Freitas, Nadima V.de Figueiredo, Alcione Adame, Marcio G. do Santos, Cynthia Cândida Corrêa, Carlos Dutra, Cleiva Schaurich Mativi, Juciane Alves da Silva Post, João Luiz Derkoski, Pricilla Pedrotti, Célio, Maxwell e fim a todos os amigos, e a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho.

*“Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um modo de agir, mas um hábito”.
(Aristóteles)*

RESUMO

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir do objetivo de conhecer os impactos do perfil setorial na relação entre empregados e empregadores. Para alcançar êxito, o seguinte problema de pesquisa foi apontado: Considerando que a firma é uma coleção de recursos, o perfil setorial interfere no modelo relacional entre empregadores e empregados? Antecipando-se à resposta do problema, foram levantadas hipóteses, conforme segue: H1 – O perfil setorial interfere no modelo relacional entre empregadores e empregados. H2 – O perfil setorial não interfere no modelo relacional entre empregadores e empregados. H3 – O que interfere no modelo relacional entre empregadores e empregados é a legislação trabalhista. H4 – O que interfere no modelo relacional entre empregadores e empregados são as políticas da empresa. O aporte teórico trata de temas relacionados à Teoria do Crescimento da Firma, Recursos Humanos e Relacional, Teoria das Relações Humanas, Teoria Comportamental, Trabalho de Stephen Kanitz, Legislação Trabalhista e sua contribuição na construção da relação entre empregados e empregadores. A pesquisa classifica-se como qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, e utilizou técnica de estudo de caso e pesquisa bibliográfica. Foram aplicados questionários a empregados e empregadores de duas empresas de diferentes setores do município de Juína-MT. A partir dos resultados conclui-se que o que interfere na relação entre empregados e empregadores é a legislação trabalhista e não o perfil setorial.

Palavras-chaves: Empregados. Legislação Trabalhista. Perfil Setorial.

LISTA DE ABREVIATURAS DE SIGLAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
ASMAT	Associação de Supermercados de Mato Grosso
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
FBH	Federação Brasileira de Hospitais

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. OS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA.	25
QUADRO 2. HIPÓTESES CONVENCIONAIS SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA. .	28
QUADRO 3. CARGOS E FUNÇÕES VAREJO SUPERMERCADISTA.	44

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. CONSTRUÇÃO DO APARATO TEÓRICO.....	16
FIGURA 2. ETAPAS DO CICLO MOTIVACIONAL RESULTANDO EM SATISFAÇÃO DA NECESSIDADE.....	24
FIGURA 3. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS SEGUNDO MASLOW.	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA	13
1.3 HIPÓTESES DA PESQUISA	13
1.4 OBJETIVOS	14
1.4.1 Objetivo Geral	14
1.4.2 Objetivos Específicos	14
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	15
1.6 JUSTIFICATIVA	15
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 A FIRMA COMO UMA COLEÇÃO DE RECURSOS: ALGUNS APONTAMENTOS SOBRE A TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA	17
2.1.2 Os recursos Humano e Relacional.....	20
2.2 AS RELAÇÕES HUMANAS COMO INSUMOS PARA O ÊXITO EMPRESARIAL.....	22
2.2.1 Um percurso pelas Teorias das Relações Humanas e Comportamental ..	22
2.2.2 Contribuição do trabalho de Stephen Kanitz para a compreensão do Capital Social em organizações	30
2.3 A CONSTRUÇÃO DA RELAÇÃO EMPREGADOR E EMPREGADO NO ÂMBITO DO APARATO LEGAL: UMA CONTRIBUIÇÃO DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA.....	32
APÓS ESTA BREVE CONVERSAÇÃO, APRESENTA-SE A SEGUIR A METODOLOGIA.	38
3 METODOLOGIA	39
3.1 CARÁTER DO TIPO DE PESQUISA	39
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	40
3.3 SELEÇÃO DE AGENTES A SEREM CONSULTADOS	40
3.4. COLETA DE DADOS	41
3.5. DESCRIÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	42
3.6. ANÁLISE DOS DADOS	42
3.7. LIMITAÇÕES DAS PESQUISAS	42
4 ANÁLISE E RESULTADOS.....	43

4.1. ANÁLISE DOS PERFIS SETORIAIS EM ESTUDO	43
4.1.1. Setor de Varejo Supermercadista	43
4.1.2. Setor Hospitalar.....	45
4.2. ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS.....	46
4.2.1. BREVE RELATO SOBRE VS1.....	46
4.2.3. Breve relato sobre HO1.....	46
4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO A EMPREGADORES.....	46
4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO A EMPREGADOS.....	52
4.3. ANÁLISE DOS DADOS À LUZ DA TEORIA E TABELA COMPARATIVA ENTRE OS DOIS SEGMENTOS AVALIADOS.	57
CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO EMPREGADOR	62
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO EMPREGADO.....	64
ANEXO I.....	66
ANEXO II.....	72

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O fato de as firmas serem permeadas pelos mais diversos recursos, transforma-as em organismos inertes que praticamente criam vida. Tudo o que nelas está contido pode ser considerado como parte essencial para seu funcionamento. Os recursos físicos, como os produtos, as instalações, as matérias-primas, as edificações, são parte do capital das empresas. Além dos recursos físicos a empresa precisa ter a sua disposição o recurso humano, ou seja, pessoas que executem as atividades, que faça a empresa produzir.

Dessa forma, entende-se que os bens de uma organização vão muito além dos materiais, englobam sem dúvida o capital humano. Em tempos não muito distantes, com a explosão da revolução industrial, o mundo teve a falsa impressão de que as máquinas substituiriam facilmente o homem. Não se pode negar que a partir desta revolução as organizações passaram a ter uma produção mais acelerada, passando da manufatura para a indústria, contudo, percebe-se que mesmo nos dias atuais, como todo o avanço tecnológico que se tem à disposição, o papel do trabalho humano não se tornou menos importante.

Os recursos humanos, assim chamados, são o grande diferencial de sucesso das empresas, tendo em vista que os demais recursos estão disponíveis para todos os segmentos de negócio. Viabilizar a relação entre empregadores e empregados é imprescindível para que a organização se mantenha ativa e tenha condições de concorrer em um mercado cada vez mais competitivo.

A relação entre empregados e empregadores é ponto fundamental no sucesso da organização. Conhecer e respeitar as leis que amparam essa relação é extremamente necessário, pois, cada trabalhador que a firma perde acarreta para ela custos. Todo trabalhador capacitado produz recursos para a firma, e a cada desligamento esta sofre, principalmente devido ao tempo de adaptação de um novo trabalhador ocupando o lugar do antigo.

As atividades exercidas pelas empresas no mundo globalizado são as mais diversas, e em decorrência destas atividades muitas relações de trabalho ocorrem. Verificar quais as diferenças encontradas na relação entre empregados e

empregadores, em virtude do setor em que a empresa está enquadrada é importante para apontar pontos fortes e fracos em cada um deles.

A presente pesquisa tem o objetivo de verificar as relações entre empregadores e empregados, e suas variações, em setores diferentes de atividade. Serão pesquisados os setores varejo supermercadista e hospitalar. A partir dos resultados será possível a verificação da interferência do perfil setorial de cada firma na relação entre empregadores e empregados.

1.2 Problema da Pesquisa

O problema de pesquisa é a questão fundamental através da qual se inicia o estudo.

Problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa. Uma questão não resolvida pode estar referida a alguma lacuna epistemológica ou metodológica percebida, a alguma dúvida quanto à sustentação de uma afirmação geralmente aceita, a alguma necessidade de pôr à prova uma suposição, a interesses práticos, à vontade de compreender e explicar uma situação do cotidiano ou outras situações. (VERGARA, 2009, p. 13)

A presente pesquisa tem como ponto inicial o seguinte problema:

Considerando que a firma é uma coleção de recursos, o perfil setorial interfere no modelo relacional entre empregadores e empregados?

1.3 Hipóteses da Pesquisa

De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 77) “em termos gerais, a hipótese consiste em supor conhecida verdade ou explicação que se busca”. Assim as suposições que poderão futuramente ser confirmadas como resposta ao problema de pesquisa são:

H1 – O perfil setorial interfere no modelo relacional entre empregadores e empregados.

H2 – O perfil setorial não interfere no modelo relacional entre empregadores e empregados.

H3 – O que interfere no modelo relacional entre empregadores e empregados é a legislação trabalhista.

H4 – O que interfere no modelo relacional entre empregadores e empregados são as políticas da empresa.

1.4 Objetivos

O objetivo é o ponto que se pretende alcançar ao longo do estudo. Na percepção de Vergara (2009, p. 18) “Se o problema é uma questão a investigar, objetivo é um resultado a alcançar”.

A seguir são definidos o objetivo geral e também os objetivos específicos da pesquisa.

1.4.1 Objetivo Geral

Compreender como o perfil setorial impacta no modelo relacional entre empregadores e empregados.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Discutir a importância dos recursos humano e relacional no contexto da firma;
2. Reconhecer teoricamente como as relações humanas contribuem para o êxito empresarial;
3. Verificar como o aparato legal brasileiro contribui para a relação empregador e empregado;
4. Compreender como o perfil setorial impacta no relacionamento entre empregadores e empregados;
5. Conhecer o relacionamento entre patrões e empregados no âmbito de duas empresas juinenses, sendo uma ligada ao setor de varejo supermercadista e outra, ao hospitalar.
6. Estabelecer uma tabela comparativa entre os dois segmentos, à luz dos casos estudados.
7. Realizar sugestões.

1.5 Delimitação da Pesquisa

A presente pesquisa está ligada ao estudo das teorias da administração e do perfil setorial das empresas. O objetivo é verificar como este perfil influencia a relação entre empregadores e empregados. Para alcançar o objetivo serão entrevistados empregadores e empregados de uma empresa de cada um dos seguintes setores: varejo supermercadista e hospitalar. As duas empresas estão situadas no município de Juina-MT.

A princípio o questionamento iria ser feito a outras empresas de mais alguns setores, contudo, devido à falta de disponibilidade para responder aos questionários a pesquisa ficou restrita às duas empresas citadas acima.

1.6 Justificativa

A relação entre empregadores e empregados é um tema bastante amplo e pode ser estudado sobre várias óticas. Compreender que o capital humano é um dos fatores mais importantes para o sucesso e consolidação de uma organização é essencial.

Verificar se o perfil setorial das empresas influencia na relação entre empregadores e empregados pode contribuir para a melhoria nesta relação. Dessa forma, esta pesquisa justifica-se, pois, servirá como base para outros estudos posteriores a respeito do tema.

A contribuição da pesquisa para a sociedade é ampla visto que a partir da verificação feita durante o estudo, empregadores e empregados poderão avaliar os motivos e fatores que influenciam a relação entre ambos e também se o perfil do setor em que a firma está inserida contribuiu neste relacionamento.

Esta pesquisa é importante para aqueles que desejam conhecer as principais causas de rescisão de contrato, que podem ocorrer por comum acordo, ou pela vontade de uma das partes que fazem parte do contrato.

1.7 Estrutura do Trabalho

Esta pesquisa tem como foco principal a relação entre empregados e empregadores. O aporte teórico, representado na FIGURA 1, se inicia com a Teoria do Crescimento da Firma, dando-se atenção particular para os recursos humanos e relacionais.

Para prosseguir e melhor entender as relações entre empregados e empregadores, segue-se fazendo uma retrospectiva da Teoria das Relações Humanas e da Teoria Comportamental. Estas duas perspectivas corroboram para o aprofundamento do olhar sobre os recursos humanos e relacionais introduzidos pela Teoria do Crescimento da Firma.

O próximo passo conduz ao trabalho de Stephen Kanitz, que fundamentou sua Teoria na importância da valorização do capital social nas organizações.

Para finalizar, foram levantados dados sobre o aparato legal existente no país, acerca das relações no trabalho, entre empregados e empregadores.

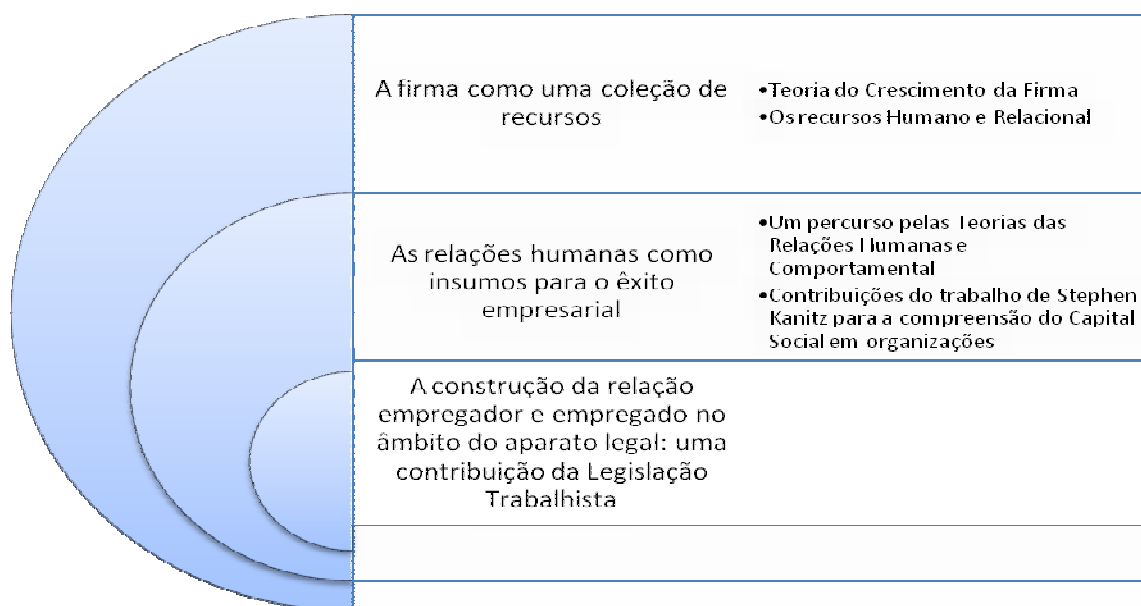


FIGURA 1. CONSTRUÇÃO DO APARATO TEÓRICO.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A firma como uma coleção de recursos: alguns apontamentos sobre a Teoria do Crescimento da Firma

A teoria do crescimento da firma surgiu nos anos de 1920. Com a expansão econômica as empresas tornaram-se maiores e o mercado mais concorrido.

Conforme esclarece a literatura econômica, as empresas com maior tamanho oferecem maiores vantagens, salientando que o poder de explorar economias de escala não é apenas técnico, mas também, administrativo, o que provoca o aumento na produção e no conhecimento de seus funcionários, garantindo assim, uma gestão mais eficiente que eventualmente leva a custos mais baixos e preços mais baixos para o consumidor, porém, podem ocorrer desvantagens internas elevando os custos em administração. (SERRANO, 2009, p. 20).

O crescimento da firma diz respeito ao impacto dos recursos sobre o tamanho da organização e também às vantagens e desvantagens de uma firma ser maior ou menor.

O crescimento da firma fora da idéia neoclássica de análise de vantagens e desvantagens quando relacionadas ao tamanho das firmas nos leva a pensar que o crescimento é um ajuste que conduz ao tamanho ótimo. Nessa ótica, existe um tamanho de firma mais rentável, porém não há explicação sobre como e por que a empresa atinge um determinado tamanho em função da rentabilidade. Desta forma, não há razão para limitar a expansão da firma, ou a taxa de crescimento. (SERRANO, 2009, p. 20).

Para que a firma consiga sua expansão é necessário que a mesma use seus recursos produtivos de maneira eficiente. Penrose (2006) *apud* Serrano (2009) afirma que a firma deve usar os recursos produtivos de uma forma mais eficiente de como estão sendo utilizados. Se essa é a razão que leva a empresa a expandir-se, este crescimento não só deveria resultar em uma utilização mais eficiente dos recursos para a empresa, mas também, para a sociedade como um todo.

Se as empresas tendem a crescer cada vez mais, é difícil entender qual seria o tamanho ideal de uma firma. De acordo com Serrano (2009, p. 21) afirma:

Na sua teoria do crescimento da firma (PENROSE 2006, p. 31- 40) desenvolve uma teoria de crescimento interno, visto como um processo sustentado pelos recursos da firma e dos serviços provenientes destes recursos. Assim, os incentivos e limites da firma devem ser buscados internamente e não em seu entorno. Portanto, a firma é definida como algo mais que uma unidade administrativa, deve ser definida como um conjunto

de recursos produtivos cuja utilização para usos alternativos e em diferentes tempos são determinados por decisões diretivas. (SERRANO, 2009, p. 21).

O crescimento das firmas, de acordo com Penrose (2006) *apud* Serrano (2009) está estritamente ligado às competências desenvolvidas por elas.

Na teoria de recursos, a explicação sobre o crescimento da firma e as razões da diferenciação e competências entre elas, é demarcada em sua abordagem as causas internas que geram e limitam o crescimento, ou seja, uma teoria de crescimento sem considerar os eventos externos acidentais. As empresas podem criar valor econômico, não pela posse de recursos, mas devido a eficazes e inovadoras gestões de recursos. (PENROSE, 2006, *APUD* SERRANO, 2009, p. 22)

Os recursos chamados de produtivos e também os serviços produtivos são destacados no estudo de Penrose. Serrano (2009) afirma que a autora faz uma distinção entre os recursos produtivos e de serviços produtivos, os produtivos são “homens-hora ou máquinas-hora”, mas os serviços são aqueles prestados pelas pessoas. O que diferencia um serviço ou conjunto de recursos de outro são a forma com que as pessoas os executam.

Mas quando dado o mesmo conjunto de recursos, os serviços se tornarão tipicamente diferentes, dependendo da forma de reagir e agir da pessoa na utilização desses recursos e da heterogeneidade intra-indústria, isso ocorre pelas diferenças criativas na aplicação dos recursos em oportunidades produtivas e dos resultados financeiros (PENROSE, 2006, p. 131 *APUD* SERRANO, 2009, p. 23).

Um dos pontos importantes, de acordo com Serrano (2009), que é apontado por Penrose é a motivação.

Um elemento fundamental para o crescimento das firmas é a motivação humana, que de certa forma, parte da consideração dos recursos produtivos como alicerce da sua base conceitual. No crescimento da firma é fundamental a motivação e a decisão consciente dos seres humanos (PENROSE, 2006).

Sendo a firma um emaranhado de recursos que na maioria estão ligados ao elemento humano, a motivação dos funcionários é essencial para a expansão dos negócios.

As decisões tomadas pelos administradores quanto à condução destes recursos produtivos, é outro ponto que indica o quanto ela pode crescer. “Desse modo, uma firma representa mais do que uma unidade administrativa; trata-se também de um conjunto de recursos produtivos cuja disposição entre diversos usos

e através do tempo é determinada por decisões administrativas” (PENROSE, 2006, p. 61 *APUD* SERRANO, 2009, p. 25).

De acordo com Serrano (2009, p. 62) os recursos produtivos com que conta a empresa são tangíveis, intangíveis e humanos, este último, em termos específicos “nunca são recursos em si que constituem os insumos do processo produtivo, mas apenas os serviços que podem prestar”

Os recursos humanos é que fazem a verdadeira diferença no crescimento das firmas, visto que o aparato tecnológico pode ser o mesmo para várias empresas diferentes.

Os serviços proporcionados pelos recursos são função do modo pela qual eles são utilizados, com exatamente o mesmo recurso para diversos fins, ou de modos diferentes, e em combinação com tipos ou várias quantidades de outros, produzindo serviços diferentes. Desta forma, os recursos consistem num conjunto de serviços potenciais, sendo justamente esta a distinção básica de recursos e serviços onde radica o caráter único de firma individual. (PENROSE, 2006, *apud* SERRANO, 2009, p. 22).

Dessa forma, entende-se que o verdadeiro diferencial no crescimento das firmas está ligado ao seu capital humano, ou seja, à capacidade que os funcionários tem de produzir diferentes serviços em diferentes quantidades e áreas. Contudo, somente os recursos humanos não são suficientes para o processo de produção de bens ou serviços.

A união das partes com que uma administração conta, são recursos físicos (tangíveis) como instalações, equipamentos, recursos naturais, matérias-primas, bens semiprocessados, refugos, subprodutos e produtos acabados que correspondem aos ativos mais líquidos, alguns deles são rápida e completamente absorvidos pelo processo produtivo. Já os outros recursos denominados (intangíveis) podem ser usados inclusive, simultaneamente por várias pessoas sem problemas de esgotamento, ao contrário do que ocorre com os bens materiais o consumo de informação e conhecimento não os destrói, não são esgotáveis e não são deterioráveis. (PENROSE, 2006, p. 61- 62 *APUD* SERRANO, 2009, p. 22).

A firma não deve continuar crescendo sem que haja um objetivo, ou sem que ela possa ver adiante uma oportunidade. “a oportunidade produtiva de uma empresa será reduzida na medida em que sua direção não veja oportunidades de expansão, não deseje aproveitá-las, ou seja, incapaz de responder diante delas” (PENROSE, 2006, *apud* SERRANO, 2009, p. 25).

O pressuposto teórico relacionado aos limites do crescimento da firma, segundo Penrose (2006) *apud* Serrano (2009, p. 25), está nos recursos internos que a firma possui, incluindo a capacidade e conhecimento para uso desses recursos. Dessa forma, o crescimento rentável da firma poderá ser ampliado ou limitado em função do gerenciamento desses recursos, tendo como aspecto fundamental o trabalho em conjunto, a experiência e o conhecimento dos participantes.

Assim, se a firma tem recursos mais do que suficientes para executar seu processo produtivo, é necessário que ela utilize os recursos em excesso para produzir a expansão dos negócios. Penrose (2006) *apud* Serrano (2009) salienta que, a necessidade de crescer, é dada por uma série de recursos ociosos existentes, recursos estes, que poderiam ser utilizados em novas áreas de atividades para gerar mais riqueza para a firma. Apesar de existir excesso de recursos, eles podem não ser suficientes para que ocorra o processo de crescimento, sendo necessário adquirir recursos que reforme parte da estrutura organizacional da firma.

2.1.2 Os recursos Humano e Relacional

O termo recursos humanos há muito é utilizado para descrever as pessoas que trabalham dentro de uma organização. Chiavenato (1997b) é um dos autores que apresenta uma definição bastante abrangente sobre este recurso, conforme é possível perceber através do trecho extraído do livro “Recursos Humanos” apresentado a seguir: define o que estes recursos:

RECURSOS HUMANOS: são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha). Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos por si. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento. (CHIAVENATO, 1997b, p. 135).

Contudo muito mais do que apenas recursos, pessoas são pessoas, enquanto as organizações, espaços fictícios (CHIAVENATTO, 2003, p. 153). Em

razão disso, é possível afirmar que delas e do seu comportamento depende o rumo dos negócios de uma empresa. Lidar com o comportamento humano e com as situações de relacionamento demanda do administrador certa cautela.

O comportamento das pessoas em uma organização é complexo, depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções, de valores etc.) e externos (decorrentes das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente etc.). (CHIAVENATO, 1997b, p. 81)

Ao longo dos tempos muitas modificações ocorreram em torno da gestão dos recursos humanos nas empresas, isto porque o cenário atual denota a importância das condições de trabalho, do ambiente e das formas de tratamento entre empregados e empregadores.

Siehl e Bowen (1997) *apud* Lacombe e Tonelli (2001, p. 161) identificam outro papel para RH, ligado às mudanças por que passam as relações de trabalho:

De acordo com os autores, o antigo contrato psicológico existente entre empregado e empresa, que previa relação duradoura e emprego para a vida toda, tornou-se obsoleto e vem ruindo com a flexibilização das relações de trabalho e o surgimento de novas formas de se trabalhar. É preciso, portanto, redefinir e comunicar um novo contrato psicológico. O profissional de RH deve trabalhar com a alta administração o conteúdo deste contrato e depois mostrá-lo aos trabalhadores. Os autores vêem também como grandes desafios para RH, a facilitação do trabalho entre trabalhadores separados fisicamente e a promoção da flexibilidade entre as pessoas, acostumadas a outro modo de agir.

Diante do cenário tecnológico que vem cercando a humanidade nas últimas décadas, é possível notar que as empresas, de certo modo, tendem a ignorar a importância dos relacionamentos no ambiente de trabalho. A busca pelo lucro move as organizações.

O desenvolvimento científico-tecnológico tem levado muitas organizações a buscar de forma desenfreada o lucro econômico-financeiro à custa da necessária valorização real do homem, notadamente dos indivíduos que nelas trabalham. Paradoxalmente, até mesmo organizações cujo lucro visado não é econômico-financeiro resvalam para isso. (COSTA, 2003, p. 18).

Embora seja clara a importância que os demais recursos tem para a consolidação dos negócios, é necessário ressaltar que a maioria dos outros recursos

depende das pessoas para produzir. Considerando que Morgan (1996, p.142) *apud* Costa (2003, p. 18) diz que “a natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em função das pessoas e não das técnicas”.

Entende-se que dentro das organizações, principalmente sob a visão daqueles que estão em níveis de hierarquia superior, o propósito principal de uma empresa é o lucro, pois dele depende sua continuidade. Contudo, Maslow destaca que este não é o único propósito que se deve buscar.

O propósito da empresa não é simplesmente lucrar, mas ser vista em sua base como uma comunidade de pessoas que, de várias formas, estão se esforçando para satisfazer suas necessidades básicas e que formam um grupo particular no serviço de toda a sociedade. O lucro é um regulador da vida de um negócio, mas não é o único regulador; outros fatores, humanos e morais, também devem ser considerados, pois, a longo prazo, serão igualmente importantes para a vida do negócio. (MASLOW *apud* COSTA, 2003, p. 19).

Assim, muito mais do que recursos humanos a empresa necessita das pessoas que a fazem continuar no mercado.

2.2 As relações humanas como insumos para o êxito empresarial

2.2.1 Um percurso pelas Teorias das Relações Humanas e Comportamental

2.2.1.1 Teoria das Relações Humanas

Com o advento da revolução industrial o mundo assistiu a uma supervalorização das máquinas. A abordagem humanística da administração veio para resguardar a valorização do homem, como peça fundamental dentro da organização.

Com a abordagem humanística, a teoria administrativa passa por uma revolução conceitual: a transferência da ênfase antes colocada na tarefa (pela administração científica) e na estrutura organizacional (pela teoria clássica) para ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações. A abordagem humanística faz com que a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios de administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais – dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos. (CHIAVENATO, 2003a, p. 98).

De acordo com Chiavenato (2003a, p. 102) a Teoria das Relações Humanas tem suas origens na necessidade de humanizar e democratizar a administração, no desenvolvimento das ciências humanas, nas ideias de Dewey e Lewin e nas conclusões da Experiência de Hawthorne.

Esta experiência tinha como objetivo principal conhecer melhor os empregados da empresa.

A Western Electric fábrica de equipamentos e componentes telefônicos. Na época, desenvolvia uma política de pessoa que valorizava o bem-estar dos operários, mantendo salários satisfatórios e boas condições de trabalho. Na fábrica de Hawthorne havia um departamento de montagem de reles de telefone constituído de moças (montadoras) que executavam tarefas simples e repetitivas que dependiam de sua rapidez. A empresa não estava interessada em aumentar a produção, mas em conhecer melhor seus empregados.

Foi a partir das conclusões da experiência que surgiram os princípios básicos da escola das Relações Humanas. Uma das conclusões tiradas pela experiência foi a seguinte:

O nível de produção é resultante da integração social: o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou filosófica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais. É a capacidade social do trabalhador que determina seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro de tempo estabelecido. Quanto maior a integração social no grupo de trabalho, tanto maior a disposição de produzir. Se o empregado apresentar excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver socialmente integrado, sua eficiência sofrerá influência de seu desajuste social. (CHIAVENATO, 2003a, p. 105-106).

Portanto, do bom convívio com o grupo de trabalho depende o desempenho do empregado. Além disso, de acordo com Chiavenato (2003a), a experiência demonstrou que o comportamento social do indivíduo apóia-se no grupo em que ele está inserido, os funcionários preocupam-se com seu desempenho ante o grupo, se o grupo produz menos e produz menos, se o grupo produz mais ele também segue esta linha, existem grupos informais dentro da organização, as pessoas querem ser compreendidas e por isso procuram ajustar-se aos demais membros do grupo, o conteúdo e a natureza do trabalho tem influência sobre o moral do trabalhador, é necessário levar em consideração os aspectos emocionais dos trabalhadores.

A Teoria das Relações Humanas, de acordo com Chiavenato (2003a, p. 107) “mostra o esmagamento do homem pelo impetuoso desenvolvimento da civilização industrializada”.

Na escola das Relações Humanas, passou-se a observar que o que move o trabalhador são motivos. A motivação é a explicação para determinado comportamento.

A partir da Teoria das Relações Humanas, todo o acervo de teorias psicológicas a respeito da motivação humana passou a ser aplicado dentro das organizações. O comportamento humano é motivado. A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Daí o conceito de ciclo motivacional: o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico, até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao estado de equilíbrio anterior. A tensão conduz a um comportamento ou ação para alcançar a satisfação da necessidade. Quando a necessidade é satisfeita, o organismo retorna a seu estado de equilíbrio inicial até que outro estímulo sobrevenha. Toda satisfação representa uma liberação de tensão ou descarga tencional. (CHIAVENATO, 2003a, p. 119)

Criou-se então o conceito de ciclo motivacional, que define que o organismo humano permanece em equilíbrio até que um estímulo rompa este equilíbrio e crie uma necessidade.

A FIGURA 01 demonstra este ciclo:

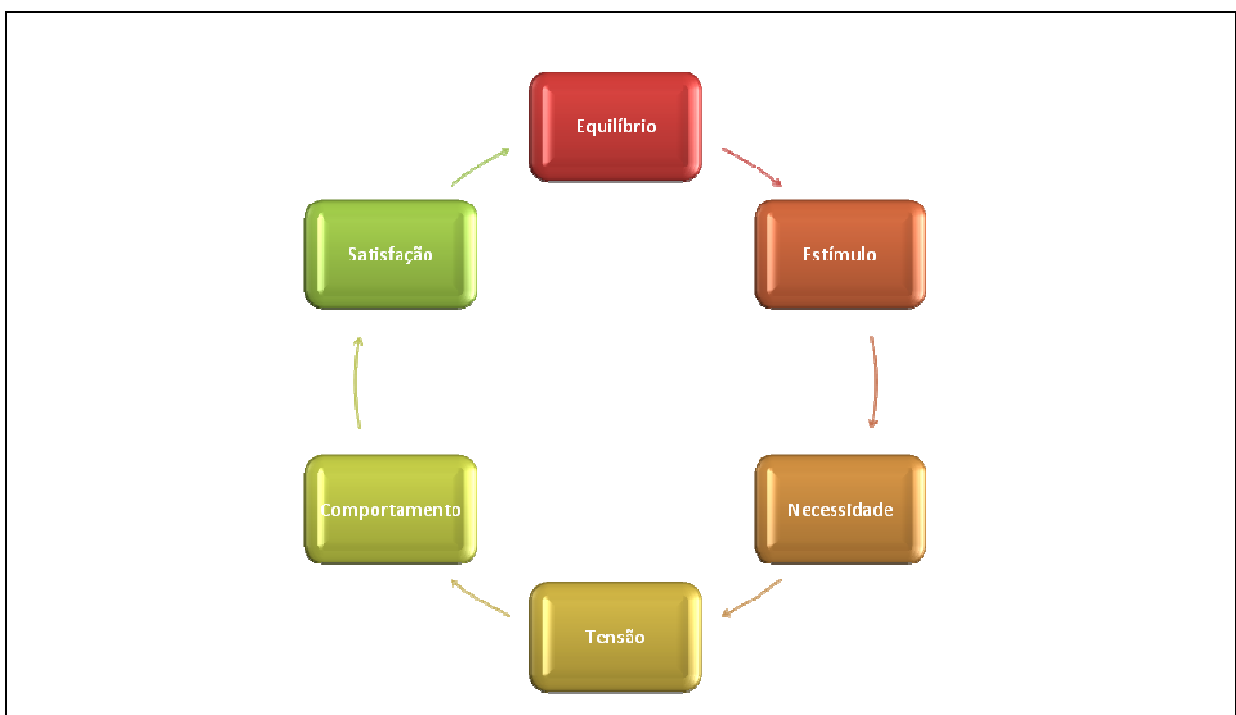


FIGURA 2. ETAPAS DO CICLO MOTIVACIONAL RESULTANDO EM SATISFAÇÃO DA NECESSIDADE.

Fonte: Chiavenato, 2003a, p. 119.

Para que o ciclo motivacional se feche é necessário que não hajam frustrações, que podem conduzir a reações indesejadas no comportamento humano, tais como “desorganização do comportamento, agressividade, reações emocionais, alienação e apatia” (CHIAVENATO, 2003a, p. 120)

Outro conceito que surge com a escola das relações humanas é o de liderança.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. (CHIAVENATO, 2003a, p. 122).

A liderança é essencial nas organizações. Um bom líder deve saber como agir diante de cada situação. Para Chiavenato (2003a, p. 125) “na prática o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa executada”.

O quadro 01 descreve o que acontece em cada um dos três estilos:

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

QUADRO 1. OS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA.

Fonte: Chiavenato, 2003a, p. 125.

Outro ponto destacado na teoria das Relações Humanas está ligado à importância da comunicação entre os indivíduos de uma organização.

A comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais:

- a. Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas.
- b. Proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação nos cargos.

Estes dois propósitos promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a um melhor desempenho das tarefas. (CHIAVENATO, 2003a, p. 128-129).

É necessário dizer, pois, que a sem comunicação certamente a organização não consegue desenvolver-se. Os indivíduos precisam comunicar-se para que assim o processo de produção de bens e serviços possa ser concluído. Vale lembrar ainda que é a comunicação entre as pessoas que promove a integração das mesmas e favorece o convívio do grupo.

A Teoria das Relações Humanas destaca também a formação de grupos informais dentro das organizações.

Os grupos informais, também chamados grupos de amizade, se organizam naturalmente por meio de adesões espontâneas de pessoas que com eles se identificam. Os grupos informais são encontrados dentro da organização formal e se compõe de pessoas de diversos grupos e níveis hierárquicos da empresa. A hierarquia funcional existente na organização formal nem sempre prevalece nos grupos informais. (CHIAVENATO, 2003a, p. 132).

Os grupos informais têm um poder muito grande dentro das organizações, pois quando das pessoas se unem em torno de um objetivo comum elas podem levar um projeto tanto ao sucesso quanto a decadência.

2.2.1.2 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental surgiu com a intenção de fundamentar a administração na natureza humana. Esta teoria teve a contribuição de muitos autores dentre os quais Chiavenato (2003a) cita: Hebert Alexander Simon, Chester Barnard, Douglas Macgregor, Renis Likert, Chis Argyris, e ainda dentro do campo da motivação humana Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland.

A Teoria Comportamental surge no final da década de 1940 com uma redefinição total de conceitos administrativos: ao criticar as teorias anteriores, o behaviorismo na Administração não somente re-escalona as abordagens anteriores como amplia seu conteúdo e diversifica sua natureza. (CHIAVENATO, 2003a, p. 329).

Para melhor compreensão Maximiano (2006) explica o conceito de *behaviorismo*:

O *behaviorismo* é um ramo do estudo do comportamento que se baseia em experimentações de laboratório com animais. Os princípios do behaviorismo são usados para treinar os golfinhos e baleias dos parques de diversões. Este ramo de estudo não focaliza especificamente a motivação humana para o trabalho, mas suas proposições e hipóteses oferecem alguns elementos para a compreensão dos mecanismos que ativam o comportamento humano, especialmente no que diz respeito à recompensa. O behaviorismo é uma área controversa do enfoque comportamental, dada sua associação com o adestramento de animais. No entanto, aborda conceitos que o administrador moderno deve conhecer. (MAXIMIANO, 2006, p. 253).

De acordo com Chiavenato (2003a) na teoria comportamental os administradores precisam conhecer e compreender o comportamento humano, e por isso um dos assuntos mais tratados pelos autores é a motivação.

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Assim, um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental da Administração é a motivação humana, campo no qual a teoria administrativa recebeu volumosa contribuição. Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2003a, p. 329).

Os motivos que movem o homem podem ser os mais diversos. Maximiano (2006, p. 259) cita que “as primeiras hipóteses sobre o conteúdo da motivação foram propostas pelos filósofos gregos, nas discussões sobre o conceito de felicidade”.

As mais sofisticadas teorias continuam a se inspirar nessas antigas idéias, que reconhecem três tipos principais de motivos: a motivação do ganho material, a motivação do reconhecimento social e a motivação interior da realização pessoal. Cada uma dessas hipóteses sobre a motivação corresponde a uma hipótese sobre a natureza humana. Uma quarta hipótese reconhece que as três primeiras são simplificações e estabelece que a natureza humana é complexa demais para ser explicada por apenas um motivo. A hipótese correspondente é a do homem complexo. (MAXIMIANO, 2006, p. 259).

Para compreender melhor as hipóteses citadas o QUADRO 02 descreve detalhadamente cada uma:

HIPÓTESES SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA	
Homem econômico-racional	A motivação encontra-se na perspectiva do ganho. O motivo importante é ter bens materiais.
Homem social	A motivação é o grupo. Os motivos importantes são o reconhecimento e a aceitação pelos colegas.
Homem auto-realizador	A motivação é a realização interior. O que importa e motiva é a satisfação íntima.
Homem complexo	A motivação não tem causa única. Diversos motivos ou causas são importantes para mover o comportamento.

QUADRO 2. HIPÓTESES CONVENCIONAIS SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA.

Fonte: Maximiano (2006, p. 259).

Tendo em vista que a teoria comportamental deu grande importância para a motivação humana, é necessário citar o trabalho de Maslow.

Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização).

Para Maslow as necessidades são diferentes e tem importâncias diferentes. Para ele as necessidades básicas se manifestam primeiro, e são estas, que as pessoas procuram satisfazer primeiramente.

Maximiano (2006) destaca que de acordo com a teoria de Maslow são válidas as seguintes premissas:

Uma necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida antes que a necessidade de uma categoria seguinte se manifeste.
 Uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte das necessidades.
 Quanto mais elevado o nível das necessidades mais saudável a pessoa é.
 O comportamento irresponsável é sintoma de privação das necessidades sociais e de estima. O comportamento negativo é consequência de má administração.
 Há técnicas de administração que satisfazem às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Os gerentes podem trabalhar no sentido de possibilitar que as outras sejam satisfatoriamente atendidas. (MAXIMIANO, 2006, p. 263).

Para melhor visualização segue a figura da pirâmide das necessidades vislumbrada por Maslow.



FIGURA 3. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS SEGUNDO MASLOW.

Fonte: Maximiano (2006, p.263).

Além da pirâmide de Maslow a Teoria Comportamental contou ainda com a Teoria dos Fatores de Herzberg, estes fatores são higiênicos e motivacionais.

Fatores higiênicos – ou fatores extrínsecos – pois estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas.

Fatores motivacionais, ou fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. (CHIAVENATO, 2003a, p. 334).

Os fatores higiênicos e motivacionais não se vinculam, são totalmente independentes. A Teoria de Herzberg pressupõe os seguintes aspectos:

A satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais. O conteúdo ou atividades desafiantes e estimulantes do cargo desempenhado pela pessoa.

A insatisfação no cargo depende dos fatores higiênicos. O ambiente de trabalho, salário, benefícios recebidos, supervisão, colegas e contexto geral que envolve o cargo ocupado. (CHIAVENATO, 2003a, p. 335).

Então, para o empregado alcançar a satisfação plena, seria necessário que ele conseguisse satisfação nos aspectos higiênicos, como bons salários, e nos aspectos motivacionais, como a satisfação pessoal no trabalho.

Todos estes aspectos remetem ao ponto principal do que se tem buscado nas relações de trabalho: a valorização do ser humano.

O trabalho de Kanitz, apresentado a seguir, contribui para o crescimento e a valorização do capital social dentro das organizações.

2.2.2 Contribuição do trabalho de Stephen Kanitz para a compreensão do Capital Social em organizações

De acordo com o Dicionário Aurélio, da Língua Portuguesa, a palavra capital tem vários significados. Para o assunto tratado, capital significa “Todo bem econômico suscetível de ser aplicado à produção; toda riqueza capaz de produzir renda; fundo de dinheiro de um particular ou de uma empresa; patrimônio, cabedal”. A palavra social, por sua vez, remete à sociedade. Dessa forma quando estas duas palavras se unem existe a formação de um novo termo “Capital Social”.

Os primeiros autores a discorrer sobre a relevância desta matéria para a sociedade e para as organizações foram James Medison, através do trabalho *A Federalista Papers*, Alexis de Tocqueville, através do trabalho *Democracia da América* e John Dewey, responsável por cunhar o termo “Capital Social”. Todos os autores são do século XIX (WIKIPÉDIA, 2010).

O Capital Social é uma importante ferramenta para a alavancagem do desenvolvimento, por ser tratar de recurso que privilegia os laços de confiança e a cooperação entre as pessoas. O SEBRAE (2010) o define como “[...] a própria trama de relações que conforma o tecido social. Quanto mais complexa essa trama, maiores as relações de confiança [...]. O desenvolvimento, de certa forma, é produto [dele]”.

Para efeito deste trabalho, optou-se por realizar um recorte a partir da ótica de Stephen Kanitz, apresentada no artigo “O Capital Social”, publicado na edição

1951 da Revista Veja, em razão do mesmo ser consultor de empresas e titular da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (KANITZ, 2010).

Neste trabalho, o autor realiza um resgate histórico, destacando que o conceito de capital social surgiu no século XV através da literatura do Frei Luca Paccioli:

Uma única inovação ocorrida no século XV teve enorme influência para o progresso, a inclusão social e a redução da pobreza. Foi a invenção do conceito de capital social pelo frei Luca Paccioli, o criador da contabilidade. Esse conceito perdura até hoje em todos os contratos sociais e balanços das empresas brasileiras. Antes de Luca Paccioli, um comerciante ou produtor que não pagasse suas dívidas poderia ter todos os bens pessoais, como casa, móveis e poupança, arrestados por um juiz ou credor. Como ainda ocorre em muitos casos no Brasil. Só um louco varrido abria uma empresa para gerar produção e empregos para os outros. Por isso, na época, todo mundo produzia somente para si, reinava o egoísmo total. Produzir para os outros como se faz atualmente, nem pensar. (KANITZ, 2006a, p. 22).

O Capital social, de acordo com a visão do autor é aquele que está comprometido com apenas com os negócios do empresário e não com sua vida e bens particulares. A partir deste novo conceito as sociedades modificaram o modo de ver o capital das empresas.

Conforme destaca Kanitz, antes do conceito de capital social, cada um produzia somente para si, sem haver produção de empregos e produtos excedentes. O seu surgimento interferiu na criação das estruturas jurídicas atualmente conhecidas e amplamente utilizadas para fundação das organizações.

O conceito de capital social permitiu a criação da empresa de responsabilidade limitada. Depois de Paccioli, se você montasse um negócio, sua responsabilidade, ou "desgraça", ficaria limitada ao capital social, e não abrangeria a totalidade de seus bens pessoais, como antes. Milhares de pessoas com competência administrativa e empreendedora começaram a produzir para os outros, e não somente para si, empregando trabalhadores até então desempregados, sem medo de perder tudo se a empresa fracassasse. (KANITZ, 2006a, p. 22).

O capital social surgiu para limitar os bens da organização à própria organização e os bens do proprietário a ele próprio. Assim, as pessoas começaram a ter mais segurança em montar novas organizações.

O capital social é o capital que os acionistas oferecem à sociedade para garantir que empregados e fornecedores recebam no fim do mês. Diferentemente do que se ensina, o capital não pertence aos acionistas, e sim à sociedade – daí o termo social. (KANITZ, 2006a, p. 22).

Dessa forma a organização ganha novos delineamentos. O autor descreve que o capital social está destinado à sociedade, pois é do capital das organizações que a sociedade como um todo depende, visto que são elas que pagam os salários, os fornecedores, e ainda remuneram seus proprietários.

Tendo em vista o cunho social da empresa torna-se clara a existência da mutualidade de interesses entre a organização e seus empregados. A empresa tem interesse em produzir bens e serviços que serão oferecidos à sociedade e a sociedade tem interesse nestes bens e serviços.

Ele sem dúvida está diretamente relacionado ao processo de crescimento das organizações, em virtude de deter em si, conforme anteriormente exposto, a dependência da cooperação e dos laços de confiança, fundamental para a relação entre os empregados e empregadores. As organizações são sistemas dinâmicos e complexos que são extremamente dependentes desta base relacional para subsistirem. (DE PAULA, 2010).

Após esta breve conversação, apresentam-se os aspectos legais que sustentam o relacionamento entre os empregadores e empregados em organizações.

2.3 A construção da relação empregador e empregado no âmbito do aparato legal: uma contribuição da legislação trabalhista

A legislação trabalhista no Brasil tem como fonte principal a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) promulgada no ano de 1943.

Antunes (2006) faz menção ao governo de Getúlio Vargas e afirma que foi durante seus dois mandatos que a legislação trabalhista começou a ganhar corpo no país, muito mais por interesse político do que social, pois o presidente necessitava do apoio da massa trabalhadora para alcançar seus objetivos.

É aqui que reside o papel central de legislação social e trabalhista criada sob o governo Vargas, desde o início dos anos 30, até Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), de 1943. Nesse sentido o Getulismo demonstrou enorme competência ao captar algumas das principais reivindicações dos trabalhadores urbanos, reelaborá-las e devolvê-las como uma dádiva do

Estado. Getúlio as apresentava como um presente para as massas, como uma antecipação, como um pai que doa para seu povo algumas de suas principais reivindicações. Este foi o centro da arquitetura getulista, necessária para manter o seu projeto nacionalista, estatal e industrial. (ANTUNES, 2006, p. 85).

A partir das reivindicações da classe trabalhadora, o governo de Getúlio Vargas dava início à criação do aparato legal que permeia as relações entre empregados e empregadores até os dias atuais. Foi nesta época que nasceu o salário mínimo no Brasil.

No Brasil, o salário mínimo só foi incorporado na Constituição de 1934, no governo de Getúlio Vargas, momento em que a economia brasileira passou por mudanças que viabilizaram a transformação do País, de agrário a industrial. Entretanto, só foi implementado a partir de 1940. (MELLO e CORRÊA, 2001, p. 102).

Com a criação do salário mínimo o emprego passou a gozar de certa estabilidade, visto que, os empregadores tinham obrigação de pagar pelo menos o teto mínimo estabelecido pelo governo.

O advento da CLT trouxe para empregados e empregadores base legal de como agir no cotidiano para infringir a legislação trabalhista. É na CLT que estão todas as normas quanto ao horário de trabalho, aos descansos, as férias e a outros direitos dos quais gozam os empregados, bem como seus deveres.

Para melhor entendimento serão apontadas as definições de empregador e empregado dadas pela CLT.

O empregador é definido como:

Art. 2º - Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço.

§ 1º - Equiparam-se ao empregador, para os efeitos exclusivos da relação de emprego, os profissionais liberais, as instituições de beneficência, as associações recreativas ou outras instituições sem fins lucrativos, que admitirem trabalhadores como empregados.

§ 2º - Sempre que uma ou mais empresas, tendo, embora, cada uma delas, personalidade jurídica própria, estiverem sob a direção, controle ou administração de outra, constituindo grupo industrial, comercial ou de qualquer outra atividade econômica, serão, para os efeitos da relação de emprego, solidariamente responsáveis a empresa principal e cada uma das subordinadas. (BRASIL, 1943).

A definição de empregado é assim descrita:

Art. 3º - Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.

Parágrafo único - Não haverá distinções relativas à espécie de emprego e à condição de trabalhador, nem entre o trabalho intelectual, técnico e manual.

Sendo o empregador todo aquele que paga por algum serviço prestado, e empregado todo aquele que presta serviço de natureza não eventual, é necessário conhecer então as modalidades de relação trabalhista ditadas pela CLT. Para que fique clara a importância da CLT para as relações de trabalho é necessário salientar seus ditames para o que é um contrato de trabalho individual:

Art. 443 - O contrato individual de trabalho poderá ser acordado tácita ou expressamente, verbalmente ou por escrito e por prazo determinado ou indeterminado.

§ 1º - Considera-se como de prazo determinado o contrato de trabalho cuja vigência dependa de termo prefixado ou da execução de serviços especificados ou ainda da realização de certo acontecimento suscetível de previsão aproximada.

§ 2º - O contrato por prazo determinado só será válido em se tratando:

- a) de serviço cuja natureza ou transitoriedade justifique a predeterminação do prazo;
- b) de atividades empresariais de caráter transitório;
- c) de contrato de experiência.

A CLT define como as relações de trabalho podem ser estipuladas:

Art. 444 - As relações contratuais de trabalho podem ser objeto de livre estipulação das partes interessadas em tudo quanto não contravenha às disposições de proteção ao trabalho, aos contratos coletivos que lhes sejam aplicáveis e às decisões das autoridades competentes

Um dos princípios norteadores do Direito do Trabalho é o da primazia da realidade. "Isto significa que em matéria de trabalho importa o que ocorre na prática, mais do que aquilo que as partes hajam pactuado de forma mais ou menos solene, ou expressa, ou aquilo que conste em documentos, formulários e instrumentos de controle". Ou seja, "o princípio da primazia da realidade significa que, em caso de discordância entre o que ocorre na prática e o que emerge de documentos ou acordos, deve-se dar preferência ao primeiro, isto é, ao que sucede no terreno dos fatos" (AMÉRICO PLA RODRIGUES, 2000).

Os contratos de trabalho podem ser por tempo determinado ou por tempo indeterminado. Quanto ao contrato por tempo determinado a CLT define:

Art. 445 - O contrato de trabalho por prazo determinado não poderá ser estipulado por mais de 2 (dois) anos, observada a regra do art. 451

Parágrafo único. O contrato de experiência não poderá exceder de 90 (noventa) dias.

O contrato de trabalho é reconhecido mesmo que seja instituído apenas verbalmente.

Art. 447 - Na falta de acordo ou prova sobre condição essencial ao contrato verbal, esta se presume existente, como se a tivessem estatuído os interessados na conformidade dos preceitos jurídicos adequados à sua legitimidade.(CLT).

Independentemente da condição em que se encontre o empregador, os direitos do empregado são garantidos, mesmo que haja falência ou concordata da empresa que contrata conforme Artigo 10 da CLT “Qualquer alteração na estrutura jurídica da empresa não afetará os direitos adquiridos por seus empregados”.

Ainda os artigos 448 e 449 da CLT reafirmam os direitos adquiridos que o empregado tem, independente da condição da empresa.

Art. 448 - A mudança na propriedade ou na estrutura jurídica da empresa não afetará os contratos de trabalho dos respectivos empregados.

Art. 449 - Os direitos oriundos da existência do contrato de trabalho subsistirão em caso de falência, concordata ou dissolução da empresa.

§ 1º - Na falência constituirão créditos privilegiados a totalidade dos salários devidos ao empregado e a totalidade das indenizações a que tiver direito.

§ 2º - Havendo concordata na falência, será facultado aos contratantes tornar sem efeito a rescisão do contrato de trabalho e conseqüente indenização, desde que o empregador pague, no mínimo, a metade dos salários que seriam devidos ao empregado durante o interregno.

Existem alguns cuidados quanto ao contrato por prazo determinado, visto que, caso não sejam atendidos os preceitos descritos na CLT, este passará a vigorar por prazo indeterminado.

Art. 451 - O contrato de trabalho por prazo determinado que, tácita ou expressamente, for prorrogado mais de uma vez passará a vigorar sem determinação de prazo.

Art. 452 - Considera-se por prazo indeterminado todo contrato que suceder, dentro de 6 (seis) meses, a outro contrato por prazo determinado, salvo se a expiração deste dependeu da execução de serviços especializados ou da realização de certos acontecimentos. (CLT)

É importante que o contrato de trabalho seja feito de comum acordo entre empregador e empregado, pois caso isso não ocorra qualquer das partes podem ser prejudicadas.

Art. 456. A prova do contrato individual do trabalho será feita pelas anotações constantes da carteira profissional ou por instrumento escrito e suprida por todos os meios permitidos em direito.

Parágrafo único. A falta de prova ou inexistindo cláusula expressa e tal respeito, entender-se-á que o empregado se obrigou a todo e qualquer serviço compatível com a sua condição pessoal. (CLT).

Zangrando (2208, p. 926) cita que os modos pelos quais os contratos são dissolvidos podem ser “resilição, resolução, revogação e rescisão”.

De acordo com Zangrando (2008, p. 927) resilição “é o que se verifica quando o empregador demite o empregado, ou este se demite espontaneamente, em ambos os casos, sem justa causa”. Ainda para o mesmo autor a resolução “ocorre quando o rompimento do ajuste é consequência da inexecução faltosa das obrigações por uma das partes contratantes, ou por ambas”. A revogação “é a forma de extinção dos contratos a título gratuito e do mandato”, e rescisão “é a que ocorre no caso de nulidade absoluta do contrato”.

A CLT prevê duas modalidades de distrato entre empregador e empregado: demissão por justa causa e demissão sem justa causa. A demissão sem justa causa é aquela em que uma das partes resolve interromper o contrato de trabalho por motivos pessoais. Já a demissão por justa causa pode ocorrer em decorrência de alguns fatores, conforme segue:

Art. 482 - Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador:

- a) ato de improbidade;
- b) incontinência de conduta ou mau procedimento;
- c) negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão do empregador, e quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço;
- d) condenação criminal do empregado, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena;
- e) desídia no desempenho das respectivas funções;
- f) embriaguez habitual ou em serviço;
- g) violação de segredo da empresa;
- h) ato de indisciplina ou de insubordinação;
- i) abandono de emprego;
- j) ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- k) ato lesivo da honra ou da boa fama ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- l) prática constante de jogos de azar.

Parágrafo único - Constitui igualmente justa causa para dispensa de empregado a prática, devidamente comprovada em inquérito administrativo, de atos atentatórios à segurança nacional. (CLT).

Assim, a justa causa se constitui por ato, praticado pelo empregado, que cause dano à empresa ou ao empregador.

Os empregados e empregadores podem contar com algumas instituições que os represente diante de sua classe. Uma destas entidades é chamada de sindicato.

Sindicato (do grego *sindykayos*, ou do latim *sindicus*, pessoa encarregada de representar uma coletividade) é a associação trabalhista de pessoas naturais ou jurídicas, dirigida e representada pelas primeiras, que tem por objetivo principal a defesa dos interesses, total ou parcialmente comuns, da mesma profissão ou atividade, ou de profissões ou atividades similares ou conexas. (CATHARINO, 1977, p. 164, *apud* ZANGRANDO, 2008, P. 1463).

Outro ponto importante do qual trata a CLT são as convenções coletivas que representam acordos que visam a representatividade de uma ou mais classes de trabalhadores. As convenções foram sistematizadas pela elaboração da CLT, que trata destes acordos em seu artigo 611:

Art. 611 - Convenção Coletiva de Trabalho é o acôrdo de caráter normativo, pelo qual dois ou mais Sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais de trabalho.

§ 1º É facultado aos Sindicatos representativos de categorias profissionais celebrar Acordos Coletivos com uma ou mais empresas da correspondente categoria econômica, que estipulem condições de trabalho, aplicáveis no âmbito da empresa ou das acordantes respectivas relações de trabalho.

§ 2º As Federações e, na falta desta, as Confederações representativas de categorias econômicas ou profissionais poderão celebrar convenções coletivas de trabalho para reger as relações das categorias a elas vinculadas, inorganizadas em Sindicatos, no âmbito de suas representações. (CLT).

A Convenção Coletiva de Trabalho representa um acordo ou uma espécie de norma que define e estipula condições de trabalho para determinada classe.

A CLT define algumas obrigatoriedades que deverão ser observadas quando da criação de qualquer Convenção.

Art. 613 - As Convenções e os Acordos deverão conter obrigatoriamente:

- I - Designação dos Sindicatos convenientes ou dos Sindicatos e empresas acordantes;
- II - Prazo de vigência;
- III - Categorias ou classes de trabalhadores abrangidas pelos respectivos dispositivos;
- IV - Condições ajustadas para reger as relações individuais de trabalho durante sua vigência;
- V - Normas para a conciliação das divergências sugeridas entre os convenientes por motivos da aplicação de seus dispositivos;

VI - Disposições sobre o processo de sua prorrogação e de revisão total ou parcial de seus dispositivos;

VII - Direitos e deveres dos empregados e empresas;

VIII - Penalidades para os Sindicatos convenientes, os empregados e as empresas em caso de violação de seus dispositivos.

Parágrafo único. As convenções e os Acordos serão celebrados por escrito, sem emendas nem rasuras, em tantas vias quantos forem os Sindicatos convenientes ou as empresas acordantes, além de uma destinada a registro. (CLT).

De acordo com as normas da CLT as Convenções Coletivas de Trabalho devem ser intermediadas pelos sindicatos de classe, e para tanto, caso haja necessidade de celebração de Acordo Coletivo de Trabalho as empresas ou os empregados deverão dar ciência, por escrito, ao sindicato da categoria.

Art. 617 - Os empregados de uma ou mais empresas que decidirem celebrar Acordo Coletivo de Trabalho com as respectivas empresas darão ciência de sua resolução, por escrito, ao Sindicato representativo da categoria profissional, que terá o prazo de 8 (oito) dias para assumir a direção dos entendimentos entre os interessados, devendo igual procedimento ser observado pelas empresas interessadas com relação ao Sindicato da respectiva categoria econômica.

§ 1º Expirado o prazo de 8 (oito) dias sem que o Sindicato tenha se desincumbido do encargo recebido, poderão os interessados dar conhecimento do fato à Federação a que estiver vinculado o Sindicato e, em falta dessa, à correspondente Confederação, para que, no mesmo prazo, assumam a direção dos entendimentos. Esgotado esse prazo, poderão os interessados prosseguir diretamente na negociação coletiva até final.

§ 2º Para o fim de deliberar sobre o Acordo, a entidade sindical convocará assembléia geral dos diretamente interessados, sindicalizados ou não, nos termos do art. 612. (CLT).

Após esta breve conversação, apresenta-se a seguir a metodologia.

3 METODOLOGIA

3.1 Caráter do tipo de pesquisa

Quanto à sua natureza, esta pesquisa classifica-se com qualitativa, visto que tem o ambiente como fonte direta de dados.

Richardson (1999, p. 90) *apud* (Lakatos & Marconi, 2004, p. 271) afirma que a pesquisa qualitativa “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Ainda Lakatos & Marconi (2004, p. 272) explicam: “por meio do método qualitativo, o investigador entra em contato direto e prolongado com o indivíduo ou grupos humanos, como o ambiente e a situação que está sendo investigada, permitindo um contato de perto como os informantes”.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é de cunho exploratório-descritivo.

Gil (2007, p. 43) descreve a pesquisa exploratória:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas.

Para Cervo, Bervian e Da Silva, (2007, p. 63) em relação à pesquisa exploratória “Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias”.

Além de pesquisa exploratória, esta também se classifica como descritiva:

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. (CERVO, BERVIAN E DA SILVA, 2007, p. 61-62)

A seguir apresentam-se as estratégias utilizadas na condução da pesquisa.

3.2 Estratégia de pesquisa

Para desenvolver a pesquisa utilizaram-se os métodos de pesquisa bibliográfica e o estudo de casos.

De acordo com Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 60) “A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses”.

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela internet. (GIL, 2010, p. 29).

De acordo com Yin (2009, p. 18), o estudo de caso é um recurso comumente utilizado quando há interesse em conhecer um fenômeno contemporâneo existente na vida real, especialmente quando as fronteiras que separam o fenômeno e o contexto de estudo não estão muito claras. Em suma, é um método utilizado para compreender uma situação, como a de interesse do presente estudo.

Para tal, será utilizado um questionário com questões abertas, aplicados à cinco empresas juinenses de cinco distintos setores, de forma que a compreensão da questão de pesquisa, que envolve a compreensão como o perfil setorial impacta no modelo relacional entre empregadores e empregados.

A seguir apresentam-se os agentes consultados durante o estudo.

3.3 Seleção de agentes a serem consultados

Esta pesquisa buscou conhecer o perfil setorial dos setores varejo supermercadista e hospitalar, a fim de verificar qual a relação entre o perfil setorial e as relações entre empregadores e empregados.

Foram selecionadas duas empresas juinenses de dois setores distintos: varejo supermercadista e hospitalar. Serão entrevistados o proprietário do

estabelecimento e um funcionário de cada empresa. Na TABELA 1, apresenta-se a codificação que será utilizada na análise de dados:

TABELA 1 – Códigos de pesquisa

Seq.	Empresa	Código Empresa	Código Funcionário
1	Varejo Supermercadista	VS1	VS2
2	Hospitalar	HO1	HO2

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Os códigos foram adotados em razão da não autorização de uso dos nomes e marcas das companhias e também para a proteção do funcionário, de forma a obter respostas mais sinceras. O critério de amostragem utilizado foi o não-probabilístico intencional por conveniência.

3.4. Coleta de dados

Os primeiros dados coletados foram os bibliográficos, em seguida procedeu-se à aplicação do questionário nas empresas dos setores já anteriormente citados.

O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Assim, qualquer pessoa que preencheu um pedido de trabalho teve a experiência de responder a um questionário. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central. (CERVO, BERVIAN E DA SILVA, 2007, p. 53)

A coleta de dados foi realizada da seguinte forma:

- a) Contato com as empresas;
- b) Solicitação de autorização para aplicação do questionário;
- c) Aplicação do questionário no período entre 10 e 20 de novembro de 2010, através de entrevista pessoal com o proprietário na empresa.
- d) Aplicação do questionário no período entre 10 e 20 de novembro de 2010, através de entrevista pessoal com o funcionário ou na empresa ou na residência.

- e) Levantamento de informações sobre setores das quais as empresas participam junto à sites institucionais, de entidades de classe.

A seguir apresenta-se a descrição e estruturação do questionário.

3.5. Descrição e estruturação do questionário

Para esta pesquisa foram elaborados dois questionários. O primeiro deles é direcionado aos empregados, e é composto por perguntas abertas, que visam identificar o modo com que o empregado enxerga a relação entre ele e seu empregador. O segundo questionário é destinado aos empregadores, também formado por perguntas abertas, procura identificar os pontos da relação entre empregados e empregadores a partir da visão do empregador.

3.6. Análise dos dados

Esta parte será organizada da seguinte maneira: (a) Análise dos perfis setoriais, no caso o de Varejo Supermercadista e Hospitalar; (b) análise dos casos estudados, onde será apresentado um breve relato sobre as organizações pesquisadas; (c) análise dos resultados dos questionários aplicados junto aos empregadores e empregados das duas empresas pesquisadas, devidamente trianguladas com o aporte teórico apresentado ao longo deste estudo.

3.7. Limitações das pesquisas

As limitações da presente pesquisa dão-se em torno do número de empresas pesquisadas. Na atualidade, diversos são os ramos de atuação das organizações. Em um mercado de concorrência acirrada, empregados precisam estar constantemente capacitados, bem como empregadores precisam de uma equipe eficiente.

Necessário seria ampliar o foco da pesquisa e analisar um número maiores de empresas para assim medir, de maneira mais eficiente, as relações entre o perfil do setor, empregados e empregadores.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através da pesquisa. Segue a análise das respostas do questionário aplicado a empregados e empregadores.

4.1. Análise dos perfis setoriais em estudo

4.1.1. Setor de Varejo Supermercadista

O setor de Varejo Supermercadista tem destaque no cenário nacional, visto que, o comércio de alimentos e produtos de higiene e limpeza, estão presentes, e atendem a todas as classes sociais existentes no país.

De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) o setor vem crescendo consideravelmente nos últimos anos.

Em relação a 2007, todos os indicadores básicos e absolutos, como faturamento, número de check-outs, de área de vendas, estabelecimentos e funcionários, cresceram em 2008, o que não deixa dúvidas sobre a pujança do setor no período, já que em 2007 os mesmos indicadores, com exceção da área de vendas, apresentaram expansão significativa em relação a 2006. Ou seja, se no ano retrasado o autosserviço apresentou o melhor desempenho dos últimos 12 anos, em 2008 conseguiu o melhor (na mais modesta das hipóteses) desempenho dos últimos 13 anos. (ABRAS).

Ainda, segundo a ABRAS, o número de lojas (supermercados) cresceu no ano de 2008, 1,5% mais do que no ano anterior.

O número de lojas teve incremento de 1,5%, mais do que o verificado no ano passado, quando a quantidade de estabelecimentos de autosserviço apresentou expansão de 1,2%. Em valores absolutos, o setor ganhou 1,123 mil novas lojas em 2008, indo de 74,602 mil no ano anterior para 75,725 mil.

Além de conhecer os números do setor é interessante verificar os tipos de profissionais que nele trabalham. Em linhas gerais estes profissionais são bastante

conhecidos e exercem funções que vão desde o auxílio e atendimento direto ao cliente até a compra e faturamento de mercadorias.

Cargos e Funções Varejo Supermercadista	
Atendimento ao cliente (esta habilidade ou perfil deve aparecer para todas as funções)	Seu papel é o de ajudar o cliente no momento certo e propiciar que ele se sinta bem na loja, que desfrute das vantagens que a loja oferece, conseguindo localizar o que ele pretende comprar, fornecendo com credibilidade as informações necessárias.
Empacotador	O empacotador é responsável por organizar as mercadorias de modo a protegê-las, facilitar o seu transporte e otimizar o uso das sacolas, para serem levadas pelos clientes.
Operador de Caixa (Check-out)	O profissional que opera o caixa precisa apresentar habilidade e segurança com cálculos, registrar os preços das mercadorias, emitir cupom fiscal, receber pagamento de compras efetuadas e controlar o troco do seu caixa, organização e higiene nos check-outs, apresentação pessoal impecável, facilidade de comunicação, excelência no atendimento, postura de venda, conhecimento de recepção.
Repositor	A função principal de um repositor é colocar o produto certo, no lugar certo, no tempo certo, na quantidade certa, ou seja, manter o produto disponível no momento em que o cliente está disposto a comprar. Seguir a orientação do layout exigido pela loja, cuidar da precificação dos produtos, seções e ou gôndolas, atenção com validade dos produtos, acompanhar e divulgar as promoções,
Profissional de Marketing	O profissional que trabalha com marketing em supermercado deve estar antenado as necessidades do varejo. Utilizar ferramentas para conhecer o seu público alvo, encantando o cliente sempre, fazendo uso de técnicas de merchandising para incentivar o consumidor a comprar.
Gestor de Supermercados	O papel do gestor em supermercados é tornar pessoas capazes de atuarem juntas para o desenvolvimento da organização. Gerir a organização é enxergar a necessidade de mudanças e planejá-las, ser observador, analisar e corrigir erros, trabalhar em equipe e favorecer o equilíbrio da organização. Precisa manter um relacionamento saudável com o cliente, equipe. Conhecer de vendas e rotinas operacionais do varejo.

QUADRO 3. CARGOS E FUNÇÕES VAREJO SUPERMERCADISTA.

Fonte: ABRAS, 2010.

Além dos cargos citados acima, o supermercado emprega também confeitheiros e padeiros, açougueiros, auxiliares de limpeza e outros.

No município de Juina o setor supermercadista emprega funcionários locais que em sua maior possuem formação de nível médio. As empresas são de cunho familiar e os proprietários são os administrados, sendo que os demais membros da família ocupam os cargos de maior importância dentro do processo.

No estado de Mato Grosso existe a Associação de Supermercados de Mato Grosso (ASMAT) que tem a finalidade de integrar empresários e fornecedores do

ramo, com o objetivo de reivindicar direitos e criar oportunidades de crescimento profissional dentro do setor.

No ANEXO I da pesquisa consta a Convenção Coletiva de Trabalho para os anos de 2009 e 2010, dos empregados e empregadores do varejo supermercadista de Mato Grosso.

4.1.2. Setor Hospitalar

O setor hospitalar atua nos mais diversos setores da sociedade, sendo que os hospitais particulares são responsáveis pelo atendimento de boa parte da população. Neste sentido, além dos hospitais particulares, existem os hospitais da rede pública e também um novo segmento hospitalar que diz respeito àqueles que atendem via plano de saúde.

A Federação Brasileira de Hospitais (FBH) explica como o surgimento deste tipo de hospital impacta no desempenho dos hospitais particulares.

Nos últimos anos, o grande foco da saúde privada do Brasil tem sido a crise vivida pelos hospitais, gerada pela baixa remuneração do Sistema Único de Saúde e pelos problemas no repasse de verbas. Mas a discussão sobre o tema ficou mais ampla desde que se intensificou o processo de verticalização, que consiste na criação de redes próprias de atendimento pelos planos de saúde, com o objetivo de reduzir custos operacionais. Essa forte tendência vem contribuindo para agravar ainda mais os problemas vividos pelos hospitais privados do País. (FBH).

O papel dos hospitais particulares é sem dúvida muito importante para todo o cenário nacional.

Para se ter uma idéia, hoje, os hospitais privados são responsáveis por mais de 62% das internações realizadas pelo Sistema Único de Saúde. Em algumas regiões do País, a rede privada ultrapassa 70% dos atendimentos. (FBH).

Os profissionais que trabalham no setor são em sua maioria enfermeiros, técnicos em enfermagem e médicos. Algumas vezes, em grandes hospitais, é possível encontrar também administradores que atuam como gestores.

No município de Juina existem 3 hospitais particulares e 1 hospital público, que são responsáveis pelo atendimento da população. Os hospitais da rede

particular são oriundos de investimento de empresários do próprio município, em sua maioria médicos.

No ANEXO II está a Convenção Coletiva de Trabalho do Sindicato dos Hospitais e Estabelecimentos de Serviços de Saúde do Estado de Mato Grosso do Sul.

4.2. Análise dos casos estudados

4.2.1. Breve relato sobre VS1

A empresa de Varejo Supermercadista estudada esta situada no município de Juina e atua no ramo a cerca de 10 anos. Esta empresa é de cunho familiar e esta no mercado a 8 anos. Possui em seu quadro 52 empregados.

A loja possui padaria, açougue, venda de produtos alimentícios em geral, produtos de limpeza e higiene pessoal, além de produtos hortifrutigranjeiros.

4.2.3. Breve relato sobre HO1

O Hospital estudado é particular, e atende também alguns planos de saúde. Esta inserido no município de Juina a 28 anos e possui em seu quadro 25 empregados.

Tendo em vista que Juina é município pólo da região noroeste de Mato Grosso, o hospital atende um grande demanda de pacientes, e possui médicos especialistas que atendem grande parte das necessidades da população.

O Hospital possui aparato tecnológico capaz de atender casos de urgência e emergência, bem como centro cirúrgico especializado.

4.1 Análise do questionário aplicado a empregadores

Na empresa de varejo supermercadista um dos proprietários da empresa respondeu ao questionário. Esta pessoa possui a empresa a 8 anos e emprega 52 funcionários.

Na empresa do setor hospitalar as questões foram respondidas pelo responsável pela administração da organização, que também é proprietário da empresa. A empresa estudada esta no mercado a 28 anos e emprega 25 funcionários.

O questionário aplicado ao empregador foi dividido em duas partes e consta no APÊNDICE I do trabalho. Sobre os recursos humano e relacional foram feitas 9 perguntas conforme segue:

A primeira questão procurou saber se o empregador considera que os recursos disponíveis na sua empresa (financeiro, tecnológico, infraestrutura, humano e relacional) são utilizados de forma eficiente. Na empresa VS1 a resposta foi positiva e o empregador afirmou que dentro da estrutura da empresa todos os recursos são utilizados de forma eficiente. Na empresa HO1 a resposta foi afirmativa quanto aos recursos disponíveis e negativa quanto à sua utilização pois estão em fase de aprimoramento.

Sim, dentro da estrutura da empresa tudo o que é disponibilizado esta sendo utilizado de forma eficiente. (sic) (EMPREGADOR VS1, 2010)

Sim e não. Sim porque o tecnológico nós não temos empresas que prestam serviços com preços acessíveis ainda humano e relacional estamos em mudança de aprimoramento (sic) (EMPREGADOR HO1 ,2010)

A segunda questão procurou saber que o recurso que na opinião do empregador tem maior impacto no crescimento da empresa. Na empresa VS1 a resposta foi o recurso humano, pois segundo ele se as pessoas não estiverem bem preparadas a qualidade no atendimento fica prejudicada. Na empresa HO1 a resposta foi o recurso humano e o tecnológico.

Humano, a empresa por mais que tenha tecnologia, se não tiver pessoas preparadas a qualidade fica prejudicada. (sic) (EMPREGADOR VS1, 2010)

Humano e Tecnológico. (sic) (EMPREGADOR HO1, 2010)

A terceira questão procurou saber como o recurso humano contribui para o desenvolvimento da empresa e construção da qualidade dos produtos e serviços

oferecidos ao mercado. De acordo com o empregador da empresa VS1 para que as pessoas façam bem o seu trabalho é preciso conhecer suas qualidades e necessidades, pois pessoas felizes com o trabalho que realizam fazem a produção render mais. Na empresa HO1 a resposta foi que a maior contribuição do recurso humano é justamente a humanização no atendimento.

Essa área visa atuar de forma que as pessoas façam parte da organização de uma forma integrada, verificando as qualidades e necessidade de cada colaborador, e pessoas satisfeitas e felizes com seu trabalho tem maior rendimento, desenvolvendo seu trabalho de melhor forma, isso automaticamente, unido a uma boa administração gera o desenvolvimento. (sic) (EMPREGADOR VS1, 2010)

Através da Qualificação dos seres humanos envolvidos e humanização no atendimento. (sic) (EMPREGADOR HO1, 2010)

A quarta questão procurou saber se na opinião do empregador o recurso humano é crucial para o negócio. Na empresa VS1 a resposta foi positiva e o empregador afirma que o alcance do desempenho esperado é obtido quando há uma combinação entre as necessidades individuais das pessoas e da organização. Na empresa HO1 a resposta foi positiva pois a empresa conta com a propaganda de boca a boca feita pelos pacientes que saem satisfeitos com o atendimento e com os serviços.

Sim a área de recursos humanos vem com a finalidade de alcançar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais das pessoas com as da organização. (sic) (EMPREGADOR VS1, 2010)

Sim, porque um paciente bem atendido retorna sempre e atrai outros quando fala bem. (sic) (EMPREGADOR HO1, 2010)

A quinta pergunta procurou saber como a empresa investe no relacionamento com seus funcionários. Na empresa VS1 a resposta foi que a empresa visa a qualidade de vida de seus colaboradores. Na empresa HO1 a resposta foi que existe processo de treinamento e orientação nos serviços e que a empresa procura estar próxima do funcionário e de sua família.

A empresa visa a qualidade de vida de seus colaboradores. Todos têm um papel na mesma. (sic) (EMPREGADOR VS1, 2010)

Um processo de treinamento e orientação em serviço, relacionamento muito próximo com o funcionário e família, conhecemos todos por nome, comunicação direta como o funcionário. (sic) (EMPREGADOR HO1, 2010)

A sexta pergunta procurou saber se o empregador considera que existe um bom relacionamento da empresa com o funcionário. A resposta foi positiva tanto na empresa VS1 quanto na empresa HO1.

Sim a uma integração de um todo. (sic) (EMPREGADOR VS1, 2010)

Sim. (sic) (EMPREGADOR HO1, 2010)

A sétima pergunta procurou que tipo de investimento a empresa faz para a fixação do recurso humano e para a melhoria do relacionamento com a sua equipe. Na empresa VS1 a resposta foi que a empresa preocupa-se em manter um relacionamento de respeito e amizade e também um ambiente de trabalho saudável com salários que estejam de acordo com as necessidades dos colaboradores. Na empresa HO1 a resposta foi que a empresa promove a educação continuada e procura fazer melhoras constantes no ambiente de trabalho.

A empresa é uma empresa familiar que visa um relacionamento de integração, respeito e amizade, busca-se diariamente investir em melhorias na qualidade do trabalho, salários e necessidades dos colaboradores. (sic) (EMPREGADOR VS1, 2010)

Fazemos educação continuada sobre o tema saúde e hospital. Melhoramos o ambiente de trabalho, estamos sempre fazendo melhorias no ambiente de trabalho. (sic) (EMPREGADOR HO1, 2010)

A oitava questão procurou saber se a empresa faz algum investimento na retenção de pessoas no seu quadro funcional. A empresa VS1 respondeu que não e a empresa HO1 não respondeu a questão.

Não. (sic) (EMPREGADOR VS1, 2010)

A nona pergunta procurou saber quais tipos de recursos disponíveis na empresa (financeiro, tecnológico, infraestrutura, humano e relacional) interferem na relação patrão e empregado. Na empresa VS1 a resposta foi que todos estes

recursos são necessários e não interferem na relação. Na empresa HO1 a resposta foi que todos eles, mas principalmente o humano e relacional interferem na relação.

Todos estes recursos são necessários para o desenvolvimento do trabalho na empresa, não vejo que algum deles possa interferir. (sic) (EMPREGADOR VS1, 2010)

Todos, o relacional e humano em primeiro lugar. (sic) (EMPREGADOR HO1, 2010)

A segunda parte do questionário era composta de perguntas sobre o aparato legal brasileiro na área trabalhista.

A primeira questão procurou saber se a empresa tem todos os seus funcionários registrados de acordo com a CLT. A resposta foi positiva tanto na empresa VS1 quanto na empresa HO1.

Sim. (sic) (EMPREGADOR VS1, 2010)

Sim. (sic) (EMPREGADOR HO1, 2010)

A segunda questão procurou saber qual a sua visão do empregador a respeito da legislação trabalhista brasileira. Na empresa VS1 a resposta foi que a legislação protege o funcionário, e que isso ocorre porque muitas empresas não respeitam os direitos dos mesmos. Na empresa HO1 a resposta foi que a legislação não se adapta à realidade dos vários lugares do Brasil, que o empregador é muito cobrado e por isso fica desestimulado a contratar mais.

Ela de certa forma visa defender mais o colaborador, mas isso ocorre devido a empresas que não respeitam os direitos dos mesmos. (sic) (EMPREGADOR VS1, 2010)

Não se adapta a realidade dos vários lugares do Brasil, o patrão é sempre cobrado e não incentiva-os a empregar mais. (sic) (EMPREGADOR HO1, 2010)

A terceira questão procurou saber como a legislação trabalhista brasileira impacta no seu setor de atuação. Na empresa VS1 a resposta foi que a legislação tem o papel de estabelecer um acordo entre empregados e empregadores para que todos conheçam seus direitos e deveres. Na empresa HO1 a resposta foi que o

impacto maior é no privilégio que algumas áreas têm na redução de horas de trabalho.

Ela visa estabelecer um acordo entre empresa versus colaborador onde cada um conhece seus direitos e deveres. (sic) (EMPREGADOR VS1, 2010)

Quando algumas áreas são privilegiadas com poucas horas de trabalho e vários turnos de trabalho com vários grupos diferentes. (sic) (EMPREGADOR HO1, 2010)

A quarta questão procurou saber se existe uma convenção trabalhista e exigências específicas dentro do setor de atuação, no que diz respeito à proteção do trabalhador. A resposta foi positiva tanto na empresa VS1, que citou o sindicato dos trabalhadores das empresas na cidade, na empresa HO1 a resposta também foi afirmativa.

Sim, existe o Sindicato dos Trabalhadores das Empresas na cidade. (sic) (EMPREGADOR VS1, 2010)

Sim. (sic) (EMPREGADOR HO1, 2010)

A quinta questão procurou saber se na opinião do empregador a legislação trabalhista interfere na relação patrão e empregado. Na empresa VS1 a resposta foi que só há interferência se não houver respeito dos direitos e deveres de ambas as partes. Na empresa HO1 a resposta foi que a legislação brasileira não incentiva o trabalhador e cobra tributos muito altos.

Isso pode acontecer se os mesmos não souberem respeitar ambas as partes. (sic) (EMPREGADOR VS1, 2010)

Sim, não incentiva o trabalhador, pois cobra impostos e tributos altíssimos. (sic) (EMPREGADOR HO1, 2010)

A sexta questão procurou saber se a empresa participa de algum sindicato patronal. A empresa VS1 respondeu que não participa, e a empresa HO1 respondeu que participa.

Não. (sic) (EMPREGADOR VS1, 2010)

Sim. (sic) (EMPREGADOR HO1, 2010)

A sétima pergunta procurou saber qual é a visão da empresa sobre convenções trabalhistas, e se a empresa segue alguma convenção. A resposta da empresa VS1 foi negativa, que não segue nenhuma convenção. A resposta da empresa HO1 disse que segue convenção da classe e que as exigências são tantas que a empresa não consegue cumprir.

Não, cada empresa deve buscar o melhor para seu desenvolvimento e se isso for necessário, concordo. (sic) (EMPREGADOR VS1, 2010)

Muitas exigências que não damos conta de cumprir. Sim. (sic) (EMPREGADOR HO1, 2010)

A oitava pergunta procurou saber se o empregador acredita que o perfil setorial acaba influenciando na relação patrão e empregado. Na empresa VS1 a resposta foi que só interfere se patrão e empregado não seguirem as normas, e a empresa HO1 não respondeu a pergunta.

Um bom chefe tem seu valor, um bom funcionário também, então isso só irá influenciar se os mesmos não especificarem suas normas. (sic) (EMPREGADOR VS1, 2010)

A seguir apresenta-se os resultados provenientes das falas dos empregados.

4.2 Análise do questionário aplicado a empregados

O empregado da empresa VS1 trabalha na mesma a 8 anos no setor de cobrança e financeiro e tem 29 anos de idade. O empregado da empresa HO1 trabalha na mesma a 14 anos, no setor financeiro e tem 34 anos de idade.

O questionário utilizado para os empregados está no APÊNDICE II da pesquisa.

Sobre os recursos humano e relacional foram feitas 9 perguntas conforme segue:

A primeira questão procurou saber se o empregado se sente importante para o processo de desenvolvimento da empresa e construção da qualidade dos produtos

e serviços oferecidos ao mercado. A resposta do empregado VS2 foi afirmativa, pois se sente parte de um grupo onde cada um contribui para o desenvolvimento do todo. A resposta do empregado HO2 foi afirmativa, pois se sente parte da empresa e procura fazer o melhor.

Sim a empresa é formada por pessoas, cada um contribui um pouco para o desenvolvimento da mesma, me sinto parte de um grupo onde cada um é um ponto de soma positiva. (sic) (EMPREGADO VS1, 2010)

Sim, depois de tanto tempo na empresa você se sente parte dela. Sempre tento fazer o melhor. (sic) (EMPREGADO HO1, 2010)

A segunda pergunta procurou saber se o empregado se sente valorizado nesta empresa. A resposta foi afirmativa. O empregado VS2 respondeu que se sente valorizado com o reconhecimento dos colegas de trabalho e dos clientes. O empregado HO2 disse que se sente valorizado como profissional.

Sim , a valorização para mim é o reconhecimento dos clientes e colegas de trabalho, ser valorizado é poder contribuir com a empresa e com aqueles que trabalho. (sic) (EMPREGADO VS1, 2010)

Sim, como profissional. (sic) (EMPREGADO HO1, 2010)

A terceira pergunta procurou saber se o empregado se considera motivado para o trabalho. O empregado VS2 respondeu que sim, e que a motivação depende de tudo que cerca a pessoa em seu cotidiano, e que a empresa onde trabalha oferece condições que o deixam motivado. O empregado HO2 respondeu que as vezes se sente motivado.

A motivação depende de tudo aquilo que nos cerca diariamente, e a empresa que trabalho nos oferece isso. (sic) (EMPREGADO VS1, 2010)

As vezes. (sic) (EMPREGADO HO1, 2010)

A quarta questão procurou saber como é a relação profissional do empregado com os seus superiores. O empregado VS2 respondeu que é uma relação onde todos tem liberdade para expressar suas opiniões. O empregado HO2 respondeu que a relação é boa.

É uma relação de integração, onde temos total liberdade de falar e elogiar o que é correto, como corrigir o que de certa forma está errado. (sic) (EMPREGADO VS1, 2010)

Muito boa. (sic) (EMPREGADO HO1, 2010)

A quinta pergunta procurou saber se o empregado considera o ambiente de trabalho participativo. A resposta foram afirmativas tanto do empregado VS2 quanto do empregado HO2.

Considero que todos os colaboradores e superiores interagem nesse meio. (sic) (EMPREGADO VS1, 2010)

Sim, principalmente no setor que trabalho. (sic) (EMPREGADO HO1, 2010)

A sexta questão procurou saber se o empregado oferece sugestões por livre vontade ou somente quando perguntado, e quando as oferece, se estas opiniões são aceitas. O empregado VS2 disse que oferece sua opinião por livre vontade e que algumas são aceitas e outras não. O empregado HO2 disse que oferece sua opinião por livre vontade e que as vezes são aceitas.

Ofereço por livre vontade, algumas são aceitas, outras não. (sic) (EMPREGADO VS1, 2010)

Sim, as vezes são aceitas. (sic) (EMPREGADO HO1, 2010)

A sétima questão procurou saber se o empregado se vê trabalhando nesta empresa daqui cinco anos. A resposta do empregado VS2 foi afirmativa, contudo devido ao curso de nível superior, caso não consiga atuar dentro da empresa optará por outro emprego. O empregado HO2 respondeu que sim e que espera que a empresa cresça para que possam crescer juntos.

Gostaria sim, mas como estou cursando a faculdade de administração e termino daqui um ano, gostaria de atuar mais na área de recursos humanos e se não puder fazer essa função na empresa optarei por outro emprego. (sic) (EMPREGADO VS1, 2010)

Sim, espero que num ritmo menos acelerado, e que a empresa melhore muito, para ter condições de melhorar junto, para ter um salário melhor. (sic) (EMPREGADO HO1, 2010)

A oitava pergunta procurou saber se a empresa realiza investimentos para a melhoria do trabalho e relacionamento entre colegas. A resposta do empregado VS2 foi afirmativa, contudo a empresa não realiza investimentos continuamente. A resposta do empregado HO2 foi que sim, de acordo com as condições financeiras e necessidades da empresa.

Realiza mas não continuamente. (sic) (EMPREGADO VS1, 2010)

Sim, de acordo com as condições financeiras e da necessidade. (sic) (EMPREGADO HO1, 2010)

A segunda parte do questionário era composta de perguntas sobre o aparato legal brasileiro na área trabalhista.

A primeira pergunta procurou saber se a área de atuação profissional do empregado possui sindicato. A resposta do empregado VS2 foi afirmativa. A resposta do empregado HO2 foi afirmativa, existe um sindicato para a classe em Cuiabá, contudo a empregada não é sindicalizada.

Sim. (sic) (EMPREGADO VS1, 2010)

Sim, sediado em Cuiabá, mas não sou sindicalizada. (sic) (EMPREGADO HO1, 2010)

A segunda pergunta procurou saber se o empregado possui carteira assinada. As respostas foram afirmativas tanto do empregado VS2 quanto do empregado HO2.

Sim. (sic) (EMPREGADO VS1, 2010)

Sim. (sic) (EMPREGADO HO1, 2010)

A terceira pergunta procurou saber se a empresa oferece algum tipo de benefício ao empregado. O empregado VS2 disse que não. O empregado HO2 disse que a empresa oferece descontos nos serviços médicos prestados a sua família.

Não. (sic) (EMPREGADO VS1, 2010)

Descontos nos serviços médicos para minha família. (sic) (EMPREGADO HO1, 2010)

▪

A quarta pergunta procurou saber se o empregado conhece alguma convenção trabalhista assinada entre o sindicato patronal e o sindicato dos trabalhadores. As respostas foram afirmativas tanto do empregado VS2 quanto do empregado HO2.

Sim. (sic) (EMPREGADO VS1, 2010)

Sim, a empresa é conveniada. (sic) (EMPREGADO HO1, 2010)

A quinta pergunta indagou o empregado sobre a política de pagamento da empresa e se a empresa paga o salário no final do mês ou, por exemplo, vales ou adiantamentos. A resposta do empregado VS2 foi que os salários são pagos até o quinto dia útil de cada mês e que os adiantamentos são disponibilizados caso seja necessário. A resposta do empregado HO2 foi que a empresa paga os funcionários no primeiro dia útil do mês.

Recebemos todo quinto dia útil de cada mês e disponibilizamos adiantamento se necessário. (sic) (EMPREGADO VS1, 2010)

Recebemos sempre no primeiro dia útil do mês, em cheque, a vista. (sic) (EMPREGADO HO1, 2010)

A sexta questão procurou saber se na opinião do empregado a legislação trabalhista interfere na relação patrão e empregado. A resposta do empregado VS2 foi que isso depende da forma como a empresa queira trabalhar. A resposta do empregado HO2 foi positiva e que em sua opinião as vezes a lei pode atrapalhar por não estar adequada à realidade da empresa.

Depende a forma que a empresa queira trabalhar. (sic) (EMPREGADO VS1, 2010)

Sim, assim como a lei ajuda, muitas vezes não esta adequada à realidade.
(sic) (EMPREGADO HO1, 2010)

A sétima e última pergunta procurou saber se o setor é corrente a realização de greves para reivindicar direitos. A resposta foi Negativa tanto do empregado VS2 quanto do empregado HO2.

Não. (sic) (EMPREGADO VS1, 2010)

Não. (sic) (EMPREGADO HO1, 2010)

A seguir, apresenta-se a análise dos resultados das entrevistas à luz da teoria.

4.3. Análise dos dados à Luz da Teoria e Tabela comparativa entre os dois segmentos avaliados.

Fazendo uma leitura das respostadas datas pelos empregadores e empregados das empresas selecionadas, é possível notar que ambos concordam com a importância do recurso humano como fonte principal de desenvolvimento da organização. Este fato remete à Teoria do Crescimento da Firma, visto que este crescimento está ligado ao uso eficiente dos recursos, e o primeiro passo para a eficiência é reconhecer a importância de cada recurso disponível.

A valorização do ser humano como parte da organização começou a ser reconhecida a partir da Teoria das Relações Humanas, onde o homem passou a ser tratado não mais como Homem Econômico, movido pelo dinheiro, mas como Homem Social, que tem necessidades individuais. De acordo com as respostas dos empregadores, estes reconhecem que o recurso humano é essencial para o sucesso da organização. Quanto à resposta dos empregados, estes sentem-se valorizados, e se vêem como parte da organização.

A motivação também foi tratada durante a Teoria das Relações Humanas e Comportamental, e de acordo com as respostas dos empregados, estes sentem-se motivados, pois a organização oferece-lhes o que necessitam para ter suas necessidades atendidas.

A relação entre empregados e empregadores também foi discutida na Teoria das Relações Humanas onde foram apontados os três estilos de liderança. De acordo com as respostas de empregadores e empregados, o estilo de liderança das organizações pesquisadas é o democrático, pois todos têm liberdade de expressar suas opiniões.

A comunicação é outro ponto importante, que de acordo com as respostas acontece de forma direta entre empregados e empregadores.

A seguir, apresentam-se a conclusão.

CONCLUSÃO

As relações de trabalho são importantes tanto para empregados quanto para empregadores. Empregados porque necessitam do salário pago pelos empregadores, e empregadores porque necessitam dos serviços que os empregados prestam.

As organizações possuem diferentes características, que podem depender do setor em que atuam, do perfil de empregados e de clientes, e até mesmo da atividade que praticam. Esta pesquisa procurou identificar os aspectos relacionados ao perfil setorial das organizações.

O problema de pesquisa levantado inicialmente era: Considerando que a firma é uma coleção de recursos, o perfil setorial interfere no modelo relacional entre empregadores e empregados? A partir dos resultados desta pesquisa, conclui-se que o problema foi respondido, visto que de acordo com as respostas dadas por empregados e empregadores, o que interfere na relação entre empregados e empregadores é a legislação trabalhista e não o perfil setorial.

Quanto às hipóteses, conclui-se que a primeira foi refutada, pois, o perfil setorial interfere no modelo relacional entre empregadores e empregados. A Segunda hipótese foi confirmada, visto que, o perfil setorial não interfere no modelo relacional entre empregadores e empregados. A terceira hipótese foi confirmada, pois, o que interfere no modelo relacional entre empregadores e empregados é a legislação trabalhista. A quarta e última hipótese também foi refutada, pois, o que interfere no modelo relacional entre empregadores e empregados não são as políticas da empresa.

Tendo em vista todos os pontos citados durante a análise dos dados, é possível afirmar que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, pois a partir deles, compreende-se como o perfil setorial impacta no modelo relacional entre empregadores e empregados.

Este estudo ficou limitado a apenas duas empresas de dois setores distintos, situadas no município de Juina. No caso das empresas estudadas percebe-se que o perfil do setor não causa grande impacto no modelo relacional, contudo, sabe-se que se a pesquisa fosse expandida para outros setores possivelmente a resposta mudaria.

Futuras pesquisa poderão ampliar a abrangência do tema, e verificar o impacto do setor nos relacionamentos entre empregados e empregadores de empresas madeireiras que, ainda nos dias atuais, são a principal fonte de emprego do município.

REFERÊNCIAS

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo – SP: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo – SP: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo – SP: Atlas, 2004.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A., SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo – SP: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1997b

DE PAULA, JUAREZ.

Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/desenvolvimento-territorial/o-que-e/capital-social/integra_bia?ident_unico=2831>

YIN, R. K. **Introduction**: how to know whether and when to use cases studies as research method. In.: _____. Case study research: design and method. Califórnia: Sage Publications, 2009. 220 p. 18 p. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?id=FzawlAdilHkC&lpg=PR1&dq=yin&pg=PR1#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em 15 nov 2010.

ZANGRANDO, Carlos. **Curso de Direito do Trabalho III**. São Paulo: LTr, 2008.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO EMPREGADOR



QUESTIONÁRIO

O presente questionário é destinado ao estudo da relação patrão e empregado, que comporá o Trabalho de Conclusão de Curso de Cléber José Ganzer, acadêmico do curso de Bacharelado em Administração da AJES – Faculdades do Vale do Juruena. O mesmo está sob a orientação da Profa. Adm. Mara Luiza Gonçalves Freitas.

Sua participação é muito importante.

Agradecemos sua participação.

1. Assinale o setor

() Varejo Supermercadista

() Hospitalar

2. Quanto tempo possui a empresa? _____

3. Quantos funcionários possui? _____

4. Qual o mercado de atuação? _____

A. Sobre os recursos humano e relacional na empresa

1. Considera que os recursos disponíveis na sua empresa (financeiro, tecnológico, infraestrutura, humano e relacional) são utilizados de forma eficiente? Sim ou não e porque?

2. Qual recurso na sua opinião tem maior impacto no crescimento da sua empresa?

3. Como o recurso humano contribui na sua opinião para o desenvolvimento da empresa e construção da qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao mercado?

4. O recurso humano na sua opinião é crucial para o seu negócio? Porquê?

5. Como a empresa investe no relacionamento com os seus funcionários?

6. Considera bom o relacionamento da empresa com o funcionário?

7. Que tipos de investimento faz para a fixação do recurso humano e para a melhoria do relacionamento com a sua equipe?

8. A empresa faz algum investimento na retenção de pessoas no seu quadro funcional? Quais?

9. Quais tipos de recursos disponíveis na empresa (financeiro, tecnológico, infraestrutura, humano e relacional) interferem na relação patrão e empregado, na sua opinião?

B. Aparato legal brasileiro na área trabalhista

1. A empresa tem todos os seus funcionários registrados de acordo com a CLT?

2. Qual a sua visão a respeito da legislação trabalhista brasileira?

3. Como a legislação trabalhista brasileira impacta no seu setor de atuação?

4. Existe uma convenção trabalhista e exigências específicas dentro do setor de atuação, no que diz respeito à proteção do trabalhador?

5. Em sua opinião a legislação trabalhista interfere na relação patrão e empregado?

6. A empresa participa de algum sindicato patronal?

7. Qual é a visão da empresa sobre convenções trabalhistas? A empresa segue alguma convenção?

8. Acredita que o perfil setorial acaba influenciando na relação patrão e empregado? Porquê?

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO EMPREGADO



QUESTIONÁRIO

O presente questionário é destinado ao estudo da relação patrão e empregado, que comporá o Trabalho de Conclusão de Curso de Cléber José Ganzer, acadêmico do curso de Bacharelado em Administração da AJES – Faculdades do Vale do Juruena. O mesmo está sob a orientação da Profa. Adm. Mara Luiza Gonçalves Freitas.

Sua participação é muito importante.

Agradecemos sua participação.

1. Assinale o setor

() Varejo Supermercadista

() Hospitalar

2. Quanto tempo trabalha na empresa? _____

3. Qual a sua função que atua? _____

4. Qual a sua idade? _____

A. Sobre os recursos humano e relacional na empresa

1. Você se sente importante para o processo de desenvolvimento da empresa e construção da qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao mercado? Sim ou não? Porque?

2. Você se sente valorizado nesta empresa? Explique como isso acontece.

3. Você se considera um funcionário motivado?

4. Como você é a sua relação profissional com os seus superiores?

5. Considera o ambiente de trabalho participativo?

6. Você oferece sugestões por livre vontade ou somente quando perguntado? Quando as oferece, elas são aceitas?

7. Você se vê trabalhando nesta empresa daqui cinco anos?

8. A empresa realiza investimentos para a melhoria do seu trabalho e relacionamento entre seus colegas?

B. Aparato legal brasileiro na área trabalhista

1. Sua área de atuação profissional possui sindicato?

2. Você possui carteira assinada?

3. A empresa lhe oferece algum tipo de benefício? Quais?

4. Você sabe se existe uma convenção trabalhista assinada entre o sindicato patronal e o sindicato dos trabalhadores?

5. Como é a política de pagamento? Você recebe o salário no final do mês ou a empresa usa, por exemplo, vales ou adiantamentos?

6. Em sua opinião a legislação trabalhista interfere na relação patrão e empregado?

7. No seu setor, é corrente a realização de greves para reivindicar direitos?

ANEXO I

CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO 2009 – 2010

Por este instrumento, de um lado, representando os empregados, o SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO DE CUIABÁ, e do outro lado, representando os empregadores, o SINDICATO DO COMERCIO VAREJISTA DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS DE CUIABÁ, representando o comércio varejista de gêneros alimentícios de Cuiabá e a FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DO ESTADO DE MATO GROSSO - FECOMÉRCIO/MT, representando neste ato o comércio atacadista de Cuiabá e o comércio varejista e atacadista de Várzea Grande de gêneros alimentícios, tem justo e acertado firmar a presente Convenção Coletiva de Trabalho, regida pelas seguintes condições:

CLÁUSULA PRIMEIRA: DO REAJUSTE SALARIAL. Os salários dos empregados no comércio de gêneros alimentícios, varejista e atacadista (supermercados), de Cuiabá e Várzea Grande, serão reajustados no dia 01/05/2009, data base da categoria, em 100% (cem por cento) da variação do INPC (5,83%) de 1º de maio/2008 a 30 de abril de 2009, acrescido de mais 0,5% (zero virgula cinco por cento), a título de ganho real, totalizando 6,33% (seis virgula trinta e três por cento) de reajuste.

CLÁUSULA SEGUNDA: DO SALÁRIO NORMATIVO. O piso salarial dos trabalhadores abrangidos por este ajuste será de R\$572,00 (quinhentos e setenta e dois reais) a partir de 1º de maio de 2009.

2.1 - Os trabalhadores que exerçam a função de pacoteiro terão como piso salarial o valor de R\$480,00 (quatrocentos e oitenta reais) a partir de 1º de maio de 2009.

2.2 - Fica estabelecido que não poderá haver desigualdade salarial entre homens e mulheres que prestem serviços ao mesmo empregador exercendo idêntica função, com mesma produtividade e mesmo tempo de serviço, conforme estabelece o Artigo 461 da CLT.

PARÁGRAFO ÚNICO – HORÁRIO PARCIAL Os empregados que forem contratados para trabalhar em regime parcial de horas poderão receber proporcionalmente ao número de horas trabalhadas. Não estão incluídos os trabalhadores contratados no regime de 180 horas.

CLÁUSULA TERCEIRA: DA QUEBRA DE CAIXA Os empregados que exercerem função de caixa receberão mensalmente, além do salário devido, o valor correspondente a 10% (dez por cento) do valor do salário normativo em vigor, a título de “quebra de caixa”.

3.1 – A conferência dos valores em caixa, será realizada na presença do operador responsável. Quando este for impedido pelo empregador de acompanhar a conferência, o caixa ou assemelhado ficará isento de responsabilidade por erro verificado.

3.2 - As horas despendidas na conferência de caixa, quando realizadas após a jornada normal de trabalho, serão pagas como extraordinárias, com a aplicação do percentual estabelecido nesta Convenção. A empresa que firmar acordo de banco de horas, poderá compensar essas horas em conformidade com o acordo.

CLÁUSULA QUARTA: DO ADICIONAL DE HORAS EXTRAS As horas extras serão acrescidas do Adicional de 60% (sessenta por cento).

4.1 - Para pagamento das verbas trabalhistas, o cálculo da média de horas extras, levará em conta os últimos 12 (doze) meses, devendo-se efetuar a soma dos valores pagos, mês a mês, dividindo-se pelo total de meses em que foram efetuadas as horas extraordinárias.

4.2 - Para os empregados com menos de 12 (doze) meses de serviço, a apuração da média das horas extras levarão em conta apenas os meses em que foram efetuadas.

CLÁUSULA QUINTA: COMISSIONISTAS Aos empregados comissionistas se fornecerá mensalmente o valor de suas vendas, a base de cálculo para o pagamento das comissões, e o repouso semanal

remunerado.

5.1 - Assegura-se garantia salarial mínima, conforme cláusula segunda, aos empregados remunerados mediante comissão, ou que percebam salário composto por parcela fixa e comissões. Essa garantia mínima será devida caso o empregado não alcance, no mês, uma remuneração igual ou superior àquele valor, não podendo ser somada ou acumulada, sob qualquer forma, ao salário realizado ou comissão produzida. No valor de garantia mínima ora fixada considera-se incluída a remuneração do repouso semanal;

5.2 - Para o cálculo do 13º salário, adotar-se-á a média das comissões pagas no ano a contar de Janeiro; no caso das férias indenizadas, integrais ou proporcionais, indenização, e aviso prévio indenizado, adotar-se-á a média das comissões nos doze meses anteriores ao mês da rescisão; e no caso de férias integrais, será considerada a média das comissões nos doze meses anteriores ao período de gozo; para o pagamento dos dias de afastamento para tratamento de saúde, a cargo do empregador e dos salários correspondentes ao período de licença maternidade, a remuneração a ser observada corresponderá à média das comissões dos últimos 12 (doze) meses, observados os critérios e limites previstos em lei.

5.3 - Caso a inflação apurada nos períodos indicados nos itens acima, medida pelo INPC/IBGE, alcançar o índice igual ou superior a 10% (dez por cento), as comissões para efeito de cálculo de férias, 13º salário, inclusive proporcionais, indenização por tempo de serviço, aviso prévio indenizado e salários relativos à licença maternidade, serão atualizadas com base no INPC. No caso de extinção ou não divulgação do referido índice, será adotado o índice que substituir o INPC.

5.4 - Em relação ao pagamento dos salários relativos ao período de licença maternidade, fica ajustado que somente haverá correção das comissões, prevista no item acima, se houver aceitação pelo INSS.

5.5 - É vedada a inclusão da parcela salarial correspondente ao repouso semanal remunerado (Lei nº 605/49), nos percentuais de comissão; o cálculo do valor de repouso semanal remunerado será feito mediante a divisão total da comissão percebida no mês pelo número de dias efetivamente trabalhados, multiplicando-se o resultado pelo número de domingos e feriados do mês correspondente.

5.6 - REMUNERAÇÕES DE HORAS EXTRAS DOS COMISSIONISTAS: O acréscimo salarial das horas extras, em se tratando de comissões, será calculado tomando-se por base o valor da média horária das comissões auferidas nos 12 (doze) meses antecedentes, sobre o qual se calculará o percentual de acréscimo, multiplicando-se o resultado pelo número de horas extras remuneráveis, de conformidade com o disposto na cláusula quarta.

CLÁUSULA SEXTA: DO RECEBIMENTO DE CHEQUES E CARTÕES - As empresas deverão estabelecer normas para recebimento de cheques e cartões de crédito, por seus empregados e deverão comunicá-los por escrito, recebendo o ciente de cada um deles.

6.1 - Obedecidas às normas estabelecidas pela empresa, não será permitido o desconto de cheques ou cartões de crédito recebidos pelos empregados que forem devolvidos.

CLÁUSULA SÉTIMA: DA AUSÊNCIA JUSTIFICADA – MATERNIDADE - Fica estabelecido o abono de faltas da mãe comerciária, no caso de necessidade de consulta médica ou acompanhamento de internação hospitalar de filho com até 12 anos de idade, ou inválido, mediante comprovação por atestado médico.

CLÁUSULA OITAVA: DA AUSÊNCIA JUSTIFICADA – VESTIBULAR O empregado que se submeter a exame vestibular para ingresso em Universidade, devidamente comprovado, terá abonada a falta nos dias de exames.

CLÁUSULA NONA: DO VALE-TRANSPORTE As empresas que não fornecerem Vale-Refeição aos seus empregados ou refeição no local de trabalho, deverão fornecer Vale-Transporte suficiente para os mesmos se deslocarem até suas residências ou local de refeição, bem como para o retorno,

independente do fornecimento aos deslocamentos no percurso residência-trabalho e vice-versa no período de início e final do expediente, conforme decisão do TRT da 23ª Região.

9.1 - As empresas deverão fornecer integralmente até o último dia útil da primeira e segunda quinzena do mês a quantidade de Vale-Transporte, que os empregados irão usar na quinzena subsequente.

CLÁUSULA DÉCIMA: DA ÉPOCA DE CONCESSÃO DAS FÉRIAS O início das férias individuais ou coletivas, não poderá coincidir com o descanso semanal remunerado ou feriado, devendo coincidir preferencialmente com primeiro dia útil da semana.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA: DA CONTRATAÇÃO DE ESTAGIÁRIOS A empresa que contratar estagiários, nos termos da lei 11.788/2008, fica obrigada a respeitar o limite previsto no art. 17 parágrafo 1º da referida lei, na mesma função.

11.1 - Os estagiários não poderão exercer atividades diferentes dos cursos que efetivamente estão estudando, como exemplo: curso de administração – função telefonista, (recepcionista e outros).

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: DO PRAZO DE PAGAMENTO DO SALÁRIO Os salários deverão ser pagos até o quinto dia útil do mês subsequente ao vencido, sob pena de multa de 5% (cinco por cento) do salário mensal, por dia de atraso, em favor do empregado prejudicado.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA: OBRIGAÇÃO DAS EMPRESAS: São Obrigações das empresas:
13.1 - Fornecimento de água gelada a seus funcionários em quantidade suficiente para atender suas necessidades;

13.2 - Manter instalações sanitárias com boas condições de higiene;

13.3 - Conservar o local de trabalho com boa ventilação, utilizando para tanto ventiladores e/ou ar condicionado;

13.4 - Descanso mínimo de 15 minutos em cada turno de trabalho aos empregados que exercerem a função de caixa;

13.5 - Fornecer lanches gratuitamente aos empregados, quando estes estiverem em regime de trabalho extraordinário ou banco de horas acima de 01 hora extra;

13.6 - Fornecer uniforme a seus empregados, quando sua utilização for exigida.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA - FALTA JUSTIFICADA DO EMPREGADO COMISSIONISTA: O empregado comissionista, justificando nos termos previstos em lei seu não comparecimento ao trabalho, terá direito ao pagamento do dia respectivo, calculado segundo os mesmos critérios de apuração do repouso semanal remunerado.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA - ANTECIPAÇÃO DO 13º SALÁRIO: As empresas serão obrigadas a pagar 50% (cinquenta por cento) do 13º Salário, aos empregados que o requeiram, até cinco dias após o recebimento do aviso de férias, este será pago junto com o pagamento das férias.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA - AVISO PRÉVIO - DISPENSA DE TRABALHO NO PERÍODO O empregado que, em cumprimento do aviso prévio dado pelo empregador, provar a obtenção de novo emprego, terá direito a se desligar da empresa de imediato, percebendo os dias já trabalhados no curso do aviso prévio, sem prejuízo das parcelas rescisórias.

CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA - DO BANCO DE HORAS Fica permitida a criação de banco de horas, em conformidade com o artigo 59, § 2º e 3º da CLT, mediante as condições seguintes: As empresas que pretendam adotar o banco de horas entrarão em contato com o Sindicato Obreiro visando negociar sua implementação, o qual terá um prazo de 15 dias para oferecer resposta.

17.1 - Caso seja firmado o banco de horas, a compensação dar-se-á no prazo de máximo de 180 (cento e oitenta) dias, na proporção de 1,00 (hum) por 1,20 (hum e vinte), ou seja, em cada hora excedente será acrescentado, somente para efeito de compensação, 20% (vinte por cento) de tempo. Findo o prazo de 180 dias para a compensação sem que esta ocorra, as horas excedentes serão pagas como extraordinárias, nos percentuais constantes da presente Convenção Coletiva de Trabalho.(cláusula quarta).

CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA – PAGAMENTO DA RESCISÃO DE CONTRATO DE TRABALHO.

O pagamento das parcelas constantes do instrumento de rescisão ou recibo de quitação deverá ser efetuado nos seguintes prazos:

18.1 – até o primeiro dia útil imediato ao término do contrato; ou

18.2 - Até o décimo dia, contado da data da notificação da demissão, quando da ausência do aviso prévio, indenização do mesmo ou dispensa de seu cumprimento.

18.3 - Se o prazo previsto cair no sábado, domingo ou feriado, será prorrogado para o primeiro dia útil.

18.4 - O aviso prévio será contado a partir do dia seguinte da comunicação, que deverá ser formalizada por escrito e com o ciente do trabalhador.

18.5 - A inobservância do disposto nesta cláusula, fica a empresa obrigada a indenizar o trabalhador no valor equivalente a sua remuneração.

CLÁUSULA DÉCIMA NONA – DA HOMOLOGAÇÃO DA RESCISÃO DE CONTRATO DE TRABALHO.

A rescisão de contrato de trabalho deverá ser feita no Sindicato obreiro ou na Superintendência Regional do Trabalho, nos seguintes prazos:

19.1 - Aviso Prévio Trabalhado – até o décimo dia do término do contrato:

19.2 – Aviso Prévio Indenizado – até o vigésimo dia do término do contrato:

19.2 - Se o prazo previsto cair no sábado, domingo ou feriado, será prorrogado para o primeiro dia útil.

19.3 - A inobservância do disposto nesta cláusula, fica a empresa obrigada a indenizar o trabalhador no valor equivalente a sua remuneração.

19.4 - Não havendo disponibilidade do Sindicato Laboral para a homologação contratual dentro do prazo, a Empresa deverá imprimir comprovante do “website” do Sindicato e deverá comparecer na SRTE (DRT) para fazer a homologação.

19.5 - É vedada a cobrança de qualquer taxa, encargo ou apresentação guias de qualquer tipo de contribuição, pela prestação da assistência na Rescisão.

CLÁUSULA VIGÉSIMA – CONTRIBUIÇÃO SINDICAL PATRONAL

De acordo com o art. 578 e seguintes da CLT, a contribuição sindical é devida por todos aqueles que participarem de uma determinada categoria econômica em favor do Sindicato representativo da mesma categoria econômica. Essa contribuição sindical será recolhida pelas empresas, de uma só vez, no último dia útil do mês de Janeiro em que requeiram as repartições o registro ou licença para o exercício da respectiva atividade.

20.1 – A contribuição sindical dos empregadores consistirá numa importância proporcional ao capital social da firma ou empresa, registrado nas respectivas Juntas Comerciais ou órgãos equivalentes, mediante a aplicação de alíquotas conforme Tabela progressiva fornecida pela entidade patronal, juntamente com a respectiva guia de recolhimento.

20.2 – Quando a empresa tem Capital social da matriz e este ficar simbólico quando o aumento de filiais, ficará para efeito de cálculo da contribuição sindical o preceito no art. 580, parágrafo 5º da CLT, no caso de não ter capital social compatível com o seu movimento financeiro ficará obrigado a empresa apresentar o movimento financeiro do ano anterior, ou comparecer no Sindicato Patronal para fazer uma negociação do valor até 30 dias do vencimento que é 31 de janeiro.

20.3 – O recolhimento efetuado após a data limite de pagamento indicada na GRCS, é acrescida de: multa de 10,00% (dez inteiros por cento) nos primeiros 30 (trinta) dias, com adicional de 2.00% (dois inteiros por cento) por mês subsequente de atraso ou fração; juros de mora de 1,00 (um inteiro por cento) ao mês ou fração de acordo preceitua o art. 600 da CLT.

CLÁUSULA VIGÉSSIMA PRIMEIRA – TRABALHO EM FERIADOS Na forma da Lei 11.603, de 05 de dezembro de 2007, as empresas abrangidas por este instrumento normativo ficam permitido o trabalho de seus empregados nos feriados nacionais, estaduais e municipais, à exceção daqueles previstos no item 20.1 e 20.2 desta cláusula.

21.1 - Fica expressamente vedado o trabalho nos feriados dos dias 25 de dezembro de 2009 e 1º de janeiro de 2010.

21.2 - Fica permitido o trabalho no feriado de 1º de maio de 2010, sendo que as empresas que abrirem neste dia, deverão fechar as portas no dia 26/04/2010, oportunidade em que oferecerão uma confraternização aos seus empregados, sem qualquer ônus para estes.

21.3 - O empregado que laborar no dia de feriado, além da remuneração normal do dia, fará jus à folga compensatória a ser gozada na semana seguinte, a contar do feriado laborado. Se a folga não for gozada na semana seguinte, a empresa pagará em dobro o dia trabalhado.

21.4 - Para cada feriado trabalhado, sem prejuízo do disposto no parágrafo anterior, o empregado fará jus ao recebimento da importância equivalente a 3,3% (três vírgula três por cento) de seu salário mensal, valor este a ser pago a título verba indenizatória, exceto cargo de confiança nos termos da lei.

21.5 –Em caso de não cumprimento desta cláusula e seus itens, as empresas pagarão multa equivalente ao valor de 1 (um) salário normativo da categoria, por empregado, que será revertida para o sindicato obreiro.

CLÁUSULA VIGÉSSIMA SEGUNDA: DA MULTA Se violada qualquer Cláusula deste acordo, ficará o infrator obrigado a multa equivalente ao valor igual à 01 (um) SALÁRIO NORMATIVO da categoria, por empregado, que será revertido para a Entidade obreira.

CLÁUSULA VIGÉSSIMA TERCEIRA: DA VIGÊNCIA O presente Acordo Coletivo terá a duração de um ano, a partir de 01 de maio de 2009 até 30 de abril de 2010.

Cuiabá-MT, 26 de maio de 2009.

SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO DE CUIABÁ

Saulo Silva – Presidente

SINDICATO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS DE CUIABÁ E VÁRZEA GRANDE

João Flávio Barbosa Sales – Presidente

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DO ESTADO DE MATO GROSSO
Hermes Martins da Cunha p/FECOMÉRCIO/MT

ANEXO II

CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO QUE ENTRE SI CELEBRAM:

DE UM LADO:

O SINDICATO DOS HOSPITAIS E ESTABELECIMENTOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL – SINDHESUL PORTADOR DO CNPJ: 15.555.329/0001-96 E DO CÓDIGO SINDICAL: 024.213.87940-6, DO TELEFONE: (67) 3382-6430, E SITUADO A RUA ANTÔNIO MARIA COELHO, 1414 – CENTRO – CAMPO GRANDE/MS, NESTE ATO REPRESENTADO POR SEU PRESIDENTE SR. FAUZI ADRI. E DO OUTRO LADO:

O SINDICATO DOS FARMACÊUTICOS DO MATO GROSSO DO SUL – SINFARMS, PORTADOR DO CNPJ: 15.939.572/0001-08 E DO CÓDIGO SINDICAL: 012.517.02764-3, DO TELEFONE: (67) 3341-8698, E SITUADO A RUA GIOCONDO ORSI, 1020 – VILAS BOAS – CAMPO GRANDE/MS, NESTE ATO REPRESENTADO POR SEU PRESIDENTE SR. MARCELO KONORAT. BASE TERRITORIAL – MATO GROSSO DO SUL

CLÁUSULA PRIMEIRA - Reajuste Salarial

As empresas abrangidas pela presente Convenção Coletiva de Trabalho, situada dentro da base territorial da entidade proponente, concederão aos seus empregados, a título de reposição salarial do período de 1º de novembro de 2004 a 31 de outubro de 2005, reajuste salarial equivalente a 05% (cinco por cento). E a ser pago de acordo com o estabelecido, ou seja, a partir de primeiro de novembro/2005, valor este correspondente ao índice acordado a título de reposição salarial de todo o período acima descrito,

incidindo os cálculos sobre o salário base de novembro/2004.

Parágrafo primeiro - No reajuste mencionado no caput serão compensados todos aqueles concedidos automaticamente, além dos demais aumentos espontâneos, do período de 1º/11/2004 a 31/10/2005.

Parágrafo segundo - Os aumentos decorrentes de promoção, transferência, equiparação salarial e término de aprendizagem não serão compensados pelo reajuste estipulado no caput.

Parágrafo terceiro - O empregado admitido após a data base, e as funções novas criadas a partir desta data, terão a correção salarial na proporção dos meses em fração superior de 14 (catorze) dias calculado pelo reajuste estipulado no caput desta cláusula e na proporção de 1/12 (um doze avos) no período trabalhado.

CLÁUSULA SEGUNDA – Abrangência Presente instrumento normativo abrangerá a todos os farmacêuticos, farmacêuticosbioquímicos, seja qual for a sua área de atuação e ou especialidade, e, que exerçam suas atividades nos laboratórios de análises clínicas, anatomo-patológico, banco de sangue, nutrição, transplante, bromatológico, toxicológico, farmácia hospitalar, dispensário medicamentos, hospitais e similares.

CLÁUSULA TERCEIRA - Adicional de Insalubridade O adicional de insalubridade será pago, de acordo com o disposto no artigo 7º, inciso XXIII da Carta Magna em vigor. Os percentuais de que tratam a lei serão pagos e obedecidos de acordo com o laudo pericial realizado por médico credenciado pela Delegacia Regional de Trabalho e Emprego, estabelecendo-se ainda que cada

entidade abrangida pela presente Convenção deverá ter consigo ou providenciar referido laudo para validade, determinação das áreas insalubres e percentuais a serem pagos a seus funcionários. Servindo inclusive referido laudo como documento, idôneo, firme e valioso para a juntada nos autos das reclamações trabalhistas, que por ventura sejam propostas contra as entidades abrangidas pela presente Convenção.

CLÁUSULA QUARTA - Jornada de Trabalho A jornada de trabalho será de 44 (quarenta e quatro) horas semanais. Parágrafo primeiro - Faculta-se ao empregador, a execução de jornada de 06 (seis) horas diárias de segunda a sexta-feira, com plantões de 12 (doze) horas nos finais de semana (sábado ou domingo), em escala de revezamento e alternados em regime de compensação, sujeitos a escala prévia aprovada pela administração, sem que sobre as horas excedentes, face a compensação sejam devidos extras ou adicionais.

Parágrafo segundo - Faculdade do empregador de realizar a jornada especial compensada em 12 x 36 (doze por trinta e seis), sendo 12 (doze) horas de trabalho com 01 (uma) hora de intervalo para as refeições e repouso por 36 (trinta e seis) horas de descanso no período noturno.

Parágrafo terceiro - Faculdade do empregador de realizar jornada de 08 (oito) horas diárias de 2ª (segunda) à 6ª (sexta) feira e 04 (quatro) horas aos sábados para completar a carga de 44 (quarenta e quatro) horas semanais, concedendo-se folga aos domingos.

Parágrafo quarto - É facultado ao empregador no caso dos dispensários, a redução de jornada de trabalho, inferior as jornadas estipuladas nos parágrafos acima, com redução proporcional do salário proporcionalmente as horas trabalhadas, ressaltando-se que quando da jornada mínima de 01 (uma) hora diária, o salário não seja inferior a 01 (um) salário mínimo vigente.

CLÁUSULA QUINTA - Adicional Noturno

O adicional noturno será pago no percentual de 20% (vinte por cento) e de acordo com o percentual no art. 73 da CLT.

CLÁUSULA SEXTA - Verbas Rescisórias O pagamento das verbas rescisórias aos empregados que contarem com 12 (doze) meses de trabalho, será obrigatoriamente assistido pelo Sindicato Laboral.

Parágrafo primeiro - Não será rescindido o contrato sem prévia autorização e apresentação de exames médicos demissionais, atestando o empregado gozar de perfeitas condições de saúde e estar apto para o trabalho desde que o mesmo labore em hospitais ou em seções insalubres. A recusa do empregado em prestar exames não obstará a rescisão do contrato de trabalho. Parágrafo segundo - O empregador liberará o empregado que contar com mais de um ano de trabalho do cumprimento de aviso prévio. Caso o pedido de demissão se fundamente em provadas razões de doenças próprias ou aprovação em concurso público.

Parágrafo terceiro - Na rescisão fundamentada em justa causa o empregador entregará ao empregado comunicação escrita, declinando o ato ou omissão faltosa sob pena do empregado fazer jus a todos os direitos, como se a rescisão fosse sem justa causa. Parágrafo quarto - O Sindicato Laboral deverá manter funcionários para efetuar homologação contratual de 2ª (segunda) à 6ª (sexta) feira no horário comercial sob pena de não o fazendo as entidades abrangidas pela presente Convenção Coletiva de Trabalho solicitar a respectiva homologação a Delegacia Regional do Trabalho e Emprego da capital, ou da cidade oriunda do contrato laboral.

Parágrafo quinto - As rescisões de contrato de trabalho, deverão ser homologadas perante o Sindicato Profissional no caso de funcionários com mais de 01 (um) ano de casa ou na D.R.T.E. local, nos prazos estipulados pelo Art. 477, § 6º da CLT.

CLÁUSULA SÉTIMA - Holerite de Pagamento

Os empregadores fornecerão aos empregados holerites de pagamentos, contendo o nome do empregado, o período trabalhado a que se refere, a discriminação das importâncias pagas a qualquer título, inclusive horas extras se houverem, adicionais e remunerações dos trabalhos nos dias de descansos obrigatórios se houverem, bem como descontos a título de FGTS, INSS, Vale Transporte, faltas, etc.

CLÁUSULA OITAVA - Participação em Eventos

Serão justificadas as faltas para participação em cursos de aperfeiçoamento, congressos, seminários e similares, até o limite de 05 (cinco) faltas por ano, consecutivas ou alternadas, desde que notificadas e autorizadas pelas entidades conveniadas, com antecedência mínima de 15 (quinze) dias e comprovação posterior em 48 (quarenta e oito) horas, após a participação nos eventos.

CLÁUSULA NONA - Substituição Eventual

O empregado que for designado para exercer em substituição função de outro que percebe salário superior, por motivo de doença, promoções, transferências, será garantido igual salário do substituído sem considerar vantagens pessoais, desde que não inferior à 30 (trinta) dias, durante o período de substituição.

CLÁUSULA DÉCIMA - Ausências Justificadas

O empregado poderá deixar de comparecer ao serviço sem prejuízo de salário: I - Até 03 (três) dias consecutivos em virtude de casamento; II - Por 01 (um) dia consecutivo em cada 12 (doze) meses de trabalho em caso de doação de sangue devidamente comprovado; III - Até 02 (dois) dias consecutivos em caso de falecimento do cônjuge ascendente, descendente, irmão ou pessoa que declara em sua CTPS e viva sob dependência econômica; IV - Até 02 (dois) dias consecutivos ou não, a fim de alistar-se eleitor, nos termos da lei respectiva. V - No período de tempo em que estiver de cumprir as exigências do serviço militar consoante letra "C" do art. 65 da lei 4.375 de agosto de 1967 (serviço militar).

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - Atestado Médico

Os atestados emitidos por médicos e dentistas que os empregadores mantenham convênio ou sejam filiados serão aceitos, devendo os mesmos serem entregues acompanhados dos receituários (receita médica) vistados pelo médico credenciado pelo hospital se houver, mediante protocolo 48 (quarenta e oito) horas do afastamento e protocolizados no Departamento Pessoal da Entidade Hospitalar à que pertencer o funcionário.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA - Alimentação Gratuita Os empregadores fornecerão gratuitamente sem que se configure salário "in natura" aos empregados.

A. Lanche no período vespertino e almoço para os empregados que dobrarem a jornada de 06 (seis) horas diárias;

B. Jantar e lanche aos que deixarem o plantão noturno (12 x 36). ♦ Referida alínea "B" aplica-se aos hospitais que já fornecem.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA - Horas Extras

As empresas pagarão com acréscimo de 50% (cinquenta por cento) sobre a hora normal, as 02 (duas) primeiras horas extras e com acréscimo de 100% (cem por cento) as demais. Para o trabalho realizado aos domingos ou feriados serão remunerados em dobro, exceto os da escala de revezamento.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA - Estabilidade da Gestante Gozarão de estabilidade provisória, não podendo ser despedida, salvo falta grave a gestante, desde a concepção até o 6º mês após o parto.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA - Equipamento de Proteção Os empregadores fornecerão aos empregados, gratuitamente, todos os equipamentos de proteção individual adequado e em perfeito estado de conservação e funcionamento, sempre que as medidas de ordem legal não ofereçam completa proteção contra riscos de acidentes e danos à saúde dos empregados.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA - Quadro de Avisos

As empresas permitirão ao sindicato laboral, de comum acordo e fixação do quadro de avisos de material de interesse de categoria e da entidade ficando entretanto a esta altura vedada a fixação de material de cunho político partidário e material ofensivo a quem quer que seja.

CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA - Acesso Dirigente Sindical É permitido livre acesso do diretor sindical em qualquer estabelecimento de serviço de saúde mediante comunicação e identificação, junto a administração dos mesmos.

CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA - Contribuição Assistencial Patronal

Estabelecem as partes acordantes que as empresas integrantes da categoria econômica representada pelo Sindhesul deverá efetivar de uma só vez o recolhimento para esta última o valor equivalente a 1,5% (um e meio por cento) da folha de pagamento do mês seguinte ao que for assinado o presente acordo, na Caixa Econômica Federal conta n. 1547-1, operação n. 003 – agência 0017, Campo Grande – MS.

CLÁUSULA DÉCIMA NONA - Contribuição Sindical

Os empregadores são obrigados a descontar da folha de pagamento de seus empregados relativa ao mês de março de cada ano, a contribuição sindical por estes devida, no valor de 1/30 avos da remuneração. O recolhimento será efetuado no mês de abril de cada ano através da Guia de Recolhimento da Contribuição Sindical - GRCS e o comprovante de depósito deverá ser remetido ao SINFARMS - Código da Entidade Sindical 01251702764-3, CNPJ: 15.939.572/0001-08, Rua Giocondo Orsi, 1020, Bairro Vilas Boas, Campo Grande – MS, CEP 79051-130.

CLÁUSULA VIGÉSIMA - Da Responsabilidade do Profissional

Fica o Farmacêutico obrigado a comprovar perante o Sindicato dos Farmacêuticos do MS - SINFARMS, estar quites com a Contribuição Sindical, para o exercício profissional no Estado (CLT art. 578 a 610). É de inteira responsabilidade do SINFARMS, qualquer pendência judicial ou não, suscitada por empregado decorrente da notificação aqui disposta. Ficam os farmacêuticos obrigados a apresentar junto ao Órgão de Fiscalização do Exercício Profissional o comprovante de quitação das contribuições previstas em Lei.

CLÁUSULA VIGÉSIMA PRIMEIRA - Da Filiação ao SINFARMS

Ninguém será obrigado a filiar-se ou a manter-se filiado ao Sindicato. Entretanto, os trabalhadores filiados contribuirão com uma quantia associativa (mensal) em reais, cujo valor e forma de pagamento será convencionado em assembléia da categoria, salvo manifestação em contrário firmada a qualquer tempo pelo empregado (conforme dispostos na CLT art. 513, 514, 545, 548 e Estatuto SINFARMS).

CLÁUSULA VIGÉSIMA SEGUNDA - Proibição e Desconto

Fica proibido qualquer desconto sem autorização prévia e expressa dos profissionais abrangidos pela presente C.C.T, ressalvados os previstos em Lei e no presente Instrumento Normativo.

CLÁUSULA VIGÉSIMA TERCEIRA - Da Responsabilidade das Empresas

A empresa abrangida pelo referido instrumento fica obrigada a comprovar perante o SINFARMS no ato da homologação da rescisão contratual estar quites com a Contribuição Confederativa Patronal, e outras decorrentes de obrigatoriedade legal.

CLÁUSULA VIGÉSIMA QUARTA - Vigência

As cláusulas do presente instrumento terão vigência de 01 (um) ano a partir de 1º de novembro de 2005 a 31 de outubro de 2006, sendo a data base da categoria fixada em primeiro de novembro (1º/11). O presente acordo coletivo de trabalho foi celebrado nos termos do art. 611, parágrafo 1º da CLT.

CLÁUSULA VIGÉSIMA QUINTA - Descumprimento

O descumprimento das presentes cláusulas e condições sujeitará o infrator a multa equivalente a 2% (dois por cento) do salário mínimo vigente a época do descumprimento por empregado prejudicado, revertendo o valor ao Sindicato Laboral se cobrado em reclamação ou vice-versa.

Parágrafo único - Ao Sindicato Laboral, cumpre avisar as empresas via notificação dirigida ao Presidente e Administrador o eventual descumprimento de quaisquer das cláusulas integrantes do presente acordo, ficando convencionado que as empresas terão prazo de 30 (trinta) dias a contar do dia do recebimento da notificação para regularizar a irregularidade apontada. Persistindo no mesmo erro se sujeitarão a multa acima avençada.

E por estarem assim, justos e acordados firmam o presente acordo coletivo de trabalho em oito vias de igual teor e forma.

Campo Grande – MS, 09 de fevereiro de 2006.

Dr. Fauzi Adri, Dr. Marcelo Konorat,

Presidente do SINDHESUL Presidente do SINFARMS

CPF: 003.602.601-87 CPF: 859.304.581-20

Dra. Rosely Coelho Scandola, Dr. Otoni César Coelho de Souza,

Assessora Jurídica do SINDHESUL Assessor Jurídico do SINFARMS

OAB/MS 1706 OAB/MS 5400