

ALUÍSIO PIRES DE OLIVEIRA

O DIREITO DO TRABALHO PARA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Monografia apresentada para obtenção do título de especialista em Gestão de Qualidade, do curso de Pós-Graduação em Gestão de Qualidade, do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Doutor João Carlos da Cunha.

**CURITIBA
2005**

**Para
Leonardo, Ísis, Mariane, Cândido, Dalila e
Professor Fachin, pelas valiosas
contribuições.**

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	O DIREITO	4
2.1	INTRODUÇÃO	4
2.2	O POSITIVISMO JURÍDICO	5
2.3	A TEORIA TRIDIMENSIONAL DO DIREITO	6
2.4	A TEORIA CRÍTICA DO DIREITO	6
2.5	CONCLUSÕES	10
3	A CRISE DO DIREITO DO TRABALHO	12
3.1	CONSTITUIÇÃO FEDERAL	12
3.2	A FUNÇÃO SOCIAL DA PROPRIEDADE	15
3.3	A FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA	16
3.4	O DIREITO DO TRABALHO ABSTRATO	17
3.5	A BOA-FÉ NO CONTRATO DE TRABALHO	19
3.6	A FUNÇÃO SOCIAL DO CONTRATO	20
3.7	O DIREITO DO TRABALHO CONTEMPORÂNEO	21
4.	A GESTÃO DE QUALIDADE	25
4.1	INTRODUÇÃO	25
4.2	O MODELO 5'S	26
4.3	AS NORMAS NBR ISO 9001:2000 E 9004:2000	27
4.4	A QUALIDADE TOTAL	30
4.5	A NORMA SA 8000	33
4.6	A NORMA OHSAS 18001	36
4.7	RECURSOS HUMANOS E QUALIDADE	38
5	O DIREITO DO TRABALHO PARA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE	42
5.1	INTRODUÇÃO	42
5.2	SAÚDE	43
5.3	SEGURANÇA	46
5.4	AMBIENTE DO TRABALHO	48
5.5	TREINAMENTO	50
5.6	RETRIBUIÇÃO	52
5.7	JORNADA DE TRABALHO	56
5.8	CONCLUSÕES	59
6	ESTUDO DE CASO	62
6.1	INTRODUÇÃO	62
6.2	CARACTERÍSTICAS	62
6.3	DESCRIÇÃO DO MODELO DE GESTÃO	63
6.4	O CLIMA ORGANIZACIONAL	64
6.5.	DIAGNÓSTICO DOS CONFLITOS TRABALHISTAS DA ORGANIZAÇÃO	66
6.5.1.	AVALIAÇÃO GERAL	67
6.5.2.	AVALIAÇÃO ESPECÍFICA	68
7.	PROPOSTA DE MELHORIA	78
7.1	PLANO DE AÇÃO	78
7.2.	O QUÊ?	78
7.3.	COMO?	80
7.4	QUANDO?	82
7.5	ONDE? QUEM?	82
7.6.	POR QUÊ?	83

7.7. DOCUMENTAÇÃO	84
8 CONCLUSÕES	86
9 BIBLIOGRAFIA	89

RESUMO

Promove a leitura do direito do trabalho integrado com a gestão de qualidade. Aborda a hermenêutica jurídica no plano de correntes filosóficas relevantes, da Constituição Federal e do direito do trabalho. Descreve os modelos de gestão de qualidade e extrai deles os vetores para a integração com o direito do trabalho. Efetua a exegese dos vetores no direito do trabalho. Realiza um estudo de caso voltado para a aplicação da teoria esboçada. Apresenta uma proposta de melhoria na organização estudada, com o viés desenvolvido ao longo da parte teórica e com os dados colhidos.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea passa por constantes mutações, podendo-se sentir certas características inerentes ao momento atual: avalanche de informações, superficialidade das informações, globalização, capitalismo "social", consumismo, exclusões social, sectarismo, dentre outros.

Este conjunto de fatores impõe a necessidade de cada vez mais se criar inovações em cada ramo do saber, quando não a aplicação de um saber multidisciplinar. Tais carências provêm de uma competição global entre os países e as suas organizações, de tal forma a aumentar as relações comerciais de venda e diminuir as relações comerciais de compra.

No ramo do saber da Administração, a gestão de qualidade tornou-se um requisito de grande relevância para as organizações, visando distinguir uma das outras, no que pertine ao seu modo de se comportar e agir.

As teorias de gestão de qualidade têm por objetivo a melhora na eficiência da organização. Mas, para atingir essa meta, na implantação de um programa de gestão administrativa há necessidade do apoio e da participação dos colaboradores.

Para que uma organização adote uma gestão administrativa de qualidade, carece necessariamente de apoio dos seus colaboradores. O elemento humano figura como uma mola propulsora da gestão de qualidade, de sorte que a administração de pessoas transforma-se no meio que permite a produção com qualidade.

Sendo o Direito um ramo do saber que trata da relação humana, assim como a gestão administrativa pela qualidade, torna-se altamente interessante a conjugação desses conhecimentos, de tal forma a esboçar uma releitura do direito do trabalho que permita amparar a introdução de um plano de gestão de qualidade.

Ao analisar os efeitos da rotina jurídico dos recursos humanos na gestão de qualidade, objetiva-se alcançar a integração entre o direito do trabalho e a qualidade, para que este ponto de vista proporcione uma diferenciação no mercado interno e quiçá externo.

O objetivo geral do presente estudo encontra-se, desta maneira, na integração do Direito do trabalho e da Gestão de Qualidade.

Os produtos a serem obtidos com esta proposta são o aumento do enfoque dos colaboradores com os propósitos da qualidade, a oferta de uma gestão

interdisciplinar dos recursos humanos e a soma dos conhecimentos administrativos e jurídicos para a melhoria do desempenho.

O objetivo específico do trabalho é abordar os principais vetores dos modelos de gestão de qualidade que possuem reflexos jurídicos, em relação aos quais as obrigações legais devem ser curvar para fornecer uma interpretação em prol da qualidade e da produtividade.

Almeja-se transformar um eventual antagonismo entre os interesses administrativos e jurídicos, permitindo que haja uma atuação no mesmo propósito e de maneira integrada.

Por força desta característica, a monografia assume a feição de uma proposta de implantação, pois visa obter medidas no campo do Direito integrado com a qualidade total que solucionem os problemas identificados na organização investigada, no objetivo de impulsionar um programa de gestão de qualidade venha a ser implantado.

A metodologia de levantamento dos dados compreenderá a análise de eventuais atuações da delegacia regional do trabalho, de reclamações trabalhistas, ações de indenização por acidente do trabalho, bem como outros documentos relevantes.

A partir da operação da identidade entre o direito do trabalho e a gestão de qualidade, a pesquisa pretende demonstrar os benefícios para a empresa investigada, a ser obtido com a releitura sobre a rotina da relação de emprego no plano administrativo e jurídico, simultaneamente.

Com todas as pretensões anunciadas o estudo se propõe a despir-se do conforto que a racionalidade moderna oferece, no sentido de isentar o investigador de comprovar a legitimidade material e a efetividade da norma (TOKARS, 1995, p. 95). Ao invés disso, se oferecerá uma proposta de implantação de um sistema de gestão de qualidade no item particular da gestão de pessoas, voltada para o compartilhamento de interesses administrativos e jurídicos, perfeitamente implantáveis e palpáveis.

Por conseguinte, entre os métodos de estudo empregados na produção acadêmica sobre recursos humanos no Brasil (TONELLI et al, 2003, p. 109), o presente trabalho adotará um misto de hermenêutica e de estudo de caso.

Os capítulos I, II, III, IV e V versarão sobre a Introdução, o Direito, a Crise do Direito do trabalho, a Gestão de Qualidade, o Direito do trabalho para Qualidade e Produtividade, tudo sobre um cunho hermenêutico.

Ao passo que o Capítulo VI se encarregará do “Estudo de Caso” e o Capítulo VII fará a “Proposta de Melhoria”, propondo uma sugestão de aplicação prática.

O Capítulo VIII sobre as conclusões será um resumo da revisão bibliográfica, do estudo de caso e da proposta de melhoria, no que pertine aos mais relevantes pontos que forem observados durante a investigação.

2 O DIREITO

2.1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem base primária no ramo do saber denominado de "Direito". O objetivo desta investigação é aferir o comportamento do direito do trabalho, uma ramificação da "árvore jurídica", pelo ponto de vista dos modelos de gestão de qualidade existentes no ramo da Administração. Caracteriza-se, portanto, por ser uma leitura transdisciplinar do direito do trabalho, com base nos conhecimentos das teorias administrativas contemporâneas denominadas de gestão de qualidade.

Para que isso possa ocorrer, o primeiro desafio teórico do presente estudo deriva da investigação se o Direito é ou não um sistema aberto, ou seja, o Direito é um saber que permite o relacionamento com outros saberes. Ou o direito é um saber que age isoladamente, não podendo ser contaminado por outros ramos do conhecimento, tal como a gestão de qualidade da Administração, uma teoria de natureza administrativa.

Para responder a indagação utiliza-se a doutrina e a lei, por serem estas as fontes do direito, segundo a regra legal que assim determina (Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro, artigo 4º).

O emprego da legalidade como método de solução da dúvida obedece a um dogma jurídico, ou seja, aquele segundo o qual somente é permitido fazer aquilo que se encontra previsto na Lei.

O presente trabalho reconheça que este dogma está em parte equivocado, pois mesmo não estando permitido na Lei o tema a ser abordado, isso não impede que o estudo se desenvolva. Do contrário, seria reduzir o Direito a um mero cumprimento da Lei, o que amesquinharia o alcance e a profundidade do ramo do saber jurídico.

O estudo ora desenvolvido não se destina a ter um caráter puramente histórico. Por isso, a história não é objeto do trabalho, mas sim um caminho de trânsito para chegarmos ao ponto de estudo desejado. Daí não se explanar sobre todas as teorias jurídicas que já existiram nos próximos capítulos, mas apenas àquelas reputadas mais relevantes para o presente estudo.

2.2 O POSITIVISMO JURÍDICO

Começamos por analisar o renomado doutrinador KELSEN (1987, p. 1) e sua “Teoria Pura do Direito”, na qual ele enfoca um Direito com a necessidade de teoricamente torná-lo puro, não contaminado por ideologias.

Esse entendimento leva a crer que, a *priori*, esta doutrina pura negaria qualquer relacionamento do direito com outros ramos do saber ou ciências.

A teoria pura se destina a “garantir um conhecimento apenas dirigido ao Direito e excluir deste conhecimento tudo quanto não pertença ao seu objeto”, na pretensão de “libertar a ciência jurídica de todos os elementos que lhe são estranhos” (KELSEN, 1987, p. 1-2).

No entender de KELSEN (1987, p. 4), o relacionamento transdisciplinar com outras ciências acabaria por obscurecer a sua essência do Direito e diluir os limites impostos pela natureza do seu objeto.

Todavia, KELSEN (1987, 3) admite veladamente que existe um inter-relacionamento inexorável entre a “ciência jurídica” e outros ramos de estudo humanístico, reconhecendo que a jurisprudência tem-se confundido com a psicologia e a sociologia, com a ética e a teoria política, em virtude dessas ciências terem objetos em estreita conexão com o Direito.

Observe-se que mesmo a teoria pretensamente pura do direito, de KELSEN (1987, p. 371), recomendo que deve ser evitada a ficção de que a norma jurídica apenas permite uma só interpretação, em razão da “plurissignificação da maioria das normas jurídicas”.

Por conseguinte, vê-se resquícios na teoria “pura” do Direito de que esse objeto se trata de um saber “impuro”, de tal sorte que a interpretação do direito do trabalho pelo ponto de vista dos conhecimentos de Administração seria teoricamente admissível, representando uma das formas de impureza do Direito entre as muitas possíveis de se deduzir em um setor do conhecimento que trata do homem.

Este caminho de transposição entre uma margem e outra, não poderia ser seguido, no entender de ENGISCH (1979, p. 2), para o qual o jurista tem o dever de se tornar servidor das concepções sociais dominantes, não podendo se valer de qualquer revolucionarismo, posto que, segundo ele, isso não seria pensamento jurídico, mas pensamento filosófico-jurídico, aquele que se esforça por questões como o sentido do Direito.

Mas, tal como havia feito KELSEN (1987), mesmo ENGISCH (1979, p. 6) manifestou acanhadamente que o pensamento jurídico não pode apreender a idéia de Direito senão empiricamente, como base nas concepções de sua época, considerações que fazem reconhecer na sua proposição uma intelecção do Direito com o seu meio ambiente cultural, nos moldes de uma ciência contaminável.

Trata-se de mais uma restrição válida para a época de sua concepção, contudo hoje tem-se a oportunidade de observar um conhecimento jurídico muito mais multifacetado e permeável do que o de outrora, como também torna-se necessário se despir destes preconceitos, para defender interesses sociais reais superiores ao de uma mera “ciência”.

2.3 A TEORIA TRIDIMENSIONAL DO DIREITO

Para atingir-se o desiderato de um conhecimento multidisciplinar, a Teoria Tridimensional do Direito de REALE (1986, p. 10) reconhece que, não obstante a mentalidade reducionista do século XIX tenha sempre almejado uma solução unilinear do direito (leia-se, em favor da “segurança jurídica”), como por exemplo a restrição da visão de direito como mera ciência isolada, este objeto se aproxima de uma experiência concreta, congregando no fato, no valor e na norma pontos de vistas filosóficos, sociológicos e jurídicos.

Reconhece, assim, que a teoria tridimensional do direito repudia a setorização do saber e o isolamento dos objetos, cabendo ao jurista o alargamento das perspectivas para “captação das objetivas conexões de sentido” sob o sentido axiológico (valorativo) do Direito, por ser aquilo que interessa no estudo dos fatos sociais (REALE, 1986, p. 10-13).

Na Teoria Tridimensional do Direito transbordam sinais da impureza do Direito, no sentido de estar sujeito a um relacionamento com outros campos de força ou saberes.

Estas influências seriam canalizadas na valoração dos fatos e normas por motivos filosóficos, sociológicos e jurídicos.

2.4 A TEORIA CRÍTICA DO DIREITO

A posição da Teoria Tridimensional do Direito encontra melhor aprimoramento com aquela defendida no cerne da Teoria Crítica do Direito, pela

qual efetivamente o Direito não comporta apenas uma leitura interna, fechada, alheia ao mundo que esta ao seu redor, mas sim admite muitas leituras provenientes do dinamismo da sociedade e do estudo do homem.

A teoria pura do Direito constrói uma “ciência” acéfala, voltada à pura repetição e aplicação da Lei, ao passo que a teoria crítica do direito vislumbra nele uma ou mais finalidades, não se destinando puramente a exercitar a aplicação de normas legais.

Na teoria crítica a afirmação acima expõe uma questão nodal: determinar quem deve servir a quem. A Teoria Pura do Direito pretendeu que a sociedade sirva ao Direito. A Teoria Crítica advoga que o Direito sirva à sociedade. Esta última interpretação restabelece a ordem natural dos temas, pois antes de existir as teorias, os assuntos já mereciam tratamento semelhante a uma técnica jurídica.

Dizendo-se elaborador de uma teoria do direito para possibilitar a realização do ser humano mediante uma existência digna, COELHO (1987), um dos expoentes da Teoria Crítica do Direito, discorre sobre a mesma como uma teoria impura, na qual o Direito não é voltado para si mesmo, e sim para a sociedade.

Encontra-se nesta declaração igualmente uma elevada identidade com o presente estudo, haja vista que a releitura do direito do trabalho para torná-lo um amparo à realização da gestão de qualidade administrativa, constitui-se também uma pretensão de transformar o Direito não um objeto voltado apenas para a solução de conflitos em reclamações trabalhistas, mas um mecanismo de realização da dignidade humana e de desenvolvimento da sociedade.

COELHO (1987, p. 20) posiciona o direito não como um ser, e sim como um conjunto ideológico, uma realidade construída pelo homem sobre o objeto verdadeiro que é a realidade social.

A Teoria Crítica do Direito se vale justamente da interdisciplinaridade para extravasar os limites tradicionais, assumindo um papel transformador por meio da criatividade (COELHO, 1987, p. 22), exatamente a qualidade que se imagina desenvolveu ao transformar o direito do trabalho em um instrumento para a realização da gestão de qualidade da administração de uma organização.

Propõe-se esta investigação amparada na doutrina de Antonio Celso MENDES (1984, p. 103), pelo qual o Direito contém valor e assume a função de humanizar a sociedade, ao invés de ser um objeto estanque de mera disciplina do

presente. Pode-se reconhecer, assim, na teoria crítica do direito uma visão funcionalista do Direito.

A título de exemplo da importância da teoria crítica do direito para o presente estudo, MIALLE (1989, p. 116), outro autor que representa esta corrente doutrinária, considera que a divisão do saber humano em social, econômico, político ou jurídico, como um obstáculo à reconstrução da ciência jurídica.

Na afirmação da existência de um Direito Plural, Clèmerson Merlin CLÈVE (1988, p. 134) manifesta que o Direito deve ser visto e estudado como um objeto integrado no histórico, constituído de uma funcionalidade e sujeito a transformações, corroborando o estudo ora efetuado por se buscar uma funcionalidade e uma transformação para o Direito do trabalho: a de servir de mecanismo de apoio na gestão empresarial pela qualidade.

Já a Teoria Crítica do Direito Civil de FACHIN (2000, p. 14) advoga a repersonalização do direito, pela qual o indivíduo como ser coletivo ingressa no centro de interesses. Além do mais, do enfoque patrimonial passa-se a uma primazia da pessoa, o que permite invocar uma despatrimonialização do direito privado (FACHIN, 2000, p. 25), no sentido semelhante ao da vigente Constituição Federal da República Federativa do Brasil (Constituição Federal), uma funcionalização social dos institutos jurídicos, entre eles a propriedade, o contrato e as empresas, pois fazem parte da ordem econômica e esta foi funcionalizada socialmente pela Carta Magna.

A gestão de qualidade administrativa determinando a interpretação do direito do trabalho assume, assim, a feição de uma reconstrução deste ramo jurídico, na medida que parte do pressuposto de que o direito do trabalho deve servir de ferramenta da gestão de qualidade, ao invés da sua concepção tradicional voltada para a solução de conflitos, principalmente na forma de litígios, o que deu azo inclusive à criação de uma Justiça especializada: a Justiça do Trabalho, composto pelo Tribunal Superior do Trabalho, por Tribunais Regionais do Trabalho e por Varas do Trabalho.

Mais do que isso, adotando-se os ensinamentos da teoria crítica do direito para o direito do trabalho, conclui-se que ele deva ser voltado não como um objeto a ser aplicado para a rescisão do contrato de trabalho, mas sim se direciona à manutenção do contrato de trabalho. Todas essas concepções clássicas fazem com

que cronologicamente, em regra (mas não exclusivamente) o direito do trabalho acabe aparecendo depois da prestação de serviço e da rescisão do contrato, ao passo que o presente estudo almeja posicioná-lo exatamente em um momento anterior, antagônico ao normal desiderato que se extrai desse ramo do saber.

Por isso, ao invés do pressuposto ideológico de que o direito do trabalho tradicional seria intrinsecamente bom no plano ético, segundo a Teoria Crítica do Direito poder-se-ia imaginá-lo e concebê-lo exatamente como o inverso.

A Teoria Crítica do Direito entende que compete à ela “estretitar os laços da ciência tradicional do direito ... com as outras disciplinas voltadas para o social, que a auxilie ou amplie seus horizontes compreensivos” (COELHO, 1987, p. 293). O presente estreitamento de laços do saber jurídico com as disciplinas sociais faz-se com a gestão de qualidade.

FACHIN (2000, p. 38) inclusive revela que não raro, nas lacunas e nas dobras do sistema, onde se faz necessário colmatá-lo, encontra-se o “ninho dos sentidos”. Neste sentido, por exemplo, a obrigação de indenizar o equivalente encontra-se um fenômeno antes de tudo psicológico, sociológico e histórico, sendo estes os precursores deste direito e não o inverso.

Portanto, a relação jurídica passa a ter a função de atender valores, tais como boa-fé e a confiança, ao invés de simplesmente focar o objeto em si e a sua transmissão, como bem corpóreo e isolado.

Na leitura do Direito como função, FACHIN (2000, p. 216) observa que não basta apenas fazer dele uma utilidade: é necessário “a reordenação dos fundamentos do sistema jurídico à luz de outro projeto socioeconômico e político”.

Sobre o desiderato do presente trabalho de realizar um estudo transdisciplinar, FACHIN (2000, p. 55, 254, 280 e 304) aponta que a pseudo-cientificidade jurídica confinou as instâncias do conhecimento, de modo a impedir o diálogo entre si, ensejando algumas dificuldades e, ao mesmo tempo, fornecendo um convite ao desnudamento, em uma espécie de riqueza de dúvidas que emerge da crise dos institutos jurídicos no início do terceiro milênio.

A transdisciplinaridade impõe repensar o sujeito, o objeto e o método de investigação, em um ritual de travessia de uma margem a outra, que permita compreender fenômenos contemporâneos por meio de saberes que dialogam (FACHIN, 2000, p. 254, 280 e 304).

Talvez esta crise tenha atingido este estudo, de modo ao não se aceitar que o direito do trabalho apenas sirva para a produção de litígios, como parece ter sido estabelecido dogmaticamente até agora. Ele deve servir também para o desenvolvimento econômico e social.

2.5 CONCLUSÕES

Não foram expostas as ponderações anteriores sobre as teorias do Direito e do Direito Civil com o fito de confusão metodológica entre ramos do saber, mas sim por ser possível adotar estes conhecimentos como paradigma de uma investigação do direito do trabalho, no plano da qualidade e produtividade, de modo a superar os dogmas científicos deste ramo.

Por isso, os ensinamentos brevemente expostos permitem formular a seguinte indagação:

Seria possível efetuar uma leitura transversal do direito do trabalho, por meio de um estudo transdisciplinar ofertado pela gestão administrativa fulcrada nos modelos de gestão de qualidade, de modo a se aproximar da realidade social e melhor compreender os fenômenos contemporâneos com saberes que dialogam entre si?

- Para responder esta pergunta, entende-se compulsória a adoção do método a seguir descrito.

Primeiro, para honrar a tradição jurídica, somente pode-se realizar esta travessia se a Lei nos permitir. Para isso, pois, deve-se investigar a Constituição Federal, a fim de buscar nela o sentido e a finalidade que ela instituiu para o Direito do trabalho. Caso este sentido permita um diálogo transdisciplinar, então pode-se prosseguir no estudo.

Segundo, imaginando que exista também um intercâmbio entre os ramos do Direito, serão vistos alguns efeitos do novo Código Civil sobre o Direito de Trabalho, sobretudo no sentido de aferir se entre estes efeitos existe ou não a permissão de continuidade deste estudo.

Terceiro, supondo-se que seja possível efetuar a investigação transdisciplinar, então caberá romper o estudo clássico do direito do trabalho em si, buscando os sentidos ofertados pelo modelo administrativo de gestão de qualidade.

Isso servirá para aproximar o estudo da realidade social, até porque efetivamente os modelos de gestão de qualidade surgiram da realidade competitiva das organizações e da dificuldade de se organizar a produção pela prestação humana de serviço.

Quarto, escolhidos, identificados e eleitos os valores adotados pelo modelo de administração de empresas pela gestão da qualidade total, então poder-se-á exercitar uma nova leitura do Direito do trabalho, desta feita voltado para a realização destes vetores, caso isso seja possível.

O estudo deve ser interdisciplinar, reconhecendo nesta expressão que inexistente uma única interpretação do Direito e que a almejada segurança que este substantivo oferta não é correspondente à realidade do objeto.

Pode-se estabelecer, então, que estes serão os elementos utilizados no corrente estudo para se tentar compor uma nova concepção, no objetivo de romper com os paradigmas tradicionais e tornar o direito do trabalho um instrumento de apoio na gestão de qualidade.

3 A CRISE DO DIREITO DO TRABALHO.

3.1 CONSTITUIÇÃO FEDERAL.

A Constituição Federal atualmente em vigor na República Federativa do Brasil estabelece como fundamentos do Estado, entre outros, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, informando que entre os objetivos fundamentais da República encontra-se a garantia do desenvolvimento nacional e a promoção do bem de todos.

Estes princípios, exprimindo a função de “mandamentos nuclear de um sistema” (SILVA, 1990, p. 81) têm o alcance de, em tese, justificar uma nova visão do direito do trabalho, uma função que não se destina a apenas a solucionar litígios, mas sim que possa promover o desenvolvimento nacional, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho, a promoção do bem de todos.

Com efeito, a partir do momento que o direito do trabalho passe a atuar com os seus institutos não para prejudicar uma empresa ou retirar parte de suas chances de sobrevivência, e sim como um mecanismo de apoio ao desenvolvimento da organização em si, nos aspectos sociais e econômicos, haveria sem dúvida uma forma de concretização destes fundamentos principais do Estado brasileiro.

Complementando os princípios fundamentais, observa-se na própria Constituição que eles contaminam os demais direitos e institutos. Por força desta influência, o Capítulo II, do Título II, da Constituição, trata sobre os direitos sociais, incluindo o trabalho entre esses direitos.

Ao passo que o Título II da Constituição, ao tratar da ordem econômica e social, deixa claro que os benefícios econômicos possuem um aspecto social e vice-versa.

Por isso a ordem econômica, segundo a Constituição, possui um fim, um sentido, destinando-se à **valorização do trabalho humano, à livre iniciativa e à assegurar a todos existência digna**, a funcionalização da propriedade socialmente, busca do pleno emprego e em conformidade com os ditames da justiça social.

Enfim, a ordem econômica não é uma mera reunião de capital ou movimentação de capital que vise apenas o lucro. Ela está imbuída de outras

finalidades em prol do bem coletivo e da sociedade, não sendo puramente egoística ou egocêntrica, como muitos já tentaram ou ainda tentam torná-lo.

Trazendo estes princípios da ordem econômica social para o direito do trabalho, observa-se que o presente estudo é um objeto desta ordem, nasce desta vertente.

Pode-se afirmar que a Constituição prevê a concretização do desenvolvimento da nação e a dignidade da pessoa humana através do trabalho, sob o ponto de vista de uma ordem social e econômica.

Ou seja, em questão de fundo, a Constituição estabelece com fundamento da sociedade o binômio constituído dos aspectos sociais e econômicos.

Talvez esteja a Constituição querendo dizer que todo comportamento social tem um reflexo econômico e que o comportamento econômico tem um reflexo social, por isso a Carta Magna pode prever esta simbiose e ambivalência.

A doutrina agrupa os direitos sociais em cinco classes: a) relativos ao trabalhador; b) relativos à seguridade; c) relativos à educação e cultura; d) relativos à família, criança, adolescente e idoso; e) relativos ao meio ambiente (SILVA, 1990, p. 254).

A simples constatação da multiplicidade de referências ao Trabalho nos mais variados temas da Constituição Federal, revela os diversos efeitos que este fato jurídico produz na sociedade moderna, ao ponto de se tornar o primado da existência teórica e prática de nosso país.

As formas específicas dos efeitos do trabalho nas diversas esferas de interesses, imaginadas pela Constituição Federal, são variadas:

Para os princípios fundamentais da República, o trabalho enseja a dignidade da pessoa humana, contém valores sociais, incita a livre iniciativa, promove o desenvolvimento nacional e o bem de todos.

Para os direitos sociais, o trabalho compõe um dos direitos desta espécie.

Para a ordem econômica, o trabalho humano deve ser valorizado para assegurar a existência digna e a justiça social. A ordem econômica tem a finalidade de buscar o pleno emprego.

Para a ordem social a base de sua construção encontra-se no primado do trabalho, o qual tem por escopo o bem-estar e as justiças sociais.

Para a educação, o trabalho deve ser um resultado da mesma, no sentido de qualificar o indivíduo para a sua realização.

Pelo amplo alcance do trabalho declarado taxativamente na Constituição Federal, vê-se de antemão que a concepção do direito do trabalho com um objeto voltado ao litígio trabalhista ao invés não do desenvolvimento da nação, uma medida que não atende os princípios constitucionais.

A dificuldade que surge dos princípios vagos é que proliferam na Constituição Federal é que eles não materializam as suas pretensões, correndo o risco de se tornarem meros programas previstos no plano das idéias, mas nunca aferidos ou encontrados na vida prática.

Esse risco é a marca da sociedade “evoluída” contemporânea, pela qual vive-se em um grande mundo racional, o qual se esforça para justificar o mundo material. A Constituição Federal é um exemplo claro dos anseios racionais sobre a realidade, pela qual o Brasil em tese seria um país perfeito, mas cuja sociedade organizada não tem nem sequer a capacidade de evitar a proliferação de favelas nos centros urbanos. Esta-se sempre aquém da vontade da Lei.

O direito do trabalho clássico é uma das forças que garantem a manutenção desse atraso, pois enquanto a Constituição Federal reivindica o pleno emprego, vê-se no começo do corrente século que o trabalho informal supera o trabalho formal, existindo mais prestadores de serviço sem vínculo de emprego do que pessoas com vínculo.

Não se pode aceitar que continue esta distância entre o mundo racional e o mundo real. A interpretação do Direito do trabalho com base no modelo de gestão empresarial pela gestão de qualidade, quem dera, talvez se constitua em uma das formas de fazer a realidade se aproximar do racional.

Para chegar a esse desiderato, se propõe mudar o vetor de forças adorado pelos juristas conservadores, segundo os quais o mundo gira em torno do Direito e este seria o centro do universo. Almeja-se, ao contrário, que o Direito se constitua em um mecanismo de aprimoramento dos objetivos estabelecidos pela administração empresarial com base no modelo da gestão de qualidade.

Ao invés do direito do trabalho ditar a sorte das coisas, deseja-se que ele seja um instrumento para a concretização da gestão de qualidade.

3.2 A FUNÇÃO SOCIAL DA PROPRIEDADE

Em consequência do racionalismo predominante no mundo atual, a propriedade privada passou, segundo a Constituição Federal, a gozar de uma destinação: a social (SILVA, 1990, p. 251).

Esse princípio tem a pretensão de transformar uma das formas da manifestação da propriedade privada, a empresa, como sujeita a uma destinação social (SILVA, 1990, p. 251). A propriedade dos bens de produção (detida pelas empresas) que realiza ordinariamente o ganho econômico passa a desfrutar da obrigação de ter uma destinação social.

Talvez a gestão empresarial pelo modelo da gestão de qualidade, mediante o emprego de uma interpretação do direito do trabalho que lhe seja favorável, possa realizar essa função social da empresa, enquanto promotora do desenvolvimento social inerente a uma existência digna do ser humano.

Em uma interpretação analógica do exercício social do direito de propriedade empresarial e de um direito contratual do trabalho, pode-se fazer uso da teoria do abuso do direito, recepcionada no novo Código Civil, segundo o qual o exercício legítimo de qualquer direito pressupõe cumprir o seu fundamento axiológico-normativo, constituindo-se em uma limitação daqueles direitos (CARPENA, 2002, p. 370). Pode-se então extrair do abuso de direito os pressupostos para limitar o direito de propriedade empresarial, a fim de que ele possua também uma responsabilidade social de cumprir uma finalidade ética, social e econômica, segundo os bons costumes, ao invés de se tornar livre fruição dos seus sócios.

Está-se ciente, no entanto, que adotando essa maneira aberta de pensar o direito, abre-se margem às críticas formuladas por Alfredo Augusto BECKER (1990, p. 98-100), no sentido de que os juízes não devem fazer política mais sim obedecer e aplicar a Lei, para que não haja invasão de competência.

Faz-se esta consideração porque tem-se como pressuposto um direito do trabalho não voltado para o Juiz, mas sim para a empresa no seu sentido social de ser, para o empregador como unidade econômica individual ou coletiva, produtora de riqueza (feição econômica) e de desenvolvimento (feição social).

3.3 A FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA

Entre os princípios expressos na Constituição Federal encontra-se o princípio da função social da empresa, o qual interessa sobremaneira ao presente estudo, posto que a interpretação do direito do trabalho pelo método de gestão de qualidade, permite se transformar em uma das maneiras da sua materialização.

O *status* social dado à empresa deriva da conjugação dos incisos do artigo 170 da Constituição Social, pois sendo a empresa uma manifestação da propriedade, bem como tendo sido determinado que a propriedade deve exercer uma função social, a conclusão lógica desse silogismo é que a Constituição Federal estabelece o princípio da função social da empresa.

Não seria difícil imaginar que na atual economia globalizada e capitalizada pudesse ser diferente no Brasil, pois o envolvimento das empresas na vida das pessoas, seja recebendo o fruto de nossa prestação de serviço, seja nos entregando serviços, seja nos vendendo mercadorias, seja nos auxiliando em nossos empreendimentos, seja garantindo o sustento de nossas famílias, consiste o primazia de uma existência digna que a Constituição Federal invoca como princípio da República Federativa do Brasil.

Aliás, a função social da empresa não só decorre da realidade econômica e da Constituição Federal, como também a Lei Federal ordinária nº 6.404/76, nos seus artigos 154 e 116, previu taxativamente esta função para as sociedades anônimas. Considerando, então, que a Lei 6.404/76 pode ter aplicação supletiva para outros tipos societários, chegamos a conclusão que, efetivamente, depara-se com o princípio, agora alçado a ordem Constitucional, da função social da empresa.

Se isto é verdade total, mediana ou mínima não se ousa opinar, embora tenha, a *"priori"*, defendido entendimento semelhante acima quando se trata dos princípios programáticos constitucionais. Deseja-se modificar este distanciamento do princípio, desta forma ter de se aproximar da realidade, ao invés de realizar pura teoria. Por isso, não se pode simplesmente reclamar da realidade, pretende-se ofertar soluções para a mesma, quem sabe para tornar a função social das empresas uma realidade prática e não uma teoria.

A aplicação da função social da empresa não teria o condão de afastar investimentos privados, se feita com base no desenvolvimento econômico e social

simultaneamente. Pelo contrário, da mesma forma que o respeito à natureza é um mecanismo de divulgação de produtos para exportação, mas ainda o respeito ao ser humano e social serve de promoção dos produtos a serem exportados, implicando na maior atração de investimentos. Prefere-se o espectro da construção e não da crítica para tratar do mesmo objeto, embora reconheça que a aplicação clássica da função social da empresa, pode significar mero programa sem qualquer efeito prático.

Não sendo esse o propósito do presente trabalho, ousa-se advogar um horizonte melhor para o direito empresarial e para o direito do trabalho, capaz até de realizar, ainda que minimamente, a função social da empresa.

3.4 O DIREITO DO TRABALHO ABSTRATO.

A evolução histórica do trabalho demonstra que o mesmo expressa uma dimensão fundamental da existência humana. Essa importância do trabalho se manifestou primeiro como instrumento da necessidade de sobrevivência, depois como instrumento de produção de riqueza, na seqüência foi compreendido como um aperfeiçoamento do espírito.

As relevâncias acima mencionadas atribuem ao trabalho um valor básico da vida humana, um valor econômico, um valor social e um valor moral.

A industrialização posicionou de um lado o surgimento de empregos e, em consequência, a valorização do trabalho. Em contrapartida, a segunda fase da industrialização trouxe o emprego de máquinas e a automação, com isto se posicionando no plano oposto ao trabalho humano. O terceiro momento da industrialização congrega a tecnologia por meio de processamento de dados, instantaneidade da comunicação, grande volume de informações e robotização da produção.

Estes novos movimentos produziram na economia uma nova dimensão competitiva - a globalização - seguida da competição econômica entre países, da integração regional, do combate entre moedas e bolsas de ações, a disputa por investimento, o incentivo às exportações voltadas para uma melhoria da balança comercial.

Em um processo de efervescência, a agilidade da economia e dos movimentos sociais tornou as empresas e os empregadores altamente instáveis, produzindo ao lado do emprego tecnológico uma concomitante, vigorosa e crescente exclusão social.

Este contexto para o direito do trabalho significa o mesmo para o movimento pós-protecionismo que se instalou no início do século XX e que vem, naturalmente, sendo gradativamente mitigado ou flexibilizado (PINTO, 2000, p. 1492).

O momento atual melhor se designa como “transformativo”, surgindo os protestos daqueles que pretendem interromper ou estancar a costumeiro desenvolvimento conceitual da sociedade em forma de onda, de idas e vindas, de subida e descida, de vai e vem.

Diz-se que a corrente neoliberal no Direito do trabalho tende a precarizar a mão de obra, manifestada, por exemplo, na Lei 9.601/98, ensejando uma redução de custos para as organizações através da remuneração mais baixa da mão de obra, sob o argumento de que mesmo estando legalmente frente à necessidade de acréscimo de mão de obra, não se saberia até que ponto o empresariado cumpriria os requisitos legais ao invés de dissimular informações (DALLEGRAVE NETO, 2003, p. 548).

O sentimento de proteção do trabalhador diante da nova realidade social retoma sobretudo o valor inicial do trabalho, ou seja, como valor fundamental da pessoa humana. A materialização deste sentimento encontra-se no desemprego estrutural e no movimento em sentido contrário, consistente no tentativa de aumento dos postos de trabalho e no processo de inclusão no emprego formal (SOARES FILHO, 2002, p 1.171 ; DALLEGRAVE NETO, 2003, p. 546).

Ao que tudo indica, não adianta se posicionar contra ou a favor das transformações em contrapartida ao protecionismo no movimento imediatamente anterior. Elas estão ocorrendo inexoravelmente e só saberá o limite mínimo de proteção quando se estiver novamente em uma fase de retorno ao protecionismo.

O fato é que o direito do trabalho assume o papel de suporte à sociedade nacional perante uma competição internacional da economia globalizada, tendendo a ser manipulado e mudado de acordo com os sentimentos dos legisladores sobre as tensões sociais internas de cada país.

A título de exemplo, a União Européia concebeu em relação ao mercado de trabalho as seguintes modificações a serem implementadas: contemplação de tipologias contratuais flexíveis e o fornecimento de aprendizado ao longo da vida para adaptação e inovação, sobretudo a informação (ELAINE NASSIF, 2004, p. 299).

A concepção da relação de emprego deixa de ficar restrita ao plano nacional, passando a ter importância também nos blocos econômicos mundiais, enquanto fórmula criada pelos países que os compõem no objetivo de competirem com os demais países e blocos.

3.5 A BOA-FÉ NO CONTRATO DE TRABALHO

Alguns doutrinadores defendem que mesmo sendo o direito do trabalho um ramo com natureza intervencionista para obter a proteção do trabalhador, limitando a autonomia da vontade, ele teria repetido o equívoco do Código Civil revogado, no sentido de reproduzir uma legislação que possui como paradigma um “ente empreendedor dotado de patrimônio”. Por esta ótica, o contrato de trabalho possui “uma finalidade de fornecer mão-de-obra ao empreendedor proprietário”, ao invés de ser dotado de uma função social (BARACAT, 2000, p. 43)

A correção deste equívoco, segundo BARACAT (2000, p. 43), seria considerar o trabalho com uma “expressão da personalidade do trabalhador”, ao invés de simples utilização de força de trabalho como mercadoria.

A crítica que o sistema jurídico trabalhista brasileiro merece, conforme BARACAT (2000, p. 45), encontra-se no fato dele ser um sistema fechado, não constituído de cláusulas gerais abertas, contendo normas que expressam conceitos jurídicos indeterminados. O referido jurista considera que apenas um sistema aberto com disposições normativas vagas, outorga ao juiz o poder de criar ou complementar a norma jurídica para o caso concreto. A boa-fé contratual é um exemplo de uma cláusula geral, com conteúdo não rigidamente fixado.

No direito do trabalho, o princípio da “boa-fé contratual” seria implícito, antecedente ao princípio constitucional da dignidade da pessoa humana.

A boa-fé, no sentido objetivo, materializa-se no dever de honestidade, probidade, lealdade, assume em regra as seguintes funções: cânone hermenêutico-

integrativo do contrato, criação de deveres jurídicos e limitação do exercício de direitos subjetivos.

Trazida a boa-fé ao contrato de trabalho, a admissão obrigaria o empregador a informar todos os elementos aptos a influenciar o consentimento em relação ao emprego proposto, para que não se rompa a confiança.

Na execução do contrato de trabalho, a boa-fé se materializaria nos deveres de cuidado, previdência e segurança; deveres de aviso e esclarecimento; dever de informação; dever de colaboração e cooperação; deveres de proteção e cuidado; deveres de omissão e segredo (artigos 157, 158, 162, 166, 482, 483 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT e 19, §§ 1º, 3º e 22 da Lei 8.213/91).

Na rescisão do contrato de trabalho, a boa-fé vedaria a dispensa sem justa causa, por ser contrária à finalidade social do trabalho e, nesta medida, um abuso de direito.

Por isso, empregado o contrato de trabalho com o princípio da boa-fé, poder-se-ia justificar a inconstitucionalidade de alguns institutos trabalhistas, na medida que se valorasse o contrato de trabalho como um meio de assegurar a existência de acordo com a justiça social e promoção do trabalho humano, garantidor da sobrevivência do trabalhador e de sua família.

Após a rescisão do contrato de trabalho a boa-fé ainda poderia continuar a se manifestar, por força do dever de manutenção do sigilo.

Mas, apesar do ordenamento jurídico permitir, segundo o referido doutrinador, a aplicação do princípio da boa-fé no contrato de trabalho, o movimento contemporâneo de reforma da legislação trabalhista estaria aplicando a flexibilização do direito do trabalho para retirar direitos dos trabalhadores, fazendo dos Juízes Trabalhistas uma espécie de "bocas da lei" (BARACAT, 2000, p. 46), tornando os anseios da boa-fé distantes da realidade social.

3.6 A FUNÇÃO SOCIAL DO CONTRATO

A função social do contrato, princípio em voga, igualmente produz reflexos no direito do trabalho. Antes de tratar-se deles, no entanto, deve-se identificar esta função social, a começar pela sua base Constitucional, na qual a doutrina opina de que se encontra no artigo 186 e seus incisos, pois estes condicionariam a fruição

individual do proprietário aos interesses das relações de trabalho derivadas da situação patrimonial. (NALIN, 2000, p. 221).

O alcance da função social seria de duas ordens: intrínseco, na medida que obrigaria os contratantes a observar princípios como o da igualdade material, a equidade e a boa-fé objetiva; extrínseco, por envolver uma finalidade coletiva, enfocando as repercussões sociais, como por exemplo a obrigação de não lesar outrem.

A funcionalização social do contrato provoca a consideração da obrigação não apenas no plano individual das pessoas diretamente envolvidas, compreendendo de igual modo uma relação de cooperação, realizadora da dignidade humana daqueles atingidos direta ou indiretamente pela avença. Isso torna o contrato uma relação complexa solidária.

3.7 O DIREITO DO TRABALHO CONTEMPORÂNEO

Os reflexos da sociedade pós-moderna no direito do trabalho, segundo DALLEGRAVE NETO (2000, p. 29), resultaria no aumento do desemprego mundialmente (emprego informal aumenta e o formal diminui), na reestruturação do sistema produtiva (métodos gerencias de recursos humanos novos, voltados para maior produção e menor custo) e na precariedade das condições de trabalho (flexibilização das leis trabalhistas).

A CLT e os diversos ditames legais que a complementaram (decretos, decretos-leis, leis, leis complementares, Constituição Federal, etc) trouxeram importantes ganhos aos direitos dos trabalhadores, como por exemplo:

- Salário Mínimo;
- Limite de jornada diário e semanal;
- Remuneração de hora extra;
- Descanso semanal remunerado;
- Férias remuneradas;
- Adicional de férias;
- Décimo terceiro salário;
- Aviso prévio;
- FGTS;

- Multa indenizatória de FGTS;
- INSS;
- Estabilidade por acidente do trabalho;
- Licença maternidade;
- Licença paternidade;
- Convenção Coletiva de Trabalho;
- Piso salarial;
- Liberdade sindical;
- Etc.

Ao mesmo tempo, foi criada uma Justiça especializada para o trabalho, incumbindo-a do julgamento de questões trabalhistas, por meio da aplicação de um procedimento diferenciado, com Varas do Trabalho, Tribunais Regionais do Trabalho e Tribunal Superior do Trabalho.

Mais recentemente, o processo do trabalho passou a contar com o rito sumaríssimo, bem como se obrigou a submissão dos litígios à comissão de conciliação prévia, quando os sindicatos a instituírem.

Ou seja, não haveria motivos para fazer uma reforma trabalhista, diante de um ramo do direito tão perfeito e sofisticado, requintado e aprimorado durante muito tempo.

Só que dentre aqueles que trabalham, o IBGE indica que somente 44,9% possuem emprego formal, enquanto o restante presta serviços na informalidade. Ou seja, o emprego informal já é maior que o emprego formal no Brasil.

Para se ter uma idéia da realidade contemporânea, segundo a OIT, em cada 100 empregos criados no Brasil nos últimos dez anos, apenas 30 deles foram com carteira assinada, destinando-se 70 empregos para a economia informal.

Ao mesmo tempo, apurou-se que a taxa de desemprego média atual do Brasil gira em torno de 12%, isso computando-se como “empregado” inclusive quem executa trabalhos domésticos não remunerados.

Na primeira parte deste viu-se que o direito do trabalho atual no Brasil está evoluído na defesa do trabalhador, porém estatisticamente cada vez menos trabalhadores são regidos pelas suas regras. Deixa-se a indagação sobre os motivos desse antagonismo para a presente oportunidade.

A este título, seguindo a opinião de muitos setores da sociedade, reputa-se que não é puramente a quantidade de direitos atribuídos em favor dos trabalhadores a dificuldade encontrada pelos empregadores, advindo sobretudo dos encargos sociais e fiscais que incidem sobre cada real pago ao trabalhador.

Materializando os elevadíssimos encargos sociais (tributos, contribuições sociais e FGTS), a cada R\$ 100,00 pagos de salário, entre R\$ 72,00 e R\$ 102,00 ficam retidos nos cofres públicos, bem como o trabalhador arca com o desconto de mais R\$ 21,00, culminando por receber líquido apenas o montante de R\$ 79,00.

Existem certos motivos para a diminuição do emprego formal, tal como o desenvolvimento da tecnologia e redução da necessidade de contratação de mão de obra. O baixo nível de educação da população apta a trabalhar igualmente exerce a sua influência, de sorte a reservar pouca chance de emprego para aqueles menos instruídos, representativos da grande maioria.

Este conjunto de forças indica que, por mais incrível que possa parecer, as regras protetivas do direito do trabalho acabam desprotegendo a grande massa dos trabalhadores (Folha de São Paulo, 30.04.2005, p. A3), gerando uma parcela significativa de excluídos (emprego informal ou desemprego).

Isso é o que se depreende quando cada vez mais aumenta-se a quantidade de trabalhadores informais e diminui-se o percentual de trabalhadores formais, crescendo simultaneamente a taxa de desemprego. Tal movimento denota no direito do trabalho brasileiro uma função seccionadora da população e restritiva da movimentação econômica, para a qual ele não foi concebido, mas sem dúvida está desempenhando contemporaneamente com maestria.

Os críticos dessas medidas e defensores da atual legislação trabalhista, dizem que as reformas não irão aumentar o emprego no país, mas apenas suprimir direitos dos trabalhadores.

Tratando da redução da jornada de trabalho promovida na França em 1998, menciona-se que em qualquer cenário os resultados de uma política de redução da jornada dependem de um conjunto de condições, tendendo a serem apenas modestos, pois as taxas de desemprego são efetivamente combatidas com o crescimento econômico (FRACALANZA, 2001, p. 35).

Propõe-se ao reverso, a melhoria destes direitos, com a redução da jornada de trabalho de 44 horas para 40h ou 36h, copiando algumas reformas ocorridas além mar.

Do complexo de opiniões acima retratado, chama a atenção que o principal motivo para a diminuição dos empregos formais tende a permanecer praticamente igual, ou seja, não se pretende reduzir os encargos incidentes sobre o salário, salvo para uma parcela pequena dos empregadores.

Sugere-se, todavia, que a resposta sobre os patamares mínimos a serem modificados provém dos competidores internacionais. Os direitos trabalhistas e encargos sociais sobre os mesmos, não estão aptos a serem definidos apenas com uma visão interna do problema do desemprego e do emprego informal, pairando no campo da competição entre as nações que integram a chamada economia “globalizada”.

O equilíbrio entre os interesses internos nos direitos trabalhistas e as pressões externas, deve ser obtido com a criatividade, da qual o povo brasileiro é amplamente privilegiado.

A integração do direito do trabalho com os modelos de gestão de qualidade, quiçá poderá em uma das formas alternativas dos produtos e serviços brasileiros adquirirem ou continuarem sendo atrativos no mercado exterior, por meio da integração de áreas antes isoladas, gerando ao mesmo tempo desenvolvimento de proteção do trabalho e o aumento dos postos de trabalho.

4. A GESTÃO DE QUALIDADE

4.1 INTRODUÇÃO

As pessoas formam o principal recurso de uma organização, o mais essencial. Conseqüentemente, não buscar e não tratar sobre desenvolvimento de recursos humanos é subestimar o papel que as pessoas desempenham.

A gestão de uma organização por meio de modelos reflete a importância das pessoas para a administração, haja vista que os modelos recomendam às pessoas que elas mudem o comportamento e procedimentos, para que sejam atingidos os objetivos empresariais.

OAKLAND (1994, p. 15) defende a qualidade como o atendimento das exigências do cliente, seja nos aspectos funcionais, ou na satisfação pela posse de um bem. A consistência desse atendimento forma um fascínio no cliente.

Para produzir um resultado que atenda os requisitos do cliente é necessário definir, monitorar e controlar as entradas do processo, estando entre elas o pessoal e suas características, tais como habilidades, conhecimento, treinamento e as instalações/equipamentos de que disponham (OAKLAND, 1994, p. 24).

Por sua vez, o indivíduo procura no trabalho a satisfação das suas necessidades, dos seus valores e dos valores dos outros, enquanto elementos biológicos e psicossociais essenciais para a sua sobrevivência e para a sobrevivência do grupo, bem como em razão de todos os princípios e metas sociais e pessoais que constituam o que ele e os outros consideram bom e desejável para si e para a sociedade (TAMOYO, 2000, p. 38).

Dentre estes interesses dos indivíduos enquanto membros de uma organização, alguns são valorizados pelos modelos de gestão de qualidade, outros não. Têm relevo ao presente estudo aqueles interesses que são valorizados. Esses interesses é que necessitam do amparo do direito do trabalho, segundo uma visão técnica da administração, a fim de serem cumpridos de forma mais intensa.

Mas, dentre os interesses humanos valorizados, alguns possuem reflexo jurídicos e outros não. Aqueles que possuem reflexos jurídicos trabalhistas, permitem o estudo, os demais não, pois o desiderato desta investigação é

transformar o direito do trabalho em um mecanismo de incentivo à qualidade e não criar uma teoria puramente administrativa.

Entre os modelos de gestão de qualidade existentes elegeu-se o estudo do modelo 5'S, as normas NBR ISO 9001:2000 e 9004:2000, a Qualidade Total, a norma SA 8000 e a norma OHSAS 18001.

4.2 O MODELO 5'S.

Os conceitos de qualidade, como já adiantado, admitem a multiplicidade de pontos de vista, demonstrando que esse tema é passível de abordagens diferenciadas. CROSBY, um dos festejados "gurus" da qualidade, a conceitua como cumprimento de requisitos, na dimensão da tecnologia, da satisfação dos usuários, do custo e do preço do produto, rapidez de entrega, lucratividade, produtividade, etc. (CUNHA, 2003, p. 2).

A este trabalho interessa a produtividade, como consequência do envolvimento dos recursos humanos, obtidos de uma política jurídica de direito do trabalho, voltada para a realização desses valores.

A capacitação de uma empresa para a qualidade necessita de mudanças técnicas e administrativas. Entre estas, a capacitação do seu pessoal.

O modelo de gestão administrativa de uma organização chamado de 5's atinge aspectos culturais da organização, incluindo a infra-estrutura e o benefício a diversos públicos (CUNHA, 2003, p. 5).

Entre os cinco "s", o de número quatro chama a atenção para a saúde, no sentido de higiene, asseio, saúde física, emocional e a segurança do trabalhador.

Estes aspectos serão basicamente repetidos pelos outros modelos de gestão administrativa, **apurando-se o primeiro e o segundo vetores do Direito do trabalho integrado com a gestão da qualidade, em favor dos recursos humanos de uma organização: a SAÚDE e a SEGURANÇA NO TRABALHO.**

Os efeitos que se pretendem extrair do modelo dos 5's compreendem, entre outros, a integração das pessoas, a melhora no relacionamento e o aumento no envolvimento e motivação das pessoas para o trabalho.

O envolvimento e a motivação também se repetem nos outros padrões de gestão administrativa das organizações, revelando-se como o fim precípua destes modelos em termos de recursos humanos.

Implementam-se mudanças nas exigências e no relacionamento com os recursos humanos, para que haja o envolvimento e a motivação dos colaboradores.

Estas mudanças no plano da saúde e da segurança dos trabalhadores surtem efeito sobre o direito do trabalho, tornando indispensável seja dada atenção a esses temas, caso se queira tornar o atendimento destes requisitos legais em uma forma de incentivo à gestão de qualidade, segundo o modelo 5's.

Embora o modelo de gestão 5's seja um dos mais simples, ele mostra seu valor quando consegue de maneira resumida alcançar objetivos que são reiterados pelos outros modelos (CUNHA, 2003, p. 7).

Não se pode, destarte, amesquinhar a sua importância, pois este modelo tem a pretensão relevantíssima de mudar a cultura de organização, assumindo importância por esta cultura valorizar e respeitar a SAÚDE do trabalhador e a sua SEGURANÇA.

Basta ver que os dois temas resultam da dignidade da pessoa humana, representando um dos valores relevantes que os modelos de gestão de qualidade e as normas jurídicas pretendem atingir.

Na junção da simplicidade e da relevância, o modelo de gestão 5's consegue por si só revelar ao mesmo tempo, dois dos principais valores e vetores da gestão de qualidade, a serem apoiados pelo direito do trabalho: a SAÚDE do trabalhador e a SEGURANÇA do trabalho.

4.3 AS NORMAS NBR ISO 9001:2000 E 9004:2000

A série NBR ISO 9000 é a versão brasileira, criada pelo INMETRO, para a norma originária da série ISO 9000 da International Organization for Standardization. Este órgão internacional, vinculado à ONU, criado em 1947, tem, entre seus objetivos, a geração de normas técnicas que facilitem o relacionamento comercial entre os países do mundo (ORTIZ e PIERRI, 2002, p. 1)

Entre as normas da Série NBR ISO 9000:2000, as que geram maior interesse ao estudo presente são as normas ISO 9001:2000 e a ISO 9004:2000, por possuírem melhor vínculo com o tema abordado.

As normas mencionadas estabelecem uma padronização de comportamento para as organizações de qualquer ramo.

FALCONI retrata a padronização com um procedimento de “reunir as pessoas e discutir o procedimento até encontrar aquele que for melhor, treinar as pessoas e assegurar-se de que a execução está de acordo com o que foi consensado” (ORTIZ e PIERRI, 2002, p. 4).

A padronização visa não só as melhorias do processo e da produtividade, almejando sobretudo a conquista da satisfação dos colaboradores (ORTIZ e PIERRI, 2002, p. 4). Entre os benefícios que se pretende extrair com a padronização encontra-se a mudança do enfoque para a prevenção com base nas conformidades. (ORTIZ e PIERRI, 2002, p. 51).

A padronização não está alheia ao ordenamento jurídico. Ao reverso, reconhece-se na padronização uma necessidade de obediência dos padrões legais, os quais devem ser reproduzidos pela organização (ORTIZ e PIERRI, 2002, p. 35, item 6.2.2.1. da NBR ISO 9001:2000).

Os princípios fundamentais da padronização incorporados na NORMA NBR ISO 9001:2000 são o foco no cliente, a liderança, o envolvimento das pessoas, a abordagem do processo, a abordagem do sistema de gerenciamento, a melhoria contínua, a abordagem factual para a tomada de decisões e relações de fornecimento mutuamente proveitosas (ORTIZ e PIERRI, 2002, p. 53).

A norma NBR ISO 9001:2000 elenca no item 6 a gestão dos recursos humanos, avaliando-os em termos de treinamento, habilidades e experiência.

As fases de implantação do sistema de gestão da qualidade compreendem entre outros, o treinamento dos executores responsáveis pelas atividades que devam se conformar com a norma (ORTIZ e PIERRI, 2002, p. 72). **O TREINAMENTO constitui-se do terceiro vetor que o direito do trabalho deve incentivar para a qualidade e a produtividade.**

Outro aspecto levado em conta no mesmo item da norma é a infra-estrutura, como meio de fortalecer o ambiente do trabalho voltado à produtividade.

Por sinal, o ambiente do trabalho deve ser controlado em todos os seus aspectos, para que o resultado do processo seja o fornecimento de um produto conforme.

Os benefícios as serem extraídos por uma organização que implanta a NBR ISO 9000 são muitos, mas com relação aos colaboradores espera-se a melhoria da

segurança para acidentes do trabalho (saúde), a oportunidade de treinamentos (desenvolvimento pessoal) e o aumento de desempenho.

Traçando um paralelo entre o modelo dos 5's e a Norma NBR ISO 9000, encontra-se uma coincidência de finalidade quanto a segurança do trabalho, uma semelhança relativa em termos de aumento de desempenho e a oportunidade de treinamento.

A norma NBR ISO 9004:2000 contém recomendações relativas aos recursos humanos, com objetivo de implantar e amparar um sistema de gestão de qualidade.

A preocupação com as pessoas de uma organização é justificada pelo fato das pessoas constituírem uma das partes interessadas que dependem da organização para satisfação de suas expectativas e necessidades (item 5.2.1.). Ou seja, tratam-se de uma espécie de cliente - os internos - em relação aos quais a organização deve satisfazer suas ambições tais como os clientes externos.

No envolvimento das pessoas reitera-se a noção de que as pessoas são a essência de uma organização. Considerando-se ainda os benefícios mútuos nas relações com os fornecedores, estabelece-se que os empregados figuram entre as partes envolvidas nos negócios.

Ao mesmo tempo, as pessoas são posicionadas como elemento essencial para um sistema de gestão de qualidade, de molde a requisitar envolvimento e apoio. Esse enfoque faz surgir na norma uma série de recomendações em relação às pessoas de uma organização.

Entre essas recomendações, destacam-se seis pontos principais:

- A **retribuição**, no sentido de recompensa e de reconhecimento (item 6.2.1).

- A **infra-estrutura** voltada para o desempenho, redução de custos e segurança (tem 6.3), mais o **ambiente de trabalho**, no sentido de recursos essenciais para a implantação estratégica (item 6.1.1), orientações de segurança e equipamentos de proteção, ergonomia, calor, umidade, luminosidade, instalações de apoio, higiene, limpeza, barulho e vibração (item 6.4)

- A **saúde das pessoas** afetadas pelos elementos da infra-estrutura e do ambiente de trabalho, tais como ergonomia, ventilação, umidade, calor, luminosidade, higiene, ruídos, vibrações, etc. (itens 6.4.1, 7.1.2).;

- A **segurança das pessoas** (item 7.1.2);
- O **treinamento** para a qualidade e para o exercício da profissão (itens 6.1.2, 6.2.1, 6.2.2.2 e 7.3.1.2).
- As **habilidades** das pessoas (itens 6.1.2 e 6.2.2.2).

Entre os pontos considerados pela norma, possui relevância jurídica direta o **AMBIENTE DO TRABALHO, de tal forma que ele assume o papel de quarto vetor de integração do direito do trabalho com a gestão de qualidade.**

Ao lado dessas recomendações principais encontram-se muitas outras, as quais formam um conjunto robusto para alterar o comportamento das pessoas, na pretensão de torná-las propulsoras das transformações necessárias a um sistema de gestão de qualidade.

Para que isso aconteça, as recomendações paralelas de recursos humanos e de gestão estabelecem: a) a visão de processo; b) o foco no cliente e o envolvimento; c) a comunicação da qualidade; d) o relacionamento com as pessoas; e) a abordagem factual para a tomada de decisões; f) as medições; g) as melhores marcas de desempenho; h) a criatividade; i) o controle das não conformidades; j) as avaliações; k) as ações corretivas e de prevenção de perdas.

Os pontos abordados nas recomendações principais e nas paralelas compõem um processo amplo de mudança.

Todas as referências citadas focalizam o ser humano; está claro, portanto, que as normas ISO 9001:2000 e a ISO 9004:2000 reconhecem a importância dos recursos humanos para as organizações.

Os recursos humanos - ou seja, os funcionários - também têm metas, tais como segurança no emprego, satisfação com o trabalho e compensação financeira adequada. Cabe ao Direito do trabalho e à Gestão de Qualidade a transformação destes anseios em realidade, cumprindo-se os requisitos administrativos e legais correspondentes.

4.4 A QUALIDADE TOTAL

O modelo de gestão administrativa da Qualidade Total trata-se de um sistema aberto, compreendendo a amplitude de uma empresa como uma interligação de sistemas (CUNHA, 2003, p. 13).

Neste âmbito de compreensão da empresa, assume relevância a consideração de que todos os públicos se relacionam com a organização. Entre eles, destacam-se os empregados. A visão ou missão de uma organização deve estar ligada a cinco elementos interessados no relacionamento com a mesma: os clientes, os empregados, os fornecedores, os acionistas e a comunidade (OAKLAND, 1994, p. 24)

A “certificação” da Qualidade Total obtém-se por meio do prêmio Deming no Japão (CUNHA, 2003, p. 16).

Neste prêmio interessa em relação aos recursos humanos que exista segurança, higiene e gestão do ambiente de trabalho, reiterando o primeiro vetor do direito do trabalho para a qualidade e produtividade. Os recursos humanos também devem ser educados, treinados e devem receber um tratamento digno. Para promover a educação, necessita-se de adequado recurso e tempo.

Todas estas vertentes do prêmio Deming repetem, por assim dizer, os valores já relacionados a serem alcançados pelo direito do trabalho para a qualidade e a produtividade, advindos e exigidos no modelo de gestão 5's e pelas normas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000.

Mas, o prêmio Deming prossegue, considerando-se que está nele prevista a responsabilidade social, na qual se elenca entre os itens que a compõem o bem estar dos empregados em termos de **nível salarial e horas de trabalho**, buscando-se a melhoria das relações.

Estes elementos, ou seja, a **REMUNERAÇÃO** e a **JORNADA DE TRABALHO** configuram respectivamente **o quinto (5º) e o sexto (6º) vetor que o direito do trabalho integrado com a gestão de qualidade.**

O prêmio Malcon Baldrige é aplicado nos EUA com o fito semelhante ao prêmio Deming no Japão (CUNHA, 2003, p. 24).

Nos critérios de aferição da excelência em desempenho, o prêmio Malcon Baldrige repete, em relação aos recursos humanos, a necessidade de educação e motivação dos empregados, bem-estar e satisfação.

No Brasil o modelo de qualidade total é pautado no Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), instituído pela Fundação Nacional para o Prêmio da Qualidade (CUNHA, 2003, p. 26).

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade é responsável no Brasil pela atualização dos critérios de Excelência Empresarial. Ela foi instituída em 1991 para executar todas as atividades decorrentes do Prêmio Nacional da Qualidade, inclusive a representação externa.

As influências da FPNQ foram os prêmios existentes nos Estados Unidos, Japão, Europa, Suécia, França, Canadá, mais os eventos mundiais realizados ao longo dos anos.

Os critérios de excelência formam um modelo sistêmico de gestão adotado por empresas de âmbito mundial, apresentando uma base de fundamentos essenciais à obtenção de excelência no desempenho.

Entre os critérios de excelência se encontra a recomendação de “valorização das pessoas”, compreendendo especificamente o conhecimento, as habilidades, a criatividade e a motivação da força de trabalho, como também a oportunidade de aprendizado e um ambiente favorável ao desenvolvimento. Está prevista a criação de equipes de alto desempenho, dotadas de autonomia para alcançar metas definidas previamente.

A valorização das pessoas compreende, ainda, a seleção dos elementos para atender os anseios e necessidades diferenciadas das pessoas, utilizando-os para promoção da política estratégica, desenvolvimento, bem-estar, satisfação, atração e retenção de talentos, além da proporção de um clima compatível para o alto desempenho.

O **item 6** do Prêmio Nacional de Qualidade na versão do ano 2003 trata das pessoas, em termos de: a) **TREINAMENTO [3º vetor]** ; b) controle; c) liberdade de expressão; d) seleção de pessoas com igualdade e justiça; e) produtividade; f) gratificações; g) **PRÊMIOS IMATERIAIS [5º vetor]** ; h) **DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS [5º vetor]**; i) reconhecimentos individuais ou grupais com base nos conhecimentos, habilidades e competências; i) alcance de metas.

O item 7 do Prêmio Nacional de Qualidade na versão 2003 compreende igualmente os **REQUISITOS AMBIENTAIS, DE SAÚDE, DE SEGURANÇA E DE ERGONOMIA (1º e 2º. vetores)**

Quanto aos resultados relativos às pessoas recomenda-se coletar indicadores de desempenho por informações compatíveis, divididas por níveis de pessoas da organização e instalações, esta última se aplicável.

Além disso, há uma repetição em parte dos propósitos da norma NBR ISO 9004:2000, quanto à valorização das informações e conhecimento, dos processos e dos resultados.

Exemplifica-se entre os indicadores recomendados o percentual de pessoas treinadas que usam os conhecimentos na prática, o percentual de pessoas com doença ocupacional, o percentual de pessoas-chave que saíram no último ano, percentual de pessoas envolvidas com a estratégia, etc.

No PNQ valorizam-se os recursos humanos por meio da viabilização da auto-avaliação, da mobilização dos funcionários e da ampla organização pelos dirigentes.

As mudanças organizacionais compreendem a etapa de alteração da cultura das pessoas, depois a habilitação das mesmas para novas tarefas, na seqüência as mudanças dos processos, depois o treinamento, a instrumentalização dos processos e instalações, a aplicação, o acompanhamento e a avaliação.

O benefício que a organização espera com a gestão de qualidade total deve ser projetado também em termos individual, para se manter os colaboradores motivados com as mudanças. (CUNHA, 2001, p. 21).

No plano do modelo da qualidade total, depreende-se que os valores e recomendações principais a serem incentivados pelo direito do trabalho são a saúde, a segurança, o treinamento, o ambiente de trabalho, a retribuição e a jornada de trabalho, vislumbrando-se, portanto, a apreensão de uma visão geral das necessidades jurídicas e administrativas das organizações em relação aos seus colaboradores.

4.5 A NORMA SA 8000

A SAI (Social Accountability International) é uma organização não-governamental, sediada nos Estados Unidos, responsável pela criação e manutenção da norma internacional Social Accountability 8000 (SA 8000).

A norma SA 8000 visa aprimorar o bem estar e as boas condições de trabalho. Seus requisitos estão fundados nas normas internacionais de direitos humanos e nas convenções da OIT.

A norma SA 8000 não contém uma versão brasileira, razão pela qual a certificação de uma empresa nacional deve ocorrer junto aos órgãos auditores

homologados pela organização internacional já mencionada, utilizando-se da versão original da norma.

O conteúdo desta norma envolve alguns temas de maior relevância ao presente estudo.

Entre eles destacam-se as de natureza primária, quando se recomenda que em relação ao trabalhador jovem não esteja prestando serviço no horário escolar; que o transporte, a escola e o trabalho não excedam a 10 horas por dia; que a empresa não exponha crianças ou trabalhadores jovens a situações dentro ou fora do local de trabalho que sejam perigosas, inseguras ou insalubres.

Depois, existem as regras sobre questões ordinárias, manifestando-se em relação ao **AMBIENTE DE TRABALHO (4º vetor)** no sentido de recomendar que a empresa, utilizando conhecimento normal da atividade e de situações específicas, deve proporcionar um **ambiente seguro e saudável** e deve tomar as medidas adequadas para **prevenir ACIDENTES (2º vetor) e danos à SAÚDE (1º vetor)**, minimizando as causas de perigos inerentes ao ambiente de trabalho; que seja promovido o **TREINAMENTO (3º vetor)** sobre saúde e segurança; que seja estabelecido um sistema para detectar, evitar ou reagir às ameaças à saúde e segurança de todos os funcionários.

Quanto ao **HORÁRIO DE TRABALHO (6º vetor)** recomenda-se a obediência legal e, de qualquer maneira, que não exceda a 48 horas semanais, nem 12 horas por dia por empregado, além de no mínimo uma folga a cada período de sete dias.

No que tange à **REMUNERAÇÃO (4º vetor)**, a norma recomenda que os salários pagos satisfaçam os padrões mínimos da indústria e sejam suficientes a atender as necessidades básicas e proporcionem alguma renda extra.

A empresa deve assegurar que os salários pagos por uma semana padrão de trabalho satisfaçam pelo menos os padrões mínimos da indústria e devem ser suficientes para atender às necessidades básicas dos funcionários e proporcionar alguma renda extra.

Os efeitos que a SA 8000 pretende proporcionar às organizações que a adotarem correspondem a: adoção de um modelo mundialmente conhecido de gestão dos direitos dos trabalhadores, com o aumento do comprometimento, da

produtividade, da qualidade, da seleção de colaboradores e da retenção; envolvimento de todos com os pilares da sustentação social; publicidade da certificação; garantia ao consumidor, investidor e governo de que a organização mantém um padrão internacional de cumprimento das obrigações correspondentes à relação de trabalho.

Os benefícios diretos aos trabalhadores são oportunizar a união dos colaboradores com a organização; proporcionar uma maneira de educação em direito internacional do trabalho; produzir uma nova oportunidade de envolvimento com os negócios e com os direitos sociais do trabalho; reproduzir uma imagem pública de que a organização assegura condições humanas ao trabalho.

O prenúncio de que em breve o Brasil terá uma versão própria da SA 8000 é a recente norma ABNT NBR 16001:2004, vigente a partir de 30.12.2004, na qual se estabelece que os objetivos de responsabilidade social deve abranger os direitos de trabalhador, na forma de livre associação, de negociação, de **REMUNERAÇÃO** justa e benefícios básicos (**4º vetor**), além do combate trabalho forçado.

Além disso, a norma 16001:2004 prevê que seja assegurado ao trabalhador a fixação de sua competência, a **EDUCAÇÃO**, o **TREINAMENTO** ou a experiência adequados para realização de uma tarefa impactante (**3º vetor**).

Os efeitos da responsabilidade social para o direito do trabalho, destarte, encontram-se previstos no Brasil, faltando apenas uma norma específica sobre as condições de trabalho, nos moldes da SA 8000.

Mas, a atenção e o respeito ao direito do trabalho não se encontra apenas no plano de normas de gestão administrativa ou de normas legais. A imprensa nacional também tem noticiado contemporaneamente diversos assuntos correlacionados com o direito de trabalho.

Dentre estes assuntos, têm relevo os seguintes: treinamento de funcionários como fator de aumento de produção (O Estado de São Paulo, 05.12.2004, p. C2); crescimento dos empregos sem registro que há formam maioria (O Estado de São Paulo, 14.10.2004, p. B4); aumento dos empregos no interior do país (O Estado de São Paulo, 15.10.2004, p. B4); o balanço social como ferramenta de gestão, incluindo no balanço a segurança e a capacitação (Valor Econômico, 22.10.2004, p. F4); extinção das horas extras abriria mais vagas (O Estado do Paraná, 24.10.2004, p. 10); o esquecimento da saúde do trabalhador pelas empresas (O Estado do

Paraná, 14.11.2004, p. 28); prêmio do valor social, computando a avaliação do ambiente do trabalho (Valor Econômico, 24.09.2004, p. F1); apoio do TST à restrição de horas extras (O Estado do Paraná, 10.10.2004, p. 5); sindicatos postulam redução da carga horária semanal para aumentar a oferta de empregos (Gazeta do Povo, 17.07.2004, p. 15).

A pressão sobre as organizações para que elas respeitem os direitos trabalhistas dos seus colaboradores está, portanto, impregnada na sociedade atual, manifestando-se por múltiplos meios, seja através da imprensa escrita, seja através de normas de órgãos de gestão administrativa.

A norma SA 8000 ratifica a relevância da **SAÚDE AMBIENTAL**, do **TREINAMENTO**, da **REMUNERAÇÃO**, da **SAÚDE**, da **SEGURANÇA (1º, 2º, 3º, 4º, 5º e 6º vetores)**, para a relação de trabalho. Reitera-se, destarte, a necessidade de que estes institutos sejam incentivados pelo direito do trabalho, na interpretação deste ramo da saber em favor da qualidade e da produtividade.

4.6 A NORMA OHSAS 18001

A preocupação com a saúde e a segurança dos colaboradores fez surgir o "Occupational Health and Safety Assessment Series", órgão internacional emissor de normas sobre saúde e segurança ocupacional, atualmente representado pela norma OHSAS18001. Esta norma visa atender a urgente demanda dos clientes por um sistema de reconhecimento do padrão de gerenciamento da saúde ocupacional e da segurança, de modo a permitir a certificação e a implantação.

A extensão de aplicação da OHSAS 18001 para uma organização depende da sua política de saúde e segurança ocupacional, bem como da natureza das atividades e dos riscos e complexidade das operações.

A OHSAS 18001 fornece os requisitos de um sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, para que a organização controle os seus riscos de acidentes e doenças ocupacionais, melhorando ao mesmo tempo o seu desempenho.

A seções principais da OHSAS 18001 estão dispostas de modo a gerar um processo de melhoria contínua da saúde e da segurança do ocupacional, compreendendo: políticas de **SAÚDE** e **SEGURANÇA** do trabalho (1º. e 2º.

vetores), planejamento, implementação e operação, ações corretivas e de controle, análise de gestão, revisão e manutenção.

Para operar a padronização e o sistema de melhoria, a norma estabelece um procedimento de coleta de dados para identificação de azares, riscos e implantação do controle de medição. Identifica-se em seguida o grau de risco de um modo proativo e reativo. Recomenda manter atualizado e divulgado o sistema de identificação e de acesso aos requisitos legais ou diversos aplicáveis. Estabelece-se a competência dos Recursos Humanos de desenvolver a prevenção, a educação, o **TREINAMENTO (3º. vetor)** e a experiência, além de um sistema de medir e monitorar os acidentes incidentes e não-conformidades. Em seguida, procede-se a auditoria e promove-se a partir da certificação revisões em intervalos determinados.

A OHSAS 18001 inclui entre os seus requisitos o cumprimento e o atendimento da legislação geral e específica da organização, ou seja, não se confronta com o mesmo, mas sim o utiliza com um valor a ser agregado.

No Brasil, os requisitos estão definidos nas portarias do Ministério do Trabalho. Não obstante, diz-se que o passivo trabalhista oriundo da **SAÚDE** e da **SEGURANÇA**, sempre ameaçou a saúde financeira das empresas (PEREZ, 2004, p. 74).

Não se pode discordar desta afirmação, considerando a notória proliferação de ações indenizatórias pertinentes, cumulada com as recentes tentativas jurisprudenciais e constitucionais de atribuição da competência dessas ações para a Justiça do Trabalho, a qual algumas vezes não se pauta pelo princípio da razoabilidade (HAUER, 2004), estabelecendo condenações astronômicas, fundadas nas inverdades declaradas por testemunhas que falseiam a realidade, ou por outras provas desleais.

A cobrança da sociedade e dos investidores de uma maneira geral, outrossim, tem sido intensa também no Brasil no sentido de que as organizações possuam responsabilidade social, valorizando mais os produtos daquelas que prezam pela **SAÚDE** e **SEGURANÇA** dos seus colaboradores, em relação aquelas empresas que os ignoram.

A administração pública, através da Fiscalização das Delegacias Regionais do Trabalho e do Ministério Público do Trabalho, em cumprimento da competência legal a eles atribuída, por igual tem se manifestado constantemente no sentido de

costrar das organizações uma postura proativa em relação à **SAÚDE** e **SEGURANÇA** do trabalho.

Vê-se, assim, uma ampla corrente multiplicada de forças defensoras da saúde e segurança do trabalho, reclamando das organizações que satisfaçam estes requisitos, no Brasil e no exterior, de modo a reiterar e importância da **SAÚDE** e da **SEGURANÇA DO TRABALHO (1º e 2º valor do Direito do Trabalho integrado com a Gestão de Qualidade)**.

A realidade da maioria das organizações parece, no entanto, ser diversa. Alega-se que as organizações colocam em plano secundário a **SAÚDE** ocupacional dos funcionários, ignorando o grau de satisfação e motivação. Os motivos, afirmam-se, residem na falta de acesso a informação e estatísticas, além da sobrecarga dos administradores com os assuntos rotineiros e emergenciais (PEREZ, 2004, p. 74).

Do choque entre a prática e a teoria exsurge maior relevo ao presente estudo, por pretender romper tais barreiras conservadoras.

4.7 RECURSOS HUMANOS E QUALIDADE

Vive-se atualmente a era da qualidade e da informação. Por isso, cabe investigar os efeitos do momento presente sobre a gestão de recursos humanos, em virtude de ser um dos ramos do conhecimento permeados pelos interesses e valores da realidade.

Os movimentos mais recentes em termos de recursos humanos, quando já estava em voga a gestão de qualidade, foram o chamado "toyotismo", com ênfase na produção flexível, emprego vitalício e participação no lucro; o "volvismo", com enfoque na qualidade do produto e qualidade de vida do trabalhador; a humanização do trabalho (ênfase na qualidade de vida e no trabalho - 1/3); a globalização (na geografia eletrônica, produtividade é feita com metade da mão de obra, dobro do salário e triplo da produção) (CELINSKI, 2004, p. 10; DESSLER, 2003, p. 8).

Na verdade, a importância da gestão de qualidade em relação aos recursos humanos não diz respeito somente aos comportamentos exigidos nesta relação entre empregados e empregador.

O grande desafio organizacional é incorporar a sua prática diária o princípio da qualidade total que torna o indivíduo a essencialidade das atividades administrativas e não mais um acessório, estando no mesmo âmbito dos recursos financeiros, materiais e tecnológicos.

De acordo com muitos especialistas em administração de empresas (Deming, Teboul, Culligan, Juran, Peter Drucker, Chiavenato, Crosby, Feigenbaum, Brocka&Brocka, Kouzes&Posner, Miranda, Caravantes, Deming), o insucesso da implantação de um Programa da Qualidade Total, dentre alguns aspectos, encontra-se calcado na dicotomia existente entre a teoria (o que se diz) e a prática (o que se faz) da implementação dos princípios da qualidade na gestão dos recursos humanos (MOREIRA, 2003, p. 37-55).

A dicotomia entre teoria e prática da aplicabilidade dos princípios da qualidade promove uma ruptura indelével no comprometimento dos colaboradores, para atingir os objetivos traçados.

No momento que existe dissonância entre o empregado e o praticado, acarreta-se um estado de estagnação, onde a manutenção do *status quo* permanece reinante. O trabalhador só envolver-se-á com o propósito da qualidade total se sentir que existe coerência entre os atos gerenciais e suas palavras (MOREIRA, 2003, p. 26).

A superação da dicotomia, segundo CLAUDIUS D'ARTAGNAM (2004, p. 12), depende do investimento em educação para conscientizar em prol dos bons resultados, por ser este o "calcanhar de Aquiles" na mudança de comportamento organizacional, atribuindo-se maior importância ao terceiro vetor da gestão de qualidade incentivada pelo direito do trabalho.

A integração entre a gestão de qualidade e a gestão de pessoas torna-se, em consequência, a projeção de futuro de alguns pensadores para a evolução das organizações (GARTNER e SANCHEZ, 2004, p. 88).

Defende-se claramente que o desenvolvimento dos recursos humanos compreende dois objetivos: de um lado, os da empresa, de outro, os dos funcionários. Os dois não estão necessariamente em conflito e nem são incongruentes. Mas, representam um esforço para combinar e uniformizar os objetivos. (FINK, JENKS e WILLITS, 1983, p. 238).

Em um enfoque um pouco diferenciado, mas sobre o mesmo pilar central, defende-se que no mercado competitivo contemporâneo, o ponto diferencial das organizações está nos aspectos do comportamento humano (HAAK, 2000, p. 60). O sucesso passa a depender não só de pesquisa, tecnologia, processo produtivos, sistemas e soluções administrativas, as pessoas e o comportamento profissional delas.

O grau de reconhecimento, na forma de atenção e interesse, influencia grandemente o nível de performance atual de uma organização. Um ambiente funcional e harmonioso, com equipamentos apropriados, eleva o nível de performance atual (MULLER, 1999, p. 23 e 33).

Um sintoma comum de que a qualidade não é eficaz está no comportamento anormal dos colaboradores. A sensação de injustiça pode aumentar os comportamentos negativos: – absenteísmo; – baixa motivação; – não preocupação com a qualidade; – falta de sugestões de melhoria; – falta de comprometimento; – sabotagem.

A qualidade gerada pelas atividades de RH pode ser medida de várias maneiras. Pode-se, por exemplo, determinar o valor financeiro da prevenção de atitudes nocivas por parte dos empregados, tais como o fumo, absenteísmo, roubo ou abandono de emprego. Essa abordagem é conhecida como custo comportamental. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 134).

Existem casos relatados de trabalhadores que aterrorizam, promovem reclamações sindicais e processos judiciais contra os empregadores por tratamento injusto, são elementos que afetam os custos, a produtividade, os lucros e o valor das ações da empresa. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 27) Um exemplo, disso ocorreu recentemente na China, onde trabalhadores protestaram contra os baixos salários, mediante agressão física a seus supervisores e promoção de vandalismo dentro do ambiente (4º valor) (O Estado de São Paulo, 05.12.2004, p. A30).

Na verdade, além de combater os efeitos administrativos da ausência de qualidade em recursos humanos, quando a qualidade se reúne aos Recursos humanos há uma redução dos riscos legais e evita-se um potencial fracasso financeiro.

Por todos os pontos relevantes das abordagens efetuadas no presente item e nos itens anteriores deste capítulo, fica claro que os modelos de gestão de

qualidade recomendam, em relação aos recursos humanos, a observância das seguintes questões que possuem efeitos jurídicos: a) saúde; b) a segurança; c) ambiente do trabalho; d) o treinamento; e) a retribuição; f) a jornada de trabalho. A seguir estes valores serão esmiuçados dentro da visão jurídica do direito do trabalho, requisito lógico antecedente ao estudo de caso.

5 O DIREITO DO TRABALHO PARA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

5.1 INTRODUÇÃO

Neste ponto do estudo, ao retornar o tema do direito do trabalho, foi definido o Direito como um sistema aberto, foi apresentada a concepção contemporânea do Direito, além de terem sido expostos os modelos de gestão de qualidade e suas principais recomendações com reflexos jurídicos, em termos dos recursos humanos.

A abordagem hermenêutica que falta fazer diz respeito a se essas recomendações da gestão de qualidade encontram regras específicas que tratem das mesmas.

Aplicar-se-á um método de coincidência temática, com o objetivo de identificar os pontos de contato entre o direito do trabalho e os modelos de gestão de qualidade.

Outro ponto relevante a ser observado é que o estudo hermenêutico não corresponde ao ponto de vista normalmente adotado pelos juristas, ou seja, o Direito com uma ciência isolada, determinadora da forma como os fatos devem ser interpretados, sobretudo buscando transformá-los em litígios ou conflitos administrativos.

Ao invés disso, o direito do trabalho será abordado como um objeto da gestão de qualidade, a ser manipulado para satisfazer os desejos da mesma, sobretudo para despi-lo da finalidade judicial e considera-lo no plano extrajudicial da administração empresarial.

Independente de exegese a ser extraída do direito do trabalho, cabe deixar claro que ela jamais pretenderá derrogar o princípio máximo deste ramo do saber jurídico, consistente na proteção do trabalhador.

Ao invés disso, imagina-se que a exegese a ser extraída do direito do trabalho irá reafirmar referido princípio, posto que o sucesso do empregador que administra com qualidade o seu empreendimento é apenas um meio para se realizar o fim de proteção do trabalhador, objetivo maior que um ordenamento jurídico trabalhista deve ter.

Concebido o estudo desta forma, fica clara a relação entre os interesses dos empregadores e dos empregados, de tal sorte que o bom desempenho de um possibilita o do outro, bem como vice-versa.

5.2 SAÚDE

A proteção do direito do trabalho em favor da saúde é extensa, estando contemporaneamente representada na Constituição Federal do Brasil, através do *caput* e dos incisos XXII e XXIII, do seu artigo 6º.

Estas normas estabelecem a saúde como um direito social, determinando como materialização desde direito a obrigação dos empregadores de reduzir os riscos inerentes ao trabalho, bem como o dever de remunerar com um adicional as atividades que sejam consideradas insalubres.

A CLT, por sua vez, conceitua as atividades ou operações insalubres como aquelas que exponham os empregados a agentes nocivos à saúde, em razão da natureza, intensidade e tempo de exposição do agente.

As condições negativas à saúde são classificadas em três graus diferentes: baixo (10%), médio (20%) e alto (40%) (NASCIMENTO, 1989, p. 515).

O mesmo diploma legal estabelece que a insalubridade permanece enquanto não forem eliminadas as suas causas, expondo os empregados a agentes que possam provocar doenças.

A própria CLT contém algumas normas específicas acerca da saúde no trabalho, tratando da iluminação, da ventilação, do conforto térmico, da prevenção da fadiga, dentre outros, ao mesmo tempo em que deixa ao Ministério do Trabalho a especificação em normas mais ampla destas e de outras questões.

Para prevenir danos à saúde dos empregados, obriga-se o empregador a realizar exames médicos de admissão, periódicos e de demissão.

O Empregador igualmente é obrigado a manter o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), órgão responsável pelas medidas administrativas de segurança e medicina do trabalho.

Além disso, cabe ao empregador instalar uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), encarregada de coletar informações e propor modificações, realizar inspeções, sugerir treinamento de segurança e medicina,

divulgar normas de segurança e saúde, trabalho desempenhado algumas vezes em conjunto com o SESMT.

Ainda no campo da prevenção, ao empregador compete manter o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), elaborado por um médico do trabalho. Por este programa é possível aferir a aptidão de saúde entre o empregado e a sua atividade funcional, bem como manter esta aptidão no curso da relação de emprego.

O PCMSO tem a finalidade de prevenir, rastrear e diagnosticar agravos à saúde, compreendendo a realização de exames, a execução de um planejamento anual e a emissão de orientações para controlar o ambiente de trabalho.

Do PCMSO extrai-se um relatório anual, o qual permite visualizar os setores, o número e a natureza dos exames médicos.

O artigo 458 da CLT, com a redação recebida no ano de 2001, não considera como salário o fornecimento de assistência médica, hospitalar, odontológica, quer diretamente ou através de seguro saúde. Evita-se com esta medida a incidência da carga tributária, fiscal, trabalhista e previdenciária sobre as utilidades acima mencionadas, expressando que a promoção da saúde não deva onerar mais o empregador, além do valor em si despendido com tal benefício. Lamentável que tal visão não alcance todos os interesses dos trabalhadores.

As mencionadas normas revelam o substrato da concepção jurídica da saúde: ela é apreendida como um Direito, atribuindo-se uma obrigação de aumentar a remuneração para quem trabalhar em condições que violem este direito, enquanto se concede ao empregador o dever genérico de reduzir ou eliminar os riscos, como também permite o fornecimento de saúde médica, hospitalar e odontológica sem o custo de um salário.

A diminuição ou eliminação dos riscos pode ocorrer pela adoção de medidas em relação ao ambiente de trabalho, para torná-lo adequado, ou com relação à pessoa do empregado, pelo uso de equipamento de proteção individual.

A escolha da Lei pela remuneração adicional, aponta claramente que no ponto de vista dela, essa seria a forma de incentivar o trabalhador.

Dando prosseguimento à sua visão primária do assunto, a Lei estabelece que o não cumprimento pela organização das determinações legais quanto às condições seguras de trabalho, possíveis de serem alcançadas ordinariamente, se

sujeitam à aplicação de penalidades impostas por intermédio de autô de infração pela fiscalização do trabalho, das Delegacias Regionais do Trabalho.

A não obediência das condições salubres de trabalho proporciona a viabilidade também do empregador se sujeitar a um litígio específico, caso se transforme em uma doença do trabalho, a fim de obter uma indenização dos danos de ordem material e moral. Reafirma-se a visão jurídica dos fatos: tudo se transforma em litígio e patrimônio.

Ao lado dos reflexos para a organização, a Lei prevê que a doença do trabalho, desde que gere a incapacidade para o trabalho por mais de quinze dias, produza um direito do empregado a receber um benefício previdenciário: auxílio doença. Este benefício não é pago diretamente pela organização, até o momento, todavia indiretamente o mesmo é custeado pelo empregador, por meio do recolhimento da sua contribuição previdenciária, além da contribuição previdenciária que é descontada da remuneração do trabalhador.

A indagação que surge é se as previsões abordadas reservaram alguma disposição para permitir à organização aumentar a produtividade e a qualidade através da oferta de saúde para os trabalhadores.

A resposta para tal questionamento começa no artigo 5º, inciso II, da Constituição Federal, segundo o qual ninguém é obrigado a fazer ou deixar de fazer, senão aquilo que estiver previsto na Lei. O princípio da legalidade posiciona o Direito, sobretudo no plano das proibições e das permissões.

Mas não há proibição legal do empregador ofertar condições de saúde acima das exigidas, com o fito de extrair maior produtividade e qualidade. Ao reverso, a Lei até diz de maneira simplista que o empregador deve reduzir os riscos inerentes à atividade. Faltou mencionar expressamente que esta redução de risco pode proporcionar maior desempenho.

No entanto, tal exegese pode ser extraída da combinação de dispositivos legais. Encontram-se normas superiores que permitem tal leitura. Estas normas são extraídas da Constituição Federal, sobretudo da função social da propriedade, da função social da empresa, do objetivo da República Federativa do Brasil de obter o desenvolvimento nacional, pelos direitos e garantias fundamentais que incluem o direito social à saúde, da ordem econômica voltada para a valorização da pessoa

humana e da saúde prevista na ordem social como política de redução do risco de doenças.

O Direito do trabalho embebido dos anseios constitucionais, permite extrair da proteção à saúde do trabalhador, exatamente o sentido exigido pelos modelos de gestão de qualidade, os quais posicionam a saúde com um dos valores fundamentais que as pessoas devem receber para que produzam com qualidade, mantenham o foco no cliente, trabalhem em equipe, manifestem suas opiniões e sejam criativas.

Para que esta interpretação aconteça, faz-se necessário deixar os vícios da teoria clássica, apreendendo o direito do trabalho no ponto de vista dos princípios constitucionais, máxime o desenvolvimento nacional.

5.3 SEGURANÇA

O oferecimento de condições favoráveis de trabalho está previsto na Declaração Universal dos Direitos do Homem, oriunda da III Seção Ordinária da Assembléia Geral das Nações Unidas, de 1948. A referida expressão genérica "condições favoráveis de trabalho" comporta uma interpretação que inclua a segurança.

Seguindo este mesmo rumo, a Constituição Federal inclui a segurança entre os direitos sociais. A segurança também é considerada pela Constituição Federal como um direito fundamental do cidadão, juntamente com o direito à vida.

Deste direito à segurança extrai-se a obrigação dos empregadores promoverem a redução dos riscos do trabalho, entre eles observando normas de segurança.

A Consolidação das Leis do Trabalho contém um Capítulo específico a respeito da segurança e da medicina do trabalho (Capítulo V do Título II),

Neste capítulo atribui-se genericamente aos empregadores a obrigação deles próprios cumprirem as normas de segurança e fazerem cumprirem.

Como a relação de trabalho é bilateral, a Lei prevê a obrigação dos empregados observarem as normas de segurança e de usarem os equipamentos de proteção individual, considerando ato faltoso a recusa injustificada ao cumprimento destas obrigações, passível de ser punido com demissão por justa causa.

Desta referência genérica às “normas de segurança” extrai-se da própria legislação que há necessidade de normas regulamentares específicas para tratar da segurança.

Tais normas são denominadas Normas Regulamentares (NR), sendo emitidas pelo Ministério do Trabalho, tendo a força de compelir as empresas ao seu atendimento, como se depreende da regra legal antes mencionada.

Estas normas regulamentares estabelecem, por exemplo, a obrigação do empregador em relação à saúde é elaborar e implementar o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), com a incumbência de prevenir, avaliar e implantar a segurança e a saúde dos trabalhadores.

O PPRA deve compreender a consideração dos riscos ambientais, dos agentes físicos, propondo medidas para eliminar, minimizar ou controlar.

Mas, para se falar da segurança prevista pelas Leis, é necessário especificar o que compreende este conceito.

O conteúdo do substantivo segurança pode compreender a higiene, o acidente do trabalho, a vida, o uso de EPI, o local de trabalho, os métodos de trabalho e as máquinas, com o fim de conservar a integridade da pessoa do trabalhador.

O desempenho da função de segurança do trabalho foi deixado pela Lei para um profissional habilitado de existência compulsória ao empregador: o técnico de segurança ou o engenheiro de segurança. A obrigatoriedade de um ou de outro, em período parcial ou integral, individualmente ou mais de uma pessoa, é fixada pela lei proporcionalmente com base nos níveis estanques de empregados previamente estabelecidos.

Os institutos do SESMT, PCMSO, PPRA, CIPA e do EPI formam, segundo as próprias normas regulamentares que os previram, um “conjunto amplo de iniciativas da empresa no campo de preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores”, devendo estar articulados entre si.

Para a hipótese de oferecimento de condições seguras de trabalho os modelos de gestão da qualidade prevêm a satisfação de um dos seus requisitos.

Para o Direito do trabalho, a oferta de condições seguras de labor não trazem em si nenhum benefício ao empregador, mas impedem a aplicação das

penalidades pelo descumprimento (multas administrativas, reclamações trabalhistas, ações de indenização, ação civil pública, etc).

Ou seja, o Direito do trabalho se importa com a segurança em boa parte para estabelecer penalidades pelo descumprimento das condições impostas pelas normas, seja com o recolhimento ao Estado, seja para recolhimento em favor do empregado.

Estas punições compreendem a emissão de Comunicação de Acidente do Trabalho, o custeio dos primeiros quinze dias de afastamento do trabalho por licença, o pagamento de multas a serem impostas pela fiscalização do trabalho, o pagamento de indenizações através de ações judiciais ou espontaneamente, a responsabilidade em ações civis públicas, além de eventual responsabilidade criminal.

Mas, na medida em que a segurança não está proibida legalmente de ser aplicada como um fator de qualidade e de produtividade, via de consequência outra vez permite uma exegese diferenciada, segundo a qual a obediência das normas de segurança pode ser utilizada livremente pelos empregadores, como um instrumento promotor da qualidade.

Máxime, se esta medida cumprir simultaneamente o dever de preservar o homem e de promover o desenvolvimento do país, por meio da atividade econômica, princípios fundamentais da República Federativa do Brasil.

5.4 AMBIENTE DO TRABALHO.

A Constituição Federal é profícua em termos de proteção ao meio ambiente, tema em voga, seja na sociedade, seja na legislação.

Ao tratar do meio ambiente, a Constituição Federal disciplinou o meio ambiente em geral e instituiu a obrigação de colaborar na proteção do meio ambiente do trabalho.

A expressão “meio ambiente do trabalho” possui, destarte, ampla envergadura, compreendendo não só as questões de saúde e segurança do trabalho, assim como todos os demais aspectos, tais como a educação na relação interpessoal, a comunicação, o conforto, o vestuário, a estética, a moral, a saúde mental, etc, estejam ao não previstos especificamente na Lei ou decorram de sua aplicação.

Assim, por exemplo, o Decreto Presidencial n. 3.048/99 inclui no rol de doenças ocupacionais doenças de fundo psicológico ou psíquico, tais como hipertensão e depressão, se estiverem relacionadas com a atividade laboral. Considere-se ainda o estresse dos trabalhadores, por meio das dúvidas sobre a manutenção do emprego, as exigências profissionais, o excesso de trabalho, o trabalho em equipe realizado como uma competição velada, a instabilidade na vida profissional, pessoal e familiar, entre outros.

A Lei que dispõe acerca da Ação Civil Pública, inclui entre as hipóteses de cabimento da referida ação a responsabilização por danos ao meio ambiente, sendo movida normalmente pelo Ministério Público do Trabalho contra os empregadores que desrespeitem a proteção ao meio ambiente do trabalho.

Esta proteção do ambiente do trabalho é voltada, segundo a Consolidação das Leis Trabalhistas, em favor mais da saúde, da segurança, de equipamentos de proteção, da luminosidade, da ergonomia, da ventilação, do combate ao calor, da redução das radiações térmicas e ionizantes, garantindo uma contrapartida aos trabalhadores que não tenham esta redução, na forma de adicional de insalubridade ou periculosidade.

Outra manifestação concreta do meio ambiente do trabalho se dá através de ações judiciais que objetivam indenizações por assédio sexual, ou seja, em hipóteses nas quais se discute a ordem moral que existiu no ambiente de trabalho.

Aplicando-se uma regra geral, o ambiente de trabalho deve reproduzir a obrigação genérica de não lesar outrem, seja no plano material ou moral.

Para que isso ocorra, por exemplo, exige-se que o ambiente de trabalho consigne a sinalização de riscos à saúde ou segurança, conforme as peculiaridades de cada setor.

O ambiente do trabalho está representado também pelas normas de segurança e saúde antes vistas, como também pelo conforto, limpeza, apresentação, etc.

Com base em tais perspectivas, há uma relativa simbiose entre o direito ao meio ambiente do trabalho e os modelos de gestão de qualidade, pois as obrigações legais são interpretadas por estes modelos como fatores motivantes do trabalho.

Tem-se administrativamente a consideração de que o ambiente de trabalho assume papel importante para a qualidade e a produtividade.

A leitura que os modelos de gestão de qualidade fazem, todavia, novamente é muito mais ampla do que aquela efetuada pelo direito do trabalho.

Enquanto este preocupa-se sobremaneira com o benefício individual, seja através de adicionais ou de indenizações, em favor do indivíduo violado, nos modelos de gestão de qualidade o ambiente de trabalho assume um papel estratégico, garantidor da sustentação da atividade diante de um cunho mercadológico competitivo.

Não se pode dizer, contudo, que o meio ambiente esteja por completo excluído do interesse do direito do trabalho e da gestão de qualidade, pois efetivamente não se pode conceber que um empregado realize em nome do seu empregador infrações ou crimes ambientais, pois tais atos fatalmente serão de responsabilidade do empregador.

Por isso, no plano administrativo da responsabilidade social e no plano jurídico das infrações e dos crimes ambientais, o meio ambiente deve ser respeitado por empregadores e empregados, seja para evitar punições, seja para formar um poderoso instrumento de satisfação do trabalhador, de aumento da produtividade e da qualidade.

5.5 TREINAMENTO

A Declaração Universal dos Direitos do Homem estabelece, entre os seus direitos, que toda pessoa tem direito à instrução técnico-profissional.

Pode-se imaginar que esta instrução deve ocorrer apenas em escolas, todavia não há restrição alguma que ela ocorra dentro do ambiente de trabalho.

Na mesma baila, a Constituição Federal estabelece entre os direitos fundamentais do homem, o direito social à educação e a obrigação do Estado proporcionar os meios de acesso à cultura.

Explicitando estas normas genéricas sobre educação, o Título VIII da Constituição Federal, acerca da ordem social, conceitua a educação como um direito de todos e um dever do Estado, da família em colaboração com a sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, o preparo para exercer a cidadania e a qualificação para o trabalho.

Das duas normas superiores acima mencionadas resta claro que elas estabelecem a educação e a instrução no mínimo em plano dicotômico: de um lado a instrução básica e de outro a instrução profissional.

No aspecto profissional encontra-se a identificação com o valor do treinamento reivindicado pelos modelos de gestão da qualidade.

Mas qual seria o conteúdo deste treinamento profissional: a segurança do trabalho? A atividade diária no trabalho? A qualidade nas atividades diárias? As instruções para o aumento da produtividade na prestação profissional?

- O conteúdo do substantivo treinamento, no aspecto contemporâneo, deve compreender todos os sentidos acima relatados.

O estabelecimento do empregador pode, por si só, tornar-se um local de ensino profissional compulsório, quando se enquadrar na obrigação legal de possuir menores aprendizes, ou seja, aqueles menores entre 14 e 18 anos que permaneçam em atividade na empresa através de um convênio com uma instituição de ensino.

Os empregadores também estão obrigados pela Lei, a partir de uma alteração promovida no ano 2000 na CLT, a matricular no mínimo 5 (cinco) por cento dos trabalhadores em atividades que exijam formação profissional.

O artigo 458 da CLT com a redação dada em 2001 não considera como salário o fornecimento de educação pelo empregador ao empregado, incluindo o valor de matrícula, mensalidade, anuidade, livros e material didático.

Ao não considerar a educação como salário, a CLT dá um enorme incentivo ao fornecimento de educação aos empregados, posto que esta exclusão impede a incidência de encargos fiscais, previdenciários e trabalhistas.

O treinamento e a educação devem ter pertinência, por igual, com a prevenção de acidentes e doenças. Por exemplo, no PPRA inclui-se a obrigação de treinar os trabalhadores sobre a eficiência das medidas de prevenção coletiva.

Por conseguinte, a própria legislação, ainda que de modo acanhado, está sinalizando ao empregador que ele possui a necessidade de fornecer treinamento profissional aos seus empregados.

Este treinamento proporciona um amparo enorme na implantação e manutenção de um modelo de gestão de qualidade.

A realização das obrigações legais acima dos limites mínimos exigidos não implica em punição para o empregador. Estará ele, apenas, se antecipando a um

eventual agravamento da Lei, ao mesmo tempo em que garante o desenvolvimento do ser humano treinado, da empresa ou do empregador e, simultaneamente, do país.

5.6 RETRIBUIÇÃO

Ao se ingressar na retribuição devida pelo empregado ao empregador, em troca da prestação de serviço recebida, toca-se em um ponto dos mais relevantes para o Direito.

De fato, os Códigos que regem as diversas gamas de interesse são extremamente materialistas: a propriedade, o patrimônio e a coisa são elevados ao mais alto patamar de importância.

Por vezes, há dificuldade na conferência de um lado mais humanista ao Direito, tal como tentou promover a vigente Constituição Federal, quando permeou de finalidades sociais institutos jurídicos patrimonialistas, como por exemplo a propriedade.

Migrando o tema da retribuição para o campo do Direito do trabalho, encontra-se na Declaração Universal dos Direitos do Homem o direito do trabalhador a obter uma remuneração satisfatória, de modo a assegurar a ele e à sua família, uma existência compatível com a dignidade humana e que permita acrescentar outros meios de proteção social.

A Constituição Federal trata especificamente do salário, enquanto uma das formas de retribuição existente, no plano do salário mínimo, do piso salarial proporcional à extensão e complexidade do trabalho, a proibição da diferença de salário por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil.

De modo indireto a Carta Magna prevê diversos direitos paralelos (prestações adicionais ou salário indireto) que resultam em benefício pecuniário, podendo-se destacar entre eles: adicional de hora extra; adicional noturno, descanso semanal remunerado; férias remuneradas; adicional de férias; décimo terceiro salário; aviso prévio; FGTS; multa indenizatória de FGTS; INSS; estabilidade por acidente do trabalho; licença maternidade; licença paternidade; piso salarial; data-base de reajuste salarial, etc.

A Consolidação das Leis do Trabalho, por sua vez, no ponto nevrálgico da remuneração, permite que além do salário direto haja o pagamento de salário

indireto na forma de abonos, gratificações, de gorjetas, de prêmios, diárias, ajudas de custo, salário *in natura*, etc, todos estes como uma forma de salário indireto.

O salário mínimo é reiterado e permite-se a fixação de um salário convencional (piso da categoria ou profissão), de um salário profissional estabelecido em lei e de um salário fixado por sentença normativa.

Também repete a Consolidação a previsão de diversas verbas indiretas de remuneração, tal como adicional de insalubridade, adicional de periculosidade, adicional de horas extras, adicional noturno, adicional de transferência, décimo terceiro salário, férias, aviso prévio indenizado, etc.

Mas, enquanto a Consolidação dá a impressão de permitir um aumento da remuneração, de outro lado ela desfaz esta impressão quando considera que algumas vantagens que não estejam previstas na Lei devem ser consideradas como salário, para todos os efeitos legais.

Isso onera sobremaneira qualquer outro auxílio que o empregador dê ao empregado, pois o mesmo pode ser considerado como salário para efeito de recolhimento de contribuição previdenciária, pagamento de FGTS e imposto de renda, aumentando muito a carga fiscal, previdenciária e trabalhista sobre tal pagamento.

Uma das únicas vantagens pecuniárias que não sofre tal sobrecarga constitui-se a implantação do programa de participação nos lucros e nos resultados, tornando-se por certo uma ferramenta de altíssimo interesse dos empregadores, caso eles possam utilizar-se desta remuneração para os seus funcionários.

A participação nos lucros e resultados foi prevista originariamente na Constituição Federal de 1946 e reiterada nas Constituições posteriores, tendo sido detalhada apenas na Lei Ordinária nº 10.101/2000. Entre o foco nos resultados e nos lucros previstos na Lei, os primeiros apresentam-se mais condizentes com os objetivos de uma gestão administrativa pela qualidade, haja vista o seu relacionamento lógico com a produtividade ou a própria qualidade. A participação nos lucros ou resultados carece de previsão em convenção ou acordo coletivo.

Vê-se na retribuição prevista pela lei, na forma de salários e todos os direitos consectários, que o legislador se preocupou em garantir uma ampla gama de acessórios ao salário.

Entre as políticas salariais do ordenamento jurídico, pode-se dizer que no Brasil o ordenamento jurídico trabalhista contém um intervencionismo mínimo, não permitindo a total convenção das partes e também não dirigindo integralmente o montante de remuneração.

Esses direitos paralelos, somados aos encargos sociais e fiscais do salário, constituem-se no maior entrave que os empregadores possuem para retribuírem seus funcionários, posto que qualquer pagamento será alvo de acréscimos podendo chegar a mais de 100% (cem por cento) do valor efetivamente recebido pelo funcionário.

Além disso, o próprio funcionário também recebe uma remuneração líquida a menor daquela nominalmente descrita no recibo de pagamento, por força de desconto de INSS e IR

Tal mecanismo legal de diminuição da remuneração constitui-se um fortíssimo entrave do Direito ao desenvolvimento social do país e à satisfação dos anseios dos empregados.

Por tal perspectiva, o Direito não está nem um pouco preocupado em ser compatível com os desejos dos modelos de gestão da qualidade, segundo os quais são incoerentes as formas tradicionais de remuneração, por causa da inflexibilidade, da ausência de objetivo, da metodologia, desatualização e conservadorismo (MARTINS e VERIANO, 2004. p. 23). As formas atuais não têm conseguido impedir distorções e injustiças.

As formas de remuneração merecem seguir alguns objetivos a serem alcançados (MARTINS e VERIANO, 2004. p. 24). Entre esses objetivos, figuram: a equidade, a justiça, o equilíbrio interno e externo, atração e fixação de pessoal qualificado e competente, diminuição de reclamações trabalhistas, oportunidade de progresso, aprimoramento relação do trabalho e da justiça social (MARTINS e VERIANO, 2004. p. 25).

A adoção de modelos não flexíveis à realidade da empresa pode formar entraves à educação da empresa, em virtude do enfoque nos níveis hierárquicos e não nos processos críticos e nos clientes.

Mesmo a concessão de benefícios é questionável, podem ser obscuros, incompreensíveis, desassociados de maior objetivo, não vinculados com a

estratégia. Muitos aumentos são feitos de forma coletiva e paternalista, não motivando os funcionários e sendo ineficazes na melhoria da produtividade.

Em resposta, novas estratégias devem privar valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade. Eles devem ser aplicados como uma ferramenta gerencial.

Entre as novas estratégias tem sido adotado: a remuneração por habilidade, a remuneração por competência, a remuneração flexível. Elas trarão a vantagem de formarem uma estrutura de custo flexível, de apresentarem maior justiça e profissionalismo e de incentivar o envolvimento com o resultado da empresa.

Os incentivos podem variar entre individuais a colaboradores, a pequenos grupos ou equipes de projeto, a programas de reconhecimento, incentivo a longo prazo, participação acionista e participação nos ganhos e lucros.

Em estudo realizado na Região Metropolitana de Belo Horizonte, 65% dos acordos assinados versavam sobre abono ou prêmio, conforme o resultado, e 32% atendiam ao simples critério de proporcionalidade (MARTINS e VERIANO, 2004. p. 28).

Não se contém no direito do trabalho uma proibição taxativa de se realizarem os pontos de vistas administrativos. Apenas, não se estabeleceu o incentivo e a integração.

Por isso, qualquer remuneração que seja paga a um funcionário deve ser muito bem valorizada pela organização, de modo a extrair deste empregado a sua maior força de capacidade produtiva.

Neste sentido de produção, analisando-se o espectro de remuneração previsto em Lei, não há proibição de que a mesma fique atrelada a uma unidade de obra, ou seja, a um fator de produção, desde que seja garantido o salário mínimo.

Em razão disso, se a organização desejar tornar a remuneração dada ao empregado um estímulo à produção, está ao seu alcance efetuar a remuneração com base na produção, hipótese na qual o empregado tende a permanecer mais motivado para o trabalho.

Outra forma flexível de remuneração são as comissões, enquanto retribuição condicionada ao serviço realizado.

Sobretudo, se esta medida não for aplicada isoladamente e houver atendimento de outros anseios dos trabalhadores.

Cabe ao empregador descobrir estes desejos através de testes com os seus empregados ou adotar os valores recomendados, por exemplo, nos modelos de gestão de qualidade organizacional, tal como está sendo elaborado no presente estudo.

5.7 JORNADA DE TRABALHO.

A jornada de trabalho é tema de alto relevo jurídico. A quantidade de tempo despendido pelo empregado para o exercício da atividade laboral proporciona grande discussão.

No passado, quando inexistiam regras legais sobre o tema, as jornadas de trabalho eram longas, não se permitindo descanso.

No presente, as jornadas de trabalho estão continuamente em discussão, por força de movimentos que pretendem diminuir ou aumentar a jornada semanal ou diária, conforme o patamar de evolução em que estiver o país.

Na Europa, por exemplo, muitos são os países que reduziram a jornada de trabalho, tal como ocorreu, por exemplo, na França e atualmente encontra-se retornando ao estado anterior.

No Brasil, a jornada de trabalho se mantém nos moldes tradicionais, pretendendo-se agora uma redução, nos moldes da reforma francesa, sob o argumento de que tal mudança aumentaria o número de postos de trabalho.

A limitação de tempo no trabalho possui três perspectivas: a duração do trabalho, o repouso semanal e as férias anuais (SUSSEKIND et al., 2003, p. 794).

O limite de jornada provém de razões de ordem física, moral e intelectual, além do econômico como forma de combate ao desemprego (SUSSEKIND et al., 2003, p. 795). A fadiga muscular, nervosa e a diminuição da vida pessoal são vistas como resultado da sobrecarga, posicionando-se de modo antagônico ao excesso de jornada e a redução das horas de descanso e convívio familiar (GOMES e GOTTSCHALK, 2001).

Ao mesmo tempo, reconhece-se que a adoção da jornada de oito horas diárias consistiu em um estímulo ao processo técnico, aumentando por igual o rendimento (GOMES e GOTTSCHALK, 2001), desideratos estes que coincidem com os fins almejados pelos modelos de gestão de qualidade.

A Declaração Universal dos Direitos do Homem previu que a jornada deve permitir à pessoa desfrutar de repouso, lazer e férias, de modo razoável.

Seguindo este rumo, a Constituição Federal estabeleceu a jornada diária de oito horas e a jornada semanal de quarenta e quatro horas, para as atividades normais, além da jornada de seis horas diárias e trinta e seis horas semanais, em turnos ininterruptos de revezamento.

A violação desta jornada máxima estabelecida na Lei obriga o empregador a remunerar o empregado com um adicional de horas extras, equivalente a 50% sobre o valor da hora para os dias normais e 100% para o labor em domingos e feriados.

O elastecimento da jornada, todavia, não está liberado, tendo, também, um limite normal de 2 horas extraordinárias e para mais 2 horas extras por motivo de força maior ou para serviços que, por sua natureza, não podiam ser adiados.

Este direito de elastecimento da jornada é restringido quando à atividade seja insalubre, hipótese na qual condiciona-se à prévia autorização do Ministério do Trabalho para que ocorra a prorrogação. A Lei estabelece um horário diferenciado para o menor aprendiz e para a amamentação.

Ao lado do limite de jornada, estabelecem-se os descansos mínimos que os empregados devem desfrutar, compreendendo o intervalo intrajornada mínimo de 1h para atividades acima de 6 (seis) horas diárias, intervalo interjornada de 11 horas, no mínimo, e descanso semanal remunerado.

Neste horário de trabalho, contudo, a legislação não faz atrelamento nenhum com o aumento de produtividade e de qualidade.

Todos os horários limites, intervalos e remuneração da jornada de trabalho podem se transformar em inadimplemento, tendo por conseqüência a obrigação de remunerar o excesso com adicional de hora extra ou com a dobra.

Tal situação posiciona a jornada de trabalho com um item da relação jurídica laboral de suprema importância, haja vista que não tem o condão de afetar apenas a qualidade e a produtividade, ele também alimenta boa parte dos litígios em reclamações trabalhistas da Justiça do Trabalho.

Tanto as férias como o descanso semanal remunerado, podem ser diminuídos, caso hajam faltas injustificadas ao trabalho ou sejam aplicadas suspensão disciplinar.

O repouso semanal objetiva combater a fadiga do trabalho, permite a prática de atividades sociais, culturais, físicas e familiares, aumenta o rendimento no trabalho, aprimora a produção e diminui o desemprego (SUSSEKIND et al., 2003, p. 841).

Em relação às férias justifica-se a sua ocorrência com os mesmos motivos do repouso semanal, acrescenta-se que estudos indicam a queda de rendimento a partir do quinto mês de trabalho sem férias, além do que as férias tendem a melhor satisfazer a necessidade de restabelecimento do equilíbrio orgânico entre as funções cerebrais, musculares e o sistema nervoso (SUSSEKIND et al., 2003, p. 873).

Deve-se ressaltar que o amplo espectro de limites, todos voltados para a condição digna do trabalhador, não faz referência se esses limites permitem maior produtividade e qualidade.

Juridicamente, naquilo que mais se aproxima dos objetivos empresariais, diz-se que o lazer assume, entre outras, uma feição correspondente ao desenvolvimento pessoal do trabalhador, ao seu equilíbrio, motivador da sua capacidade criadora (NASCIMENTO, 1989, p. 485).

A limitação da jornada é um fator de melhoria das condições de vida, redução das doenças ocupacionais e de atendimento do interesse público de fomentar a geração de empregos.

Outro desiderato da Lei ao limitar a jornada, impor descansos e férias encontra-se na obtenção de celeridade na prestação de serviço. O atendimento da jornada legal enseja a preservação da integridade física e intelectual.

Porém, se no Direito falta este sentido organizacional para a jornada de trabalho, no plano da gestão de qualidade tal assunto importa sobremaneira para que se obtenha maior produtividade e qualidade.

Os modelos de gestão seguem a orientação lógica e geral segundo a qual um trabalhador descansado e não exausto consegue produzir mais e melhor.

Por isso, se falta ao Direito do trabalho uma finalidade para a limitação da jornada de trabalho e para a oferta de descanso, talvez esta finalidade possa ser extraída dos modelos de gestão de qualidade, haja vista a jornada de trabalho importar diretamente à qualidade e à produtividade.

5.8 CONCLUSÕES

A visão de parte da doutrina acerca dos modelos de gestão de qualidade, em face do direito, é no sentido de que há constante diminuição de remuneração e resulta em desemprego estrutural.

Diz-se que mesmo com a preocupação ética do trabalho surgida com o modelo de gestão de qualidade, por meio da motivação dos empregados, do bem-estar, da gerência participativa, ainda assim acabar-se-ia atrelando-a ao movimento de flexibilização, como forma de mera lucratividade e de menoscabo do valor do ser humano (DALLEGRAVE NETO, 2003, p. 547).

Para outra parcela da doutrina, desprendendo-se dos estigmas do confronto entre o social e o capital, sustenta-se que na verdade não há um choque entre os modelos de gestão da qualidade e o direito do trabalho (CARDOSO, 2003, p. 924).

A certificação em responsabilidade social (SA 8000) seria um exemplo desta similaridade de desiderato, pois ela geraria um selo social correspondente ao cumprimento mínimo dos padrões trabalhistas, acompanhado de um monitoramento privado sobre os objetivos sociais a serem atingidos.

No presente estudo reputa-se como mais importante neste tema o exame dos modelos de gestão de qualidade, a fim de aferir se os mesmos contradizem ou se opõem às normais legais, pois seria a hipótese na qual efetivamente eles deveriam ser combatidos por juristas como atos ilegais e contrários aos valores do ordenamento jurídico.

Neste ponto, a doutrina que abordou o tema considera os códigos de condutas privados como cláusulas sociais, as quais não substituem a legislação nacional ou internacional, nem a aplicação efetiva das mesmas (CARDOSO, 2003, p. 921).

Considerando esta ponderação doutrinária, depreende-se que não há propriamente um choque, mas sim um acréscimo de forças. Em tal diapasão, a mesma doutrina admite que, se do lado administrativo há uma competição entre as empresas para obterem a certificação social, sobre o aspecto legal os códigos de conduta “sofisticam a relação de emprego direta e ampliam a responsabilidade dos trabalhadores indiretos” (CARDOSO, 2003, p. 924)

Para que se ter certeza desta congruência entre as normas legais da relação de trabalho e os modelos padrões de gestão de qualidade, é necessário encontrar nas suas previsões o estabelecimento. Tal é justamente o que acontece, quando as normas fazem referência à obediência da legislação que disponha sobre as matérias, como exemplificativamente encontra-se previsto na ABNT NBR 16001:2004, item 3.3.2.

A doutrina vai mais longe, reconhece que os “códigos de conduta” ratificam a congruência entre a OIT e os Estados, em relação às empresas na finalidade de promover os direitos humanos no trabalho, embora por motivos diversos. Aqueles, objetivam a proteção da dignidade do trabalhador. Estas, almejam o lucro.

Todavia, o objetivo comum revela que as normas de certificação em relação às Normas Legais “possuem um **caráter de menor animosidade e maior consenso e podem, em tese, ser um aspecto favorável para o fortalecimento do diálogo social e crescimento da democracia nas relações de trabalho**”. (CARDOSO, 2003, p. 928).

Destarte, a realidade pode ser bem distante daquela imaginada pela doutrina contrária aos códigos de conduta. Ao invés de prejudicar os direitos do trabalhador, permite-se a sua ratificação com a aplicação dos modelos de gestão da qualidade.

Os benefícios abstratos da integração entre o Direito do trabalho e a Gestão de Qualidade são, portanto, colaborar na obtenção de uma certificação, diminuir a incidência de punições pecuniárias inerentes ao descumprimento do Direito do trabalho e motivar os funcionários.

A dificuldade de se efetuar esta integração parte sobremaneira do conservadorismo, representado pela forma isolada de se tratar os temas, ou seja, deixa-se o Direito do trabalho aos juristas e a Gestão de Qualidade aos Administradores.

Isso é o que acontece usualmente, sem contar que não raro um procura degladiar o outro, formulando um conflito ilusório, fruto da má vontade dos seus interlocutores em congregar esforços.

Tal isolamento científico é por demais ingênuo e ignorante, pois tende a contrariar as forças da natureza que nos dão diversos exemplos da atuação em conjunto, seja em manadas de elefantes ou em colônias de formigas.

Mas, parece que a ciência nada tem a ver com a realidade ou com a natureza. Prefere-se, ao reverso, a ciência pura, isolada, desprovida de elementos de outras ciências, uma ilusão racional, apenas plausível no plano abstrato.

Esta manifestação remonta ao tempo em que se discutia a independência ou existência de uma ciência, em relação à outra.

O problema é que, depois de ser feita a distinção da natureza diversa entre as ciências, o discurso de cada setor do conhecimento passou a tratar isoladamente do seu objeto, desprezando a união das ciências ou dos ramos do saber em torno do homem.

Ao invés disso, passou-se a conceber o racionalismo como um conjunto de teses e de conhecimentos que possui maior força do que o próprio homem, a ponto de colocar em primeiro plano sempre a racionalidade, subjugando o ser humano.

Por este ponto de vista, depreende-se que ao reverso da doutrina contrária à união entre gestão de qualidade e o direito do trabalho, tal atuação em conjunto acaba fortalecendo os dois ramos do saber, aumentando o sucesso na obtenção dos efeitos desejados pelos conhecimentos técnicos distintos.

6 ESTUDO DE CASO

6.1 INTRODUÇÃO.

A organização escolhida para o estudo de caso trata-se de uma empresa do ramo agrícola, a qual iniciou suas atividades há cerca de 40 anos, quando o sócio fundador efetuou suas primeiras culturas de hortifrutigranjeiros isoladamente.

A partir do sucesso em algumas safras, a organização cresceu e começou a ocupar posição de destaque na região Sul do Brasil, servindo de premissa para atingir um mercado local, inicialmente e regional, na seqüência.

Com o crescimento advindo do êxito sucessivo em plantações, promoveu-se uma mudança maior de mercado, com o objetivo de melhoria da produtividade agrícola, passando-se a cultivar produtos em áreas com clima estável e quente, passíveis de irrigação. Estabeleceu-se, então, novas unidades produtivas nas Regiões Sudeste, Centro-Oeste e no Nordeste do Brasil.

Os produtos cultivados referem-se em sua maioria a hortifrutigranjeiros, tais como tomate, cebola, cenoura, batata, etc., sendo a minoria dos produtos formada por grãos, tais como milho, feijão, soja, etc.

Estes produtos agrícolas são comercializados em regiões de alta densidade demográfica, próximas ou não aos locais onde a organização possui unidades produtivas atualmente em quatro regiões diferentes do Brasil.

6.2 CARACTERÍSTICAS.

A estrutura física da organização é composta por um setor produtivo que executa o serviço de campo, um setor de beneficiamento que prepara os produtos para comercialização e um setor administrativo que coordena estas atividades.

A estrutura de pessoal da organização compreende, dentre outros, trabalhadores safristas, serviços gerais, anotadores de produção, tratoristas, técnicos agrícolas, encarregados de setores, engenheiros agrícolas, contadores, advogados, gerentes e diretoria.

As prioridades da organização agrícola atualmente se voltam em primeiro plano à manutenção de sua área de atuação, bem como ao crescimento para atingir

novos produtos e novos mercados, sempre prezando pela produtividade e pela qualidade.

Os riscos da organização são de múltiplos aspectos, tais como a existência de pragas, variações de clima, acidentes naturais, aquecimento global, “quebras de safra” por motivos agronômicos, comercialização de produtos com prejuízo ou sem a formação de capital suficiente para a próxima safra, não recebimento de créditos, saturação de mercado, mão de obra desqualificada, absenteísmo, simulação de acidentes pelos colaboradores, baixa produtividade, comportamento “terrorista”, má-fé em reclamações trabalhistas, pagamento de indenizações milionárias, etc.

As necessidades da organização envolvem questões técnicas de produtos agrícolas e de pessoal, por meio de medidas que aumentem a qualidade e a produtividade, ao mesmo tempo que possam fortificar a organização para sobreviver contra os riscos naturais da atividade.

6.3 DESCRIÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

A organização estudada não adota nenhum sistema padronizado de gestão de qualidade, possuindo um sistema próprio de administração desenvolvido ao longo dos anos, formado naturalmente pela atuação de seus diretores e empregados.

Este sistema de gestão assemelha-se a um programa 5's de natureza empírica, considerando a existência de dedicação coincidente em algumas questões com este método.

As potencialidades da organização em termos de gestão de qualidade, em consequência, são amplas, podendo envolver qualquer um dos modelos estudados no capítulo 5 desta monografia, seja isoladamente ou em conjunto.

A adoção de um modelo de gestão de qualidade com maior respeitabilidade no mercado exterior de produtos agrícolas permitiria à organização comercializar seus produtos no mercado internacional, com vantagem significativa em relação aos seus concorrentes brasileiros que não adotem a mesma postura.

A posição da Diretoria em relação à implantação de um modelo de gestão da qualidade é favorável, considerando o retrospecto de crescimento e a projeção de manutenção deste comportamento, assim como a aceitação de elaboração do

presente estudo, de tal sorte que se pode até mesmo defender a implantação da gestão de qualidade como uma evolução natural em relação à organização avaliada.

Além disso, a Diretoria possui uma elevada afinidade com a melhoria dos sistemas de gestão, constituindo uma das questões que são constantemente enfocadas pela sua atuação.

Os recursos humanos da organização, por igual, figuram entre os setores que mais demandam investimentos e melhoria, tendo em vista que tradicionalmente a organização se mostra deficiente neste setor, seja em termos de importância, ou de qualificação, ou de seleção, ou de treinamento, ou de gestão.

De tal sorte que a organização tem a aptidão e a necessidade de conciliar as duas vertentes, em termos de gestão de recursos humanos e de gestão de qualidade, possibilitando extrair desta integração o objetivo de aumentar os efeitos naturais do modelo de gestão de qualidade que for escolhido.

As deficiências de qualidade na percepção dos diversos públicos referem-se à qualidade e durabilidade do produto, assim como tem aumentado a exigência dos consumidores finais, no que tange ao respeito do ser humano no cultivo dos produtos.

Os objetivos da organização com a implantação de um modelo de gestão de qualidade integrado com o direito do trabalho são a modernização dos procedimentos de trabalho, a obtenção de maior credibilidade perante os clientes, bem como o realce das principais vertentes da organização que são a produtividade e a qualidade.

Ao mesmo tempo, a aplicação de um modelo de gestão de qualidade permitirá beneficiar e atender os interesses dos fornecedores com relação ao aumento ou criação de novos negócios, da Diretoria quanto ao aumento do resultado líquido da atividade, do Estado quanto ao recolhimento de impostos e contribuição sociais, da sociedade em geral com a maior geração de emprego e com os reflexos sociais e econômicos oriundos deste fato.

6.4 O CLIMA ORGANIZACIONAL

Na avaliação do clima da organização perante as questões abordadas no presente estudo, cabe observar que há apoio por parte da Diretoria da organização, a qual tem aceitado as proposições de melhoria que lhe são apresentadas.

Contudo, isso não isenta as questões avaliadas de sofrerem resistência interna por parte daqueles que terão de aplicá-las, principalmente considerando o desequilíbrio da organização no plano administrativo, a qual valoriza em primeiro lugar a atividade produtiva principal em si, deixando ao segundo plano as questões de gestão de pessoas.

Por causa disso, até mesmo na escolha dos empregados que desempenham cargo de gestão, estes normalmente se caracterizam por possuir maior habilidade para o trato agrícola do que para o relacionamento pessoal.

Além disso, a organização também tende a apresentar resistência à mudança, considerando que os setores de produção e de pessoal normalmente atuam de maneira isolada, existindo certo conflito entre eles na medida em que cada um defende o seu ponto de vista na solução das questões.

Esta conduta isolada ou parcialmente conflitante dos setores facilita a preponderância do setor produtivo, o qual não só está composto pelo maior número de funcionários, assim como preocupa-se sobretudo com as suas questões particulares, ao invés de reproduzir o interesse coletivo da organização, no qual certamente se inclui a gestão de pessoas.

Some-se que a organização estudada, embora possua elevada organização e contenha sinais do modelo de gestão 5's, na verdade ainda não adota nenhum modelo técnico/racional de gestão.

Outro entrave da organização encontra-se na ausência de acompanhamento das mudanças já efetuadas em termos de recursos humanos, deixando-se de mensurar as vantagens obtidas em termos de qualidade e produtividade. A ausência de medições deixa a organização sem parâmetros de crescimento.

Por derradeiro, a organização tem evoluído paulatinamente na sua gestão de pessoas, mas isso não tem a força e nem o comprometimento que a adoção de um modelo de gestão de qualidade traria.

6.5. DIAGNÓSTICO DOS CONFLITOS TRABALHISTAS DA ORGANIZAÇÃO.

O diagnóstico dos conflitos trabalhistas da organização estudada tem por objetivo encontrar as suas principais manifestações em termos de direito do trabalho e de gestão da qualidade, não envolvendo portanto a satisfação dos empregados, mas apenas parcela dos reflexos jurídicos.

As informações a serem obtidas podem ser classificadas entre grupos de relacionamento em termos conflitos trabalhistas, bem como quanto à forma de atuação e às matérias reivindicadas por eles.

Os grupos de relacionamento da organização abordada em termos de conflitos trabalhistas são os tradicionais de qualquer empresa:

- Os empregados,
- Os sindicatos patronais e laborais,
- A Fiscalização do trabalho pelas Delegacias Regionais do Trabalho.
- Ministério Público do Trabalho,
- A Justiça do Trabalho.

A forma de atuação dos empregados corresponde às reclamações internas ou ações trabalhistas; os sindicatos patronais e laborais manifestam-se por meio de acordo ou convenções coletivas, bem como as pautas de reivindicações correspondentes; a fiscalização do trabalho manifesta-se por meio da lavratura de autos de infração e pela confirmação dessas autuações pela instância superior administrativa; o Ministério Público do Trabalho manifesta-se por meio de inquéritos civis públicos e eventuais termos de ajustamento de conduta, além de ações civis públicas; a Justiça do Trabalho torna-se receptora e processadora das reclamações trabalhistas dos empregados, podendo também adotar medidas de ofício, assim como recebe as ações judiciais do Ministério Público do Trabalho.

O método de coleta das informações será através da verificação do banco de dados eletrônico e documental, correspondente às questões jurídicas de Direito do trabalho que foram suscitadas ao longo dos últimos dezesseis (16) meses.

O método geral de gerenciamento da organização proposto é o ciclo Deming ou PDCA (ORTIZ e PIERRI, 2002, p. 9), dividido entre as etapas de Planejar, Executar, Verificar e Agir.

Entre as quatro etapas do ciclo Deming apenas realizar-se-á a primeira, consistente no planejamento, visando-se estabelecer as metas a serem atingidas e os métodos para se chegar a tanto.

Como se verá a seguir, a adoção do método Deming se encaixará naquilo que já foi realizado empiricamente pela organização avaliada, agregando-se um enfoque especial em termos de direito do trabalho integrado com a gestão de qualidade, gerando um norte técnico de prosseguimento das mudanças.

6.5.1. AVALIAÇÃO GERAL.

As matérias reivindicadas pelos grupos de relacionamento são diversas.

As reclamações internas referem-se à recusa de prestação de serviço, sobretudo em relação aos trabalhadores safristas após completar o período aquisitivo da garantia de seguro desemprego.

As reclamações judiciais trabalhistas versam a respeito da remuneração por produção e da eventual diferença a maior, da jornada de trabalho quanto ao horário de término, do intervalo e dos dias de trabalho, do tempo despendido no percurso entre a residência e o local de trabalho, da sujeição a agentes insalubres, dos acidentes do trabalho em tese, do aviso prévio, do pagamento com atraso das verbas rescisórias.

A Justiça do Trabalho vem acolhendo em parte algumas das reivindicações dos trabalhadores, principalmente no tocante à jornada de trabalho e ao pagamento de verbas rescisórias, ao passo que rejeita outras, mesmo se isso não corresponder à realidade.

Os sindicatos laborais se relacionam por meio da aderência a convenções coletivas de trabalho em termos de piso salarial, condições de trabalho, excesso de jornada, etc.

A fiscalização do trabalho tem efetuado autuações administrativas versando principalmente sobre o ambiente de trabalho e jornada de trabalho.

O Ministério Público do Trabalho igualmente vem se relacionando com a organização estudada quando ao ambiente de trabalho e quanto à jornada de trabalho.

Os recursos humanos da organização têm sido alvo de constantes modificações com o objetivo de melhoria. Neste sentido, a gestão jurídica dos

recursos humanos passou a ser centralizada desde o ano de 2001, bem como já houve alguma união entre o direito do trabalho e a gestão de pessoas, por meio de reuniões anuais de orientação da rotina trabalhista, visando estabelecer um padrão de comportamento.

Nestas reuniões entre os encarregados de gestão de pessoas e o principal advogado trabalhista que presta consultoria à organização, houve também algumas menções ao aumento de produtividade e de qualidade, por meio do atendimento de obrigações trabalhistas. Todavia, tais reuniões não se voltaram exclusivamente e amplamente para a gestão de pessoas com qualidade e produtividade, se destinando mais à diminuição do risco oriundo da rotina trabalhista. Além disso, após as reuniões não houve acompanhamento das mudanças da rotina, bem como não foram levantados dados para aferir os benefícios administrativos das medidas jurídicas e administrativas.

Exsurge destas características da organização, o cabimento da aplicação do método Deming de gerenciamento, haja vista que o arremedo de padronização empregado pela organização ocorreu empiricamente, não tendo sido realizada plenamente a etapa de Planejamento, assim como foi deixado de efetuar as etapas de Execução, Verificação e Ação.

6.5.2. AVALIAÇÃO ESPECÍFICA

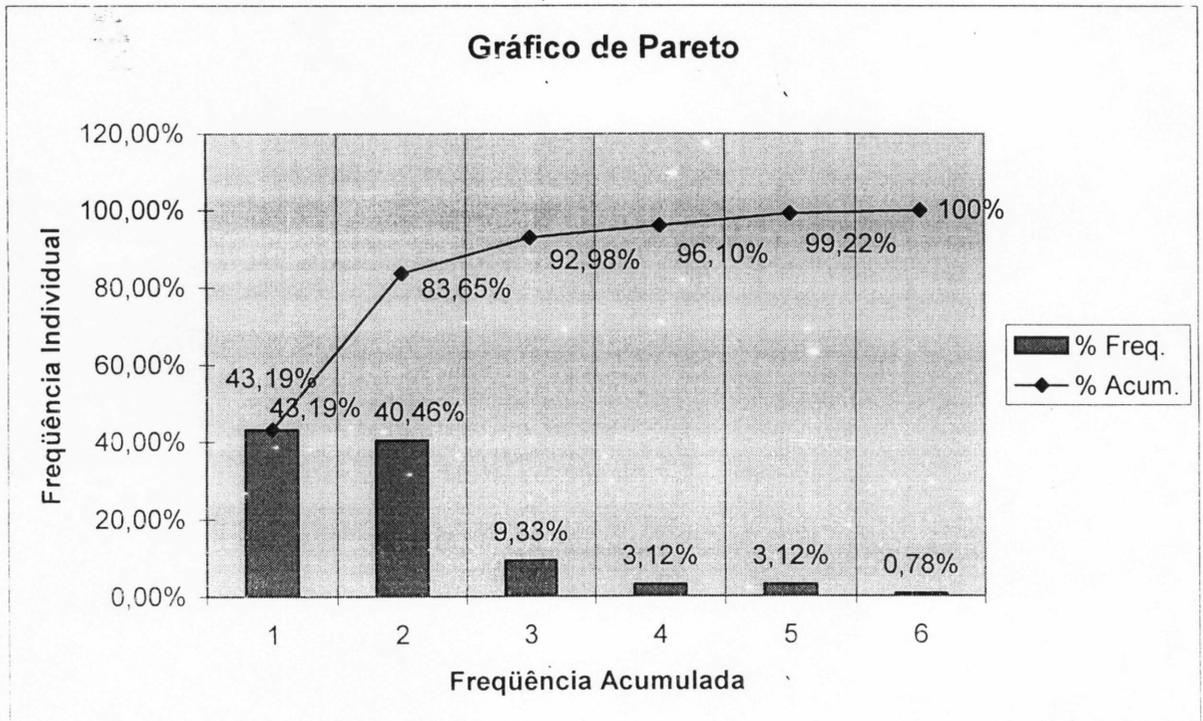
Para auxiliar na avaliação dos dados coletados na organização, sob o ponto de vista do direito do trabalho e da gestão de qualidade, emprega-se abaixo a Análise de Pareto, com o objetivo de melhorar a visualização dos problemas.

A consulta na base de dados eletrônica e documental identificou 257 ocorrências no período investigado (mês de janeiro do ano de 2004 até o mês de março do ano de 2005), as quais geraram reivindicações dos trabalhadores ou de outras partes que a organização se relaciona, estando assim divididas:

Ocorrência	Natureza
24	Saúde
8	Segurança
8	Ambiente
2	Treinamento
104	Retribuição
111	Jornada.

FOLHA DE DADOS

	Freq.	F acum	% Freq.	% Acum.
(1) Jornada	111	111	43,19%	43,19%
(2) Retribuição	104	215	40,46%	83,65%
(3) Saúde	24	235	9,33%	92,98%
(4) Segurança	8	247	3,12%	96,10%
(5) Ambiente	8	255	3,12%	99,22%
(6) Treinamento	2	257	0,78%	100%
Total	257		100%	



Podem ser extraídas as seguintes conclusões por meio do gráfico de Pareto acima:

- a) Existem reivindicações dos grupos de relacionamento perante a organização em todas as questões relevantes para o direito do trabalho e a gestão de qualidade;
- b) As reivindicações consideradas referem-se àquelas que se materializaram através de consultas internas, autos de infração, notificações e reclamações trabalhistas;
- c) As reivindicações que não se materializaram juridicamente não foram consideradas;

d) Estabelecendo a hierarquia pela quantidade de ocorrências, a natureza das reivindicações mais importantes é: jornada, retribuição, saúde, segurança, ambiente e treinamento;

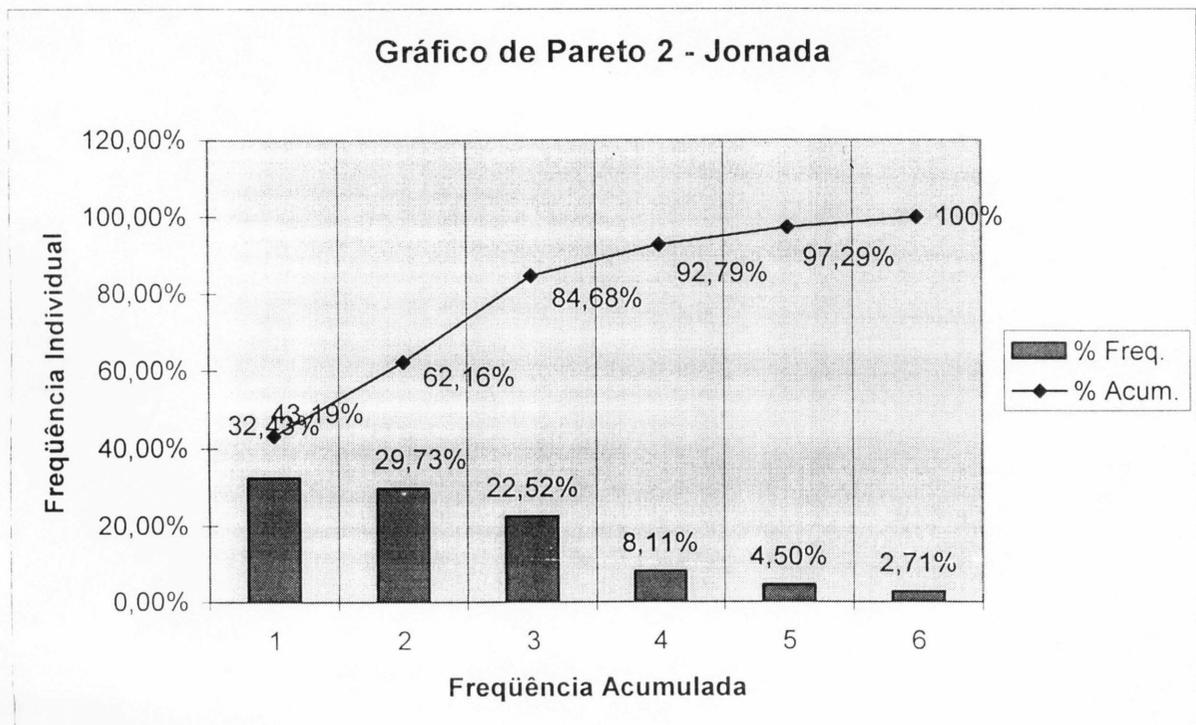
e) Classificando as ocorrências entre Graves, Médias e Leves, figura no primeiro caso a jornada de trabalho e a retribuição, no segundo caso a saúde, a segurança e o ambiente, e, no terceiro, caso o treinamento;

O gráfico de Pareto anterior suscita a criação de outros gráficos de Pareto, a fim de averiguar os pontos relevantes reivindicados em face da organização, dentro de cada tema do direito do trabalho para a qualidade e produtividade.

Cada tema da gestão de qualidade integrada com o direito do trabalho será alvo de um gráfico de Pareto diferente, a seguir dispostos.

FOLHA DE DADOS - JORNADA

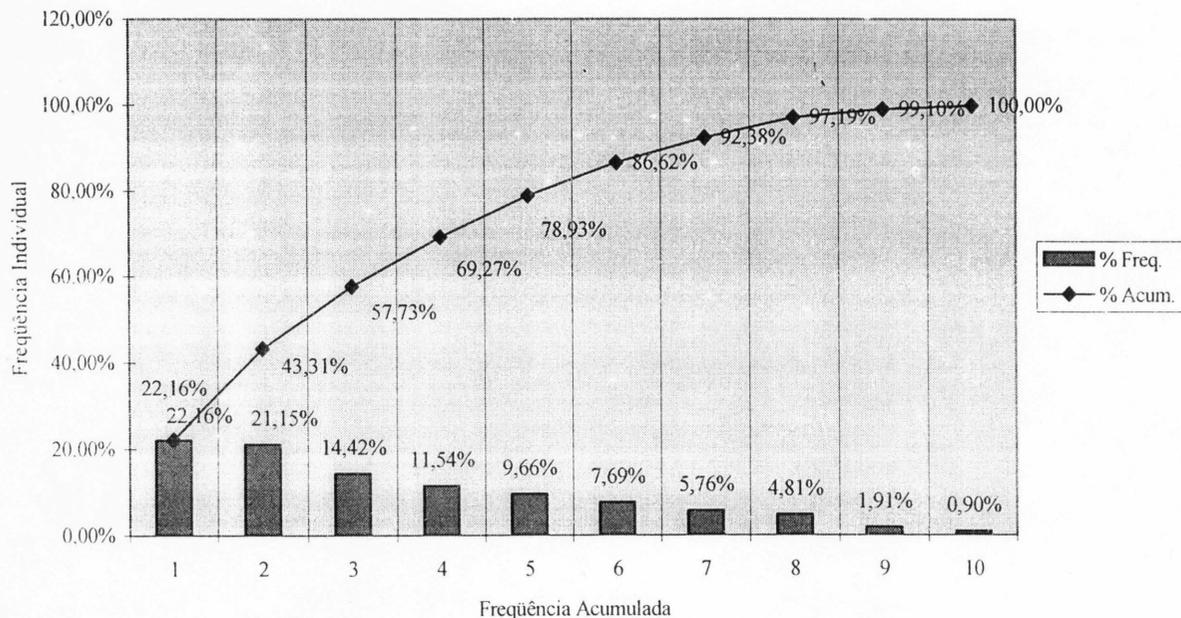
	Freq.	F acum	% Freq.	% Acum.
(1) Horas Extras	36	36	32,43%	43,19%
(2) Domingo	33	69	29,73%	62,16%
(3) Feriado	25	94	22,52%	84,68%
(4) Horas Itinere	9	103	8,11%	92,79%
(5) Adicional Noturno	5	108	4,50%	97,29%
(6) Controle Jornada	3	111	2,71%	100%
Total	111		100%	



FOLHA DE DADOS RETRIBUIÇÃO

	Freq.	F acum	% Freq.	% Acum.
(1) Verbas Rescisórias	23	23	22,16%	22,16%
(2) Multa Art. 477	22	45	21,15%	43,31%
(3) Insalubridade	15	60	14,42%	57,73%
(4) Diferença Produção	12	72	11,54%	69,27%
(5) Aviso prévio	10	82	9,66%	78,93%
(6) Saldo de Salário	8	90	7,69%	86,62%
(7) Periculosidade	6	96	5,76%	92,38%
(8) Equiparação	5	101	4,81%	97,19%
(9) Data pagamento	2	103	1,91%	99,10%
(10) Diária	1	104	0,90%	100,00%
Total	104		100%	

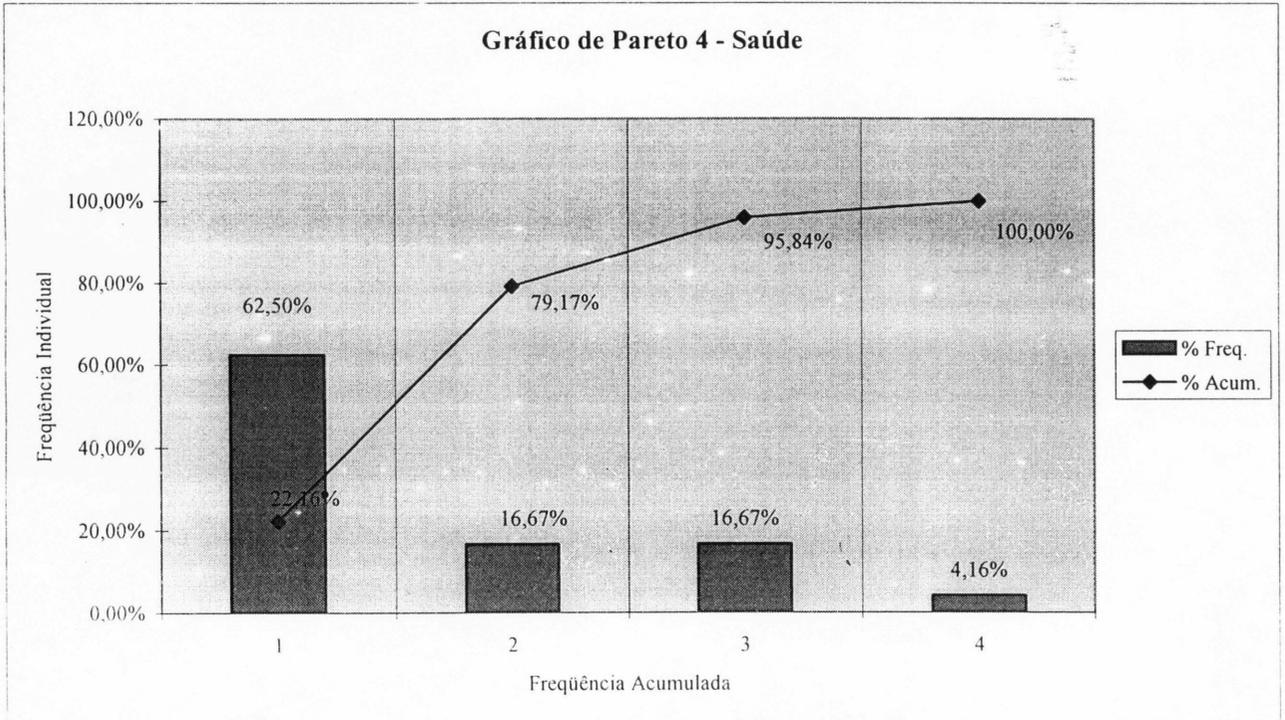
Gráfico de Pareto 3 - Retribuição



FOLHA DE DADOS - SAÚDE

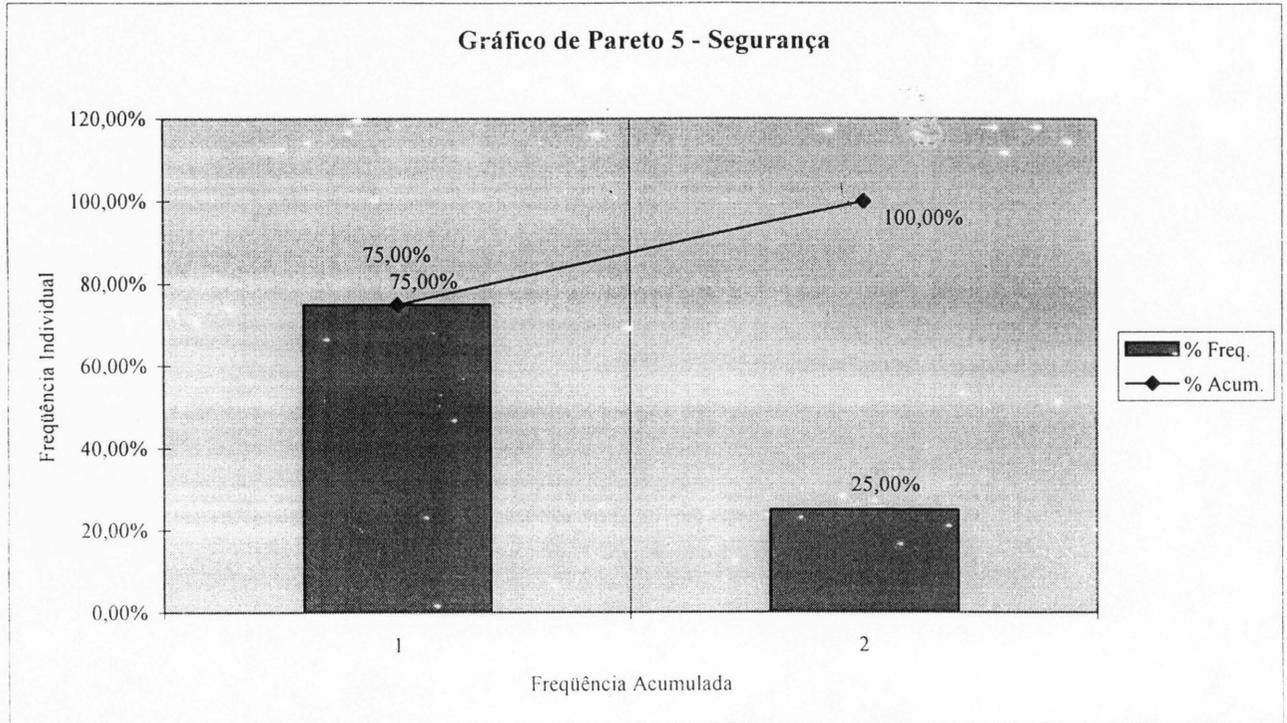
	Freq.	F acum	% Freq.	% Acum.
(1) Insalubridade	15	15	62,50%	22,16%
(2) Acidente do trabalho	4	19	16,67%	79,17%
(3) Estabilidade	4	23	16,67%	95,84%
(4) EPI	1	24	4,16%	100,00%
Total	24		100%	

Gráfico de Pareto 4 - Saúde



FOLHA DE DADOS - SEGURANÇA

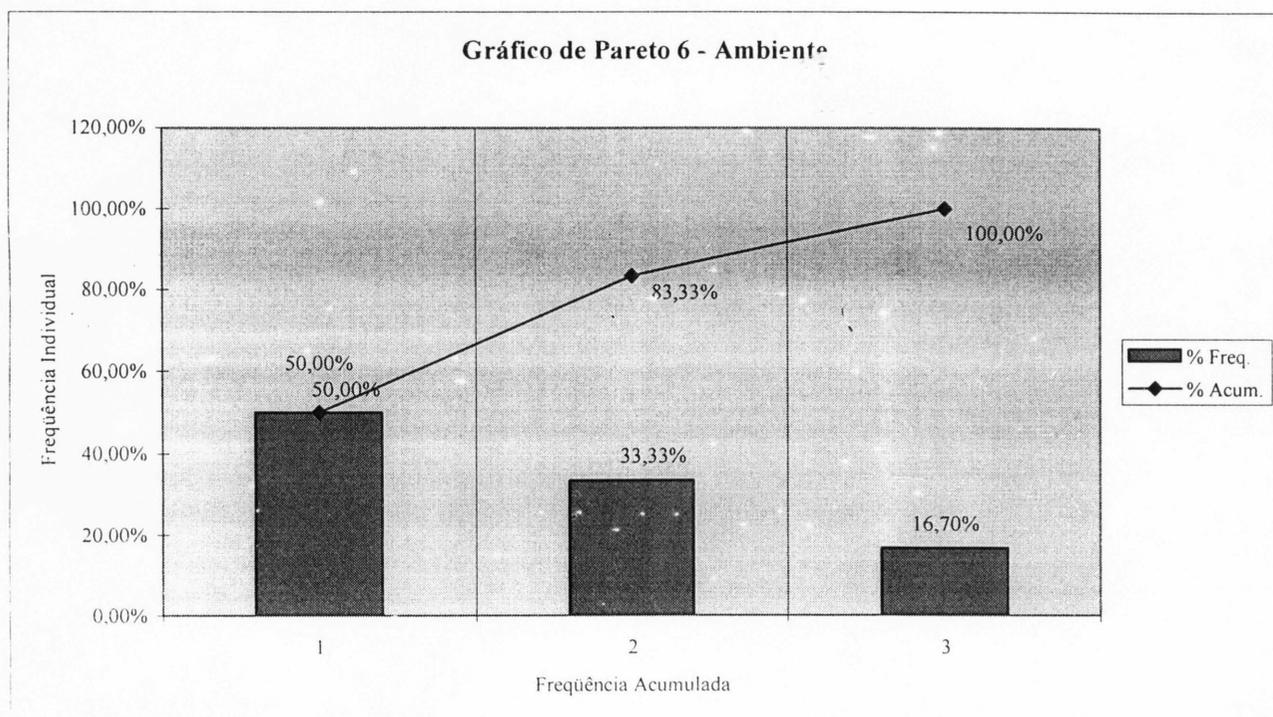
	Freq.	F acum	% Freq.	% Acum.
(1) Periculosidade	6	6	75,00%	75,00%
(2) SEPATR	2	8	25,00%	100,00%
Total	8		100%	



FOLHA DE DADOS - AMBIENTE

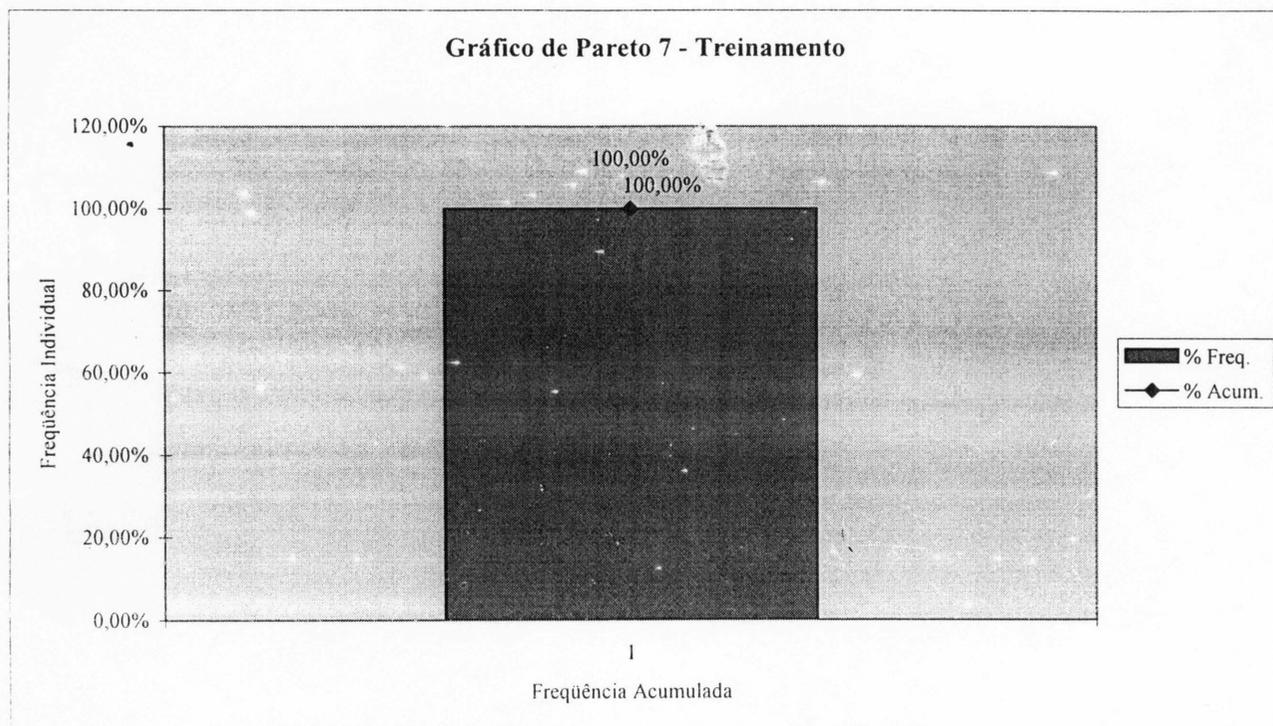
	Freq.	F acum	% Freq.	% Acum.
(1) Água	6	6	50,00%	50,00%
(2) Banheiro	4	10	33,33%	83,33%
(3) Local Refeição	2	12	16,70%	100,00%
Total	12		100%	

Gráfico de Pareto 6 - Ambiente



FOLHA DE DADOS - TREINAMENTO

	Freq.	F acum	% Freq.	% Acum.
(1) Indenização	2	2	100,00%	100,00%
Total	2		100%	



Os gráficos acima demonstram que os pontos mais relevantes em termos de Jornada são as horas extraordinárias, os domingos e os feriados.

Em termos de retribuição são mais relevantes as verbas rescisórias, a multa do artigo 477 da CLT e a insalubridade.

Para a questão da saúde são mais relevantes na organização a insalubridade e a estabilidade.

Para a segurança sobressai a periculosidade; para o meio ambiente ressaltam as questões naturais como água e outros; para o treinamento destaca-se a postulação de indenização pela ausência da mesma.

Prosseguindo na análise da situação contemporânea da organização, pode ser utilizado o diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa (STEINER NETO, 2001, p. 24) abaixo existente para relacionar as questões de rotina de trabalho que possuem reflexos na gestão de qualidade, procurando-se a resposta da

questão "O que é necessário para se obter uma Gestão de Qualidade por meio da rotina trabalhista"?

- A gestão de qualidade na rotina de trabalho constitui o efeito, ao passo que serão investigadas as causas que os afetam.

Os indicadores de desempenho empregados são aqueles extraídos dos próprios modelos de gestão. Esses indicadores objetivam medir o desempenho das posturas que resultam os processos.

Todavia, em virtude de tal estudo da causa ter sido elaborado individualmente pelo autor deste estudo, por óbvio deve ser ressalvado que tal gráfico é de caráter provisório, pois o recomendável é a realização de tal método por meio de uma reunião de idéias de múltiplas pessoas envolvidas nas questões estudadas, formada por uma equipe multidisciplinar.

O gráfico espinha-de-peixe proposto abaixo representa, destarte, uma visão unilateral e, por isso, tem a natureza de um esboço de técnica.

SAÚDE	SEGURANÇA	AMBIENTE TRABALHO;
Combate à insalubridade	Redução causas	Água
Diminuição doenças	Diminuição acidentes.	Local refeição
Ergonomia	SEPATR	Banheiro
Qualidade alimentação		Higiene
		DIREITO DO TRABALHO PARA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE.
Em Meio Ambiente	Dif. Produção	Descanso semanal
Educação	Adicional Insalubridade	Não elastecimento
De Postura.	Data pgto. rescisórias	Descanso almoço
Na atividade.	Verbas Rescisórias	Feridos
TREINAMENTO	RETRIBUIÇÃO	JORNADA TRABALHO

Os custos da organização com o não atendimento dos pontos relevantes de gestão de pessoas e de direito do trabalho apurados são da ordem de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) anuais, compreendendo aqueles custos materializados em reclamações trabalhistas, autos de infração e inquéritos civis ou ações civis públicas.

A par dos custos materializados existe o risco do negócio, o qual alcança um montante estimado de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) anualmente, computando-se as questões abordadas no presente estudo.

O capital investido na organização provém de três fontes, das suas próprias safras, outra oriunda de instituições financeiras e a última decorrente de linhas de crédito de alguns fornecedores de grande parte dos insumos utilizados pela organização.

Os pontos abordados acima compõem o diagnóstico da organização, de molde a viabilizar a apresentação de uma proposta de melhoria.

7. PROPOSTA DE MELHORIA.

7.1 PLANO DE AÇÃO.

A organização estudada não possui nenhum sistema de gestão de qualidade, seja no plano de sua concepção, de sua implantação ou de sua manutenção.

Mas, antes de tratar da proposta de melhoria em si, deve-se informar que a própria proposta adotará no seu bojo um método técnico de abordagem do assunto, consistente no método 5W1H (STEINER NETO, 2001, p. 18), ou seja, trazendo-se nas propostas as respostas para as perguntas sobre “o quê”, “quem”, “quando”, “onde”, “por quê” e “como”.

7.2. O QUÊ?

Dito isto, passa-se à resposta da primeira indagação do método 5W1H, sobre aquilo que deverá ser feito.

Em tal sentido, a primeira proposta de melhoria consiste justamente na aplicação de um dos modelos de sistema de gestão da qualidade existentes.

Entre esses modelos, dadas às características peculiares da organização avaliada e do mercado no qual ela atua, é conveniente que seja escolhido não só aquele que melhor se amolde às suas necessidades, assim como haja uma adaptação do mesmo à realidade da organização.

Independente de qual seja o modelo de gestão da qualidade que a organização escolherá, a segunda proposta de fundo do presente trabalho corresponde à sua implantação com vistas à, na gestão de pessoas, promover a integração entre a gestão jurídica da rotina de trabalho e a gestão administrativa da qualidade, com o objetivo de fomentar a produtividade e a qualidade.

Aliás, tanto a produtividade quanto a qualidade correspondem a uma cultura que se encontra arraigada na organização alvo de estudo, podendo-se dizer que estes dois pontos tratam dos princípios fundamentais de sua existência e funcionamento.

Por causa disso, existe em tese a possibilidade de unir dois ramos do saber (o administrativo e o jurídico) em volta do mesmo desiderato, nem que seja apenas

para não se tornarem conflitantes, ou quem sabe para exsurgir desta unificação um aspecto favorável ao fortalecimento dos objetivos da organização.

A terceira proposta de ação compreende obter o consenso de toda a organização, sobre aquilo que deverá ser implantado em termos de gestão de pessoas e gestão de qualidade.

Por esse motivo, não se recomenda, a princípio, a adoção de nenhum modelo de gestão da qualidade, até porque a proposta apresentada é complementar ou acessória em relação a um modelo de gestão de qualidade. Ao contrário, deixa-se o próprio modelo de gestão como o primeiro ponto a ser acordado.

Para obter o consenso, o método de trabalho a ser aplicado deverá consistir na realização de reuniões entre empregados do mesmo nível profissional, de nível profissional diverso e de setores da organização diversos.

O outro mecanismo de obtenção do consenso deve ser realizado através de questionários, nos quais sejam formuladas perguntas cujas respostas façam revelar a opinião dos empregados acerca das modificações que se pretendam implantar.

Estas reuniões e estes questionários deverão abranger toda a organização, desde a diretoria, até os trabalhadores safristas, escolhendo o meio conforme a conveniência e compatibilidade em cada nível.

A quinta proposta de implantação compreende aquilo que se pode aferir do diagnóstico antes realizado, o qual apontou que em ordem decrescente de importância devem ser abordadas ou alteradas as questões relativas à jornada, à retribuição, à saúde, à segurança, ao ambiente e ao treinamento.

Especificando em cada tema aquilo que mais suscitou interesse, o diagnóstico revelou que, para a jornada, as modificações relevantes dizem respeito às horas extraordinárias, quer sejam o intervalo de descanso ou o horário de término da jornada, seguidas do labor em domingos e feriados.

No plano da retribuição, as questões interessantes dizem respeito ao montante das verbas rescisórias, à data que ocorre tal pagamento e o recebimento de adicional de insalubridade.

Quanto à saúde, os pontos de maior destaque foram a prestação de serviço em condições insalubres, bem como a estabilidade no emprego obtida por motivo de doença.

No que tange à segurança, o método empregado no diagnóstico revelou que o maior interesse reside na insatisfação com a periculosidade das condições de trabalho.

Para o ambiente de trabalho, o mais importante foi o fornecimento de condições mínimas de trabalho consistentes na água, local de refeição/descanso e banheiros.

Em termos de treinamento, o ponto a ser aprimorado diz respeito à não geração de danos morais ou materiais.

Todos os temas acima mencionados deverão ser alvo da gestão de qualidade integrada com o direito do trabalho, a ser implantada.

7.3. COMO?

Antes de tratar propriamente do meio de se implantar a gestão de qualidade, deve-se fazer uma ressalva em relação aos pontos da gestão da rotina de trabalho acima destacados. Não obstante o método empregado tenha se valido da análise factual para a tomada de decisões, o que por si só consiste em um dos princípios fundamentais da norma NBR ISO 9004:2000, as questões apresentadas atingiram apenas as situações que se materializaram através dos meios jurídicos (reclamações trabalhistas, autos de infrações, termos de ajuste de conduta, ação civil pública por questões trabalhistas).

Naturalmente, ficaram de fora outras situações que compõem o universo das questões de direito do trabalho e de gestão de qualidade que a organização possui, precisamente aquelas que não se materializaram nos meios jurídicos. Não foram medidos outros fatores de satisfação, além daqueles mencionados.

Por tal motivo, a primeira proposta de ação quanto ao modo de implantar o plano de ação consiste na obtenção do consenso das pessoas para as mudanças a serem realizadas, tal consenso não deve buscar apenas o envolvimento das pessoas, o qual consiste em outro princípio fundamental da norma NBR ISO 9004:2000. Deve, também, preocupar-se em realizar a abordagem factual sobre o universo de questões de pessoas que a organização possui.

A segunda proposta de ação sobre o modo de implantação corresponde à aplicação do princípio fundamental de “foco no cliente” contido na Norma NBR ISO

9004:2000, com o destaque da sua leitura mais próxima do modelo de gestão de qualidade total.

Propõe-se que esse foco no cliente tenha o ponto de vista das partes envolvidas na gestão de pessoas no plano jurídico ou administrativo, ou seja, o empregado, o empregador, o administrador e o advogado. Estes são os clientes internos que devem ser satisfeitos.

Cabe satisfazer igualmente os clientes externos, mais especialmente os adquirentes dos produtos e os fornecedores, além da Justiça do Trabalho, o Ministério Público do Trabalho e a Fiscalização do Trabalho.

A terceira proposta de melhoria quanto ao modo de implantação consiste em adotar o método “Deming” de gestão, chamado de “PDCA” ou a abordagem de processo, defendida como outro princípio fundamental da Norma NBR ISO 9004:2000.

O método PDCA e a abordagem de processo poderão combater a deficiência da organização apurada no diagnóstico, a qual implantou empiricamente uma padronização da rotina de trabalho, todavia deixou de aplicar integralmente o plano, conferiu muito pouco o seu desenvolvimento e não estabeleceu um novo padrão a partir dos resultados obtidos.

A quarta proposta de melhoria no tocante ao modo de implantação se trata de uma conseqüência lógica da anterior, representada pelo princípio fundamental de “melhoria contínua” que a NBR ISO 9004:2000 prevê.

Por força deste princípio, a abordagem de processo não pode ser aplicada uma única vez e nem pode ficar estante, ou seja, ela deve ocorrer continuamente, de tal forma que a organização não fique estagnada após o primeiro ciclo e realize ciclos posteriores seguindo uma programação, nem que seja para manter a evolução obtida.

A quinta proposta de melhoria no que tange ao modo de implantação diz respeito ao estabelecimento de marcas de desempenho a serem atingidas, permitindo aferir, a cada melhora da marca de desempenho, a efetiva evolução da organização.

Esses são os procedimentos propostos para o plano de ação da organização avaliada

7.4 QUANDO?

A atividade principal da organização é sazonal, existindo certa variação dependendo da região do país onde está instalada cada unidade.

Esta atividade sazonal normalmente compreende uma safra com a duração de quatro meses, bem como a realização em média de quatro safras por ano.

Os pontos a serem implantados em termos de gestão da qualidade integrada com o direito do trabalho são de seis naturezas diferentes.

Cada questão pode ser abordada isoladamente ou simultaneamente, cabendo estabelecer um consenso também quanto à escolha de um ou outro modo. Pode-se estimar a escolha pelo ataque simultâneo, na qual todos os pontos devem ser abordados em um período de quatro meses, por ser este o período normal de cada safra.

Na seqüência, deve ser realizada a etapa de aplicação provisória das modificações, em um período também de quatro meses para cada ponto de natureza diferente.

Após, deve seguir a etapa de checagem dos resultados obtidos, em um período de tempo equivalente a quatro meses para cada tema abordado.

Em seguida deve ser estabelecida a padronização da rotina, ou ser refeito o trabalho de plano, conforme o resultado alcançado, tarefa esta que deve perdurar por mais quatro meses.

Por conseguinte, o lapso temporal estimado para a integração da gestão de qualidade com o direito do trabalho é de 16 (dezesesseis) meses, caso sejam abordados todos os pontos relevantes simultaneamente.

7.5 ONDE? QUEM?

O plano de ação tem por objeto a organização estudada, a qual possui atividade agrícola de porte nacional. Portanto, esta é a organização alvo do plano de ação.

A organização possui unidades em quatro regiões diferentes do país, cabendo ao plano de ação atingir todas as unidades.

Em cada unidade a organização possui diferentes setores de atividade e diferentes funções nos diversos setores.

Como a implantação de um modelo de gestão da qualidade tende a não funcionar se a mesma não for incorporada na realidade das pessoas, demandando-se a atuação em todos os níveis e setores, a gestão de pessoas com o amparo do direito do trabalho deverá seguir a mesma regra, atingindo todos os níveis e setores.

Esta definição dos setores e níveis de funcionários a serem alvo do plano de ação, automaticamente traz à tona parte da resposta para a pergunta “quem?”.

Com efeito, o plano de ação envolve em primeiro lugar todas as pessoas da organização, não só por elas serem o objeto do plano preposto, assim como elas próprias devem ajudar na sua elaboração.

Além disso, o plano de ação deve compreender uma equipe interna e uma consultoria externa de gestão da qualidade, congregando-se nestas equipes advogados que atuem na área trabalhista e concordem com a leitura do direito do trabalho defendida neste estudo. Este grupo formado por profissionais de múltiplas especialidades deve formar a equipe de qualidade e parte deve formar o escritório da qualidade.

7.6. POR QUÊ?

O motivo de se propor a implantação do plano foi exposto continuamente no curso do presente estudo, estando contido já no seu título: “O direito do trabalho para a qualidade e a produtividade”.

Em consequência, o objetivo do plano de ação é que a organização obtenha melhorias de qualidade e de produtividade, por meio de uma gestão integrada da qualidade e do direito do trabalho.

Além desse objetivo geral, pode-se reiterar como motivo do plano de ação a geração de empregos na organização estudada, de tal forma que o plano tem a pretensão de incrementar o desenvolvimento econômico e social da organização e, via de consequência, do país.

Outro motivo do plano de ação diz respeito não só ao fornecimento de vantagem competitiva da organização perante os seus concorrentes no mercado em que atua, mas sobretudo para que a organização possa galgar novos mercados e consiga uma vantagem para competir no mercado externo.

Existem também alguns objetivos específicos da organização, tal como a correção da distorção pela qual há uma prevalência do trato de questões produtivas ou de campo, sobre as questões atinentes à gestão de pessoas. Não se deseja inverter a preponderância, mas pelo menos amenizar o desequilíbrio ou quiçá equilibrar as forças.

Também se viu que a organização não possui um acompanhamento das mudanças outrora implementadas e nem estabelece uma melhoria contínua programada de sua atividade, razão pela qual a diminuição desses vícios também constitui o desiderato do plano de ação.

Outro objetivo de específico de implantação diz respeito à redução dos custos da organização com questões envolvendo a gestão de pessoas, principalmente aqueles custos materializados em reclamações trabalhistas, autos de infração e inquéritos civis ou ações civis públicas.

As medidas propostas deverão resultar em uma economia na ordem de 50% dos custos atuais e uma redução do risco também de 50%.

Os custos com a implantação do plano de ação, outrossim, não serão elevados, não só por envolver a equipe de trabalho e a estrutura que já existe na organização, assim como pelo fato dos profissionais que estão faltando ser agregados (gestores da qualidade internos e a consultoria externa) possuírem uma remuneração mensal menor do que os custos anuais já existentes.

7.7. DOCUMENTAÇÃO

Para adotar o plano de ação a organização necessitará de um sistema de documentação, com o objetivo de materializar as mudanças empregadas e os efeitos obtidos.

O processo de controle de documentos para efeito de implantação do plano de ação, em todos os níveis de documentação, deverá ser o seguinte:

- Emissão: por meio um esboço proposto pela equipe da qualidade, submetido à avaliação, sugestões e aprovação dos membros da equipe operacional, da gerência, da diretoria e do escritório da qualidade.

- Revisão: estes documentos emitidos deverão ser submetidos à avaliação a cada quatro meses ou de acordo com a freqüência que a experiência determinar. Esta revisão deverá ter um caráter de análise crítica, cabendo aos revisores

documentarem os motivos de discordância, os pontos alterados e as expectativas com as mudanças ou novos objetivos.

– Alteração: As sugestões de alterações devem ser apresentadas ao escritório da qualidade, aos diretores e ao pessoal operacional/administrativo e aos encarregados de sua aplicação, dependendo da aprovação de todos, bem como devem ser submetidas ao constante monitoramento dos dados obtidos, relativamente aos objetivos traçados inicialmente, ou aos novos objetivos que sejam fixados.

– Distribuição: os documentos deverão ser distribuídos pelo escritório da qualidade em cada setor da organização, ficando cópias disponíveis aos interessados em todos os setores de trabalho. Ao mesmo tempo, deve-se estabelecer que o procedimento de circulação dos documentos dentro da organização, necessariamente, dependerá de aprovação da equipe da qualidade, a fim de que não seja perdido o foco no cliente e o comprometimento.

– Aprovação: A aprovação deve ser feita mediante documento a ser emitido pelos responsáveis (equipe de aplicação, encarregados, escritório da qualidade e membros da diretoria), datando-se o documento e consignando as demais informações necessárias, tal como a versão do documento, os colaboradores que efetuaram a revisão, os pontos alterados, as conseqüências das atividades e as sugestões de novas etapas.

– Registro: todos os documentos emitidos deverão ser inseridos em um livro ata de gestão da qualidade de cada setor, sendo depois estes livros apresentados para revisão crítica dos encarregados e da equipe operacional, com o apoio da equipe da qualidade e da diretoria.

8 CONCLUSÕES

O projeto foi desenvolvido em uma organização que tem por objeto a atividade rural de hortifrutigranjeiros e cereais, de porte nacional, instalada em quatro regiões diferentes do Brasil.

Esta organização possui, como todo empregador brasileiro, questões que envolvem a área da administração e da área jurídica, no plano da gestão de pessoas.

Os objetivos do presente estudo foram estabelecer a interligação entre o direito do trabalho e a gestão da qualidade, de tal sorte a tornar o direito do trabalho um ajudante e incentivador da realização dos objetivos da qualidade, principalmente no tocante ao aumento de produtividade e de qualidade.

O trabalho apresenta uma proposta de leituras que se pode extrair, dentre as muitas existentes na tendência futura de integração entre as diversas áreas de uma organização.

A metodologia aplicada consistiu na divisão do trabalho em uma seção de revisão teórica e outra seção de caráter prático, com o estudo de caso e o plano de ação.

Na parte teórica encontrou-se o embasamento para tratar o direito do trabalho como um ramo do saber que admite interferência de outros ramos, tal como a administração.

Na seqüência, tratou-se do momento contemporâneo do direito do trabalho e do ordenamento jurídico em geral, no sentido de apreender os principais fatos que justificam a mescla entre a gestão de qualidade e o direito do trabalho.

Dando continuidade, foram expostos os pontos abordados pelos principais modelos de gestão de qualidade em termos da gestão de pessoas e que possuem reflexos jurídicos simultâneos, tendo sido identificados com estes requisitos as questões atinentes à saúde, à segurança, ao ambiente de trabalho, ao treinamento, à retribuição e à jornada.

Após a apuração dos pontos administrativos relevantes para a gestão de qualidade e para o direito do trabalho, explanou-se brevemente acerca das questões jurídicas específicas de cada um, principalmente no que tange ao sentido dado pelo direito do trabalho para as mesmas e as eventuais alternativas de usá-las também para se obter a qualidade e a produtividade.

A parte seguinte do trabalho aplicou na prática a teoria proposta, realizando-se um diagnóstico e elaborando-se um plano de ação voltado para uma organização específica. Tanto em um, como em outro, foram empregados métodos administrativos de avaliação e solução dos problemas, tal como o Diagrama de Ishikawa, o Análise de Pareto, o Ciclo PDCA ou Deming e a coleta de dados pelo método 5W1H.

Os principais pontos apontados no diagnóstico referem-se ao cabimento da simbiose entre o direito do trabalho e a gestão da qualidade, em relação à organização estudada, desde que a mesma possui espaço e problemas que demandam as atuações dos dois ramos do saber.

O diagnóstico também permitiu determinar, segundo o método utilizado, o fundadas nas manifestações que se materializaram contra a organização, em termos de reclamações trabalhistas, a ordem decrescente de relevância: a jornada de trabalho, a retribuição, saúde, a segurança, o ambiente de trabalho e o treinamento.

Em cada um dos temas existem as questões específicas, figurando as de maior relevo em cinco dos seis temas, enquanto o treinamento apenas suscitou uma questão.

Os principais pontos do plano de ação proposto dizem respeito, de um lado, à adequação dos modelos de gestão da qualidade à realidade da organização.

A partir disso, utilizou-se os métodos tradicionais e os princípios fundamentais da gestão de qualidade, com o objetivo de fundir a gestão de qualidade com o direito do trabalho.

Os pontos de maior relevo foram a aplicação do método Deming e a análise factual para a tomada de decisões, compreendendo a adoção de ciclos para se obter a melhoria contínua, assim como a análise dos fatos para que eles próprios forneçam o rumo a ser tomado.

Também deve ser ressaltado que não obstante o diagnóstico, optou-se por deixar a proposta parcialmente em aberto no tocante ao conteúdo específico das mudanças, reconhecendo-se que elas precisam advir do consenso daqueles que irão praticá-las, sobretudo para se realizar o princípio de envolvimento das pessoas. Outro fator preponderante da não especificação da proposta advém do fato de que a satisfação dos empregados carece ser medida por outros fatores, mais amplos do que a simples consideração de reclamações trabalhistas.

Diante destas premissas, deixa-se a recomendação à direção da organização para que ela avalie a proposta e se mantenha congruente com os traços de gestão de qualidade que já possui, no sentido de incorporar na gestão empírica, ferramentas técnicas e modelos científicos.

Mas a adoção do modelo de gestão deve se dar não só para se obter maior produtividade e qualidade, mas principalmente para que tal tarefa seja realizada com os mecanismos multidisciplinares expostos neste trabalho, potencializando ao máximo os resultados a serem alcançados.

Ressalvamos, no entanto, que as propostas elaboradas neste estudo não tem o condão de se tornarem aplicáveis para toda e qualquer organização, concordando-se com a posição doutrinária, segundo a qual não há qualquer possibilidade de estabelecer uma fórmula mágica para o comportamento das pessoas, por não haver uniformidade de fatores internos e externos e nem da combinação de ambos (MARANHÃO, 2001, p. 172).

9 BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 9001**: sistema de gestão da qualidade. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 9004**: sistema de gestão da qualidade. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14001**: sistema de gestão ambiental. Rio de Janeiro, 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 16001**: responsabilidade social. Rio de Janeiro, 2004.

BARROS, Claudius D'Artagnan C. O calcanhar-de-aquiles dos sistemas de gestão. **Revista Banas Qualidade**. São Paulo: EPSE, n. 151, p. 12-13, 2004.

BECKER, Alfredo Augusto. **Carnaval tributário**. 2ª ed., São Paulo: Lejus, 1999.

BELMONTE, Alexandre Agra. Redução da jornada de trabalho. **Revista LTr**. São Paulo: LTr, v. 68, n. 02., p. 165-171, 2004.

BORGES, Livia de Oliveira. As concepções do trabalho: um Estudo de Análise de Conteúdo de Dois Periódicos de Circulação Nacional. *In*: **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba: ANPAD, v. 3, n. 3, p. 81-108, set/dez 1999.

BRANDÃO JUNIOR, Nilson. Ocupação cresceu 3 vezes mais no interior. **O Estado de São Paulo**, 15 out. 2004. Economia, p. B4.

BRASIL. Constituição Federal da República Federativa do Brasil, 05 de outubro de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, 05 set. 1988.

BRASIL. Decreto-lei 4.657, 04 de setembro de 1942. Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 09 set. 1942.

BRASIL. Decreto-lei 5.452, 1º de maio de 1943. Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 9 out. 1943.

BRASIL. Decreto 3.048, de 6 de maio de 1999. Aprova o Regulamento da Previdência Social. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 maio 1999.

BRASIL. Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. **Diário Oficial da União**, Brasília, 17 dez. 1977.

BRASIL. Lei 7.347, de 24 de julho de 1985. Disciplina a ação civil pública. **Diário Oficial da União**, Brasília, 27 jul. 1985.

BRASIL. Lei 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social. **Diário Oficial da União**, Brasília, 25 jul. 1995.

BRASIL. Lei 9.601, de 10 de janeiro de 1998. Dispõe sobre o contrato de trabalho por prazo determinado. **Diário Oficial da União**, Brasília, 22 jan. 1998.

BRASIL. Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa. **Diário Oficial da União**, Brasília, **Diário Oficial da União**, 20 dez. 2000.

BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, 11 jan. 2002.

BRITISH STANDARDS INSTITUTION. **OHSAS 18001: Occupational Health and Safety Assessment Series**, London: 1999.

CALDEIRA, Kássia. Balanço social deve ser visto como ferramenta de gestão. **Valor**, São Paulo, 22 out. 2004. Valor Especial, p. F4.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8ª ed., Belo Horizonte : Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CARDOSO, Luciane. Códigos de conduta, responsabilidade empresarial e direitos humanos dos trabalhadores. **Revista LTr**. São Paulo : LTr, v. 67, n. 08, p. 917-929, 2003.

CARPENA, Heloísa. O abuso de direito no Código Civil de 2002. *In*: TEPEDINO, Gustavo (Coord.). A parte geral do novo Código Civil. **Rio de Janeiro: Renovar, 2002, p. 387-386**.

CASTRO, Moacyr. A usina de cana do século 21 e o sonho do trabalhador. **O Estado de São Paulo**, 05 dez. 2004. Empregos, 05.12.2004, p. C12

CELINSKI, Leszek. **Gestão de Recursos Humanos para a Qualidade e Produtividade**. Curitiba: CNI/SENAI/UFPR, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 17ª ed. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

CLÈVE, Clèmerson Merlin. **O direito e os direitos**: elementos para uma crítica do direito contemporâneo. São Paulo: Acadêmica, Curitiba : Scientia et labor, 1988.

CODY, Edward. Greves põem em risco mão-de-obra. **O Estado de São Paulo**, 05 dez. 2004. Caderno 1, p. A30

COELHO, Luiz Fernando. **Teoria crítica do direito**. 1ª ed., Curitiba: HDV, 1987.

COSTA, Cláudia Ribeiro da. **Estudo dos facilitadores na implantação do trabalho em grupo no chão de fábrica no setor industrial da grande Curitiba**. Universidade Federal do Paraná. Dissertação de Mestrado. Curitiba, 2003.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: Ed. José Olympo, 1984.

CUNHA, João Carlos da. **Introdução à gestão da qualidade e produtividade**. Curitiba: UFPR/CNI/SENAI, 2003.

CUNHA, João Carlos da. **Modelos de Gestão da Qualidade I**. Curitiba: UFPR/CNI/SENAI, 2001.

DALLEGRAVE NETO, José Afonso, Novos contornos da Relação de Emprego diante dos avanços tecnológicos. **Revista LTr**. São Paulo: LTr, v. 67, n. 05, p. 545-555, 2003.

DALLEGRAVE NETO, José Afonso. **Inovações na legislação trabalhista**. 2ª Ed. São Paulo : LTr, 2002.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2ª. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ELIZENDA, Orlickas. **Consultoria interna de Recursos Humanos**. 4ª ed., São Paulo : Makron, 1999.

ENGISCH, Karl. **Introdução ao pensamento jurídico**. 5ª ed., Lisboa : Calouste Gulbenkian, 1979.

EXTINÇÃO das horas extras abriria 1 milhão de vagas. **O Estado do Paraná**, 24 out. 2004. Caderno 1, p. 10

FACHIN, Luiz Edson. **Teoria crítica do direito civil**. Rio de Janeiro: Renovar, 2000.

FONSECA, Ricardo Tadeu Marques da. Saúde mental para e pelo trabalho. **Revista LTr**. São Paulo: LTr , v. 67, n. 06, p. 670-679, 2003.

FRACALANZA, Paulo Sérgio. Desafios à gestão em um quadro de redução de jornada. **RAUSP**. São Paulo: FEA/USP, v. 36, n. 4, p. 33-43, out/nov, 2001.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crêterios de excelênciã**. São Paulo, 2003.

GARTNER, Maria Terezinha e SANCHEZ, Patrícia Backhauser. Gestãõ da qualidade com gestãõ de pessoas: uma ampla perspectiva. **Revista Banas Qualidade**. São Paulo: EPSE, n. 151, p. 88, 2004.

GOMES, Orlando e GOTTSCHALK, Edson. **Curso de direito do trabalho**. Rio de Janeiro : Forense, 2001.

GREVES põem em riscõ mão-de-obra barata na China. **O Estado de São Paulo**, 05 dez. 2004, Internacional, p. A30.

HAAK, Marianne Kellner. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratõrio no setor de serviçõs. **RAUSP**. São Paulo: FEA/USP, v. 35, n. 3, p. 60-69, jul/set, 2000.

HAUER, Geroldo Augusto. **A justiça do trabalho e o razoãvel**. Disponível em: < <http://www.gahauer.server2.com.br/conteudo.php?cat=10&art=196>>. Acesso em: 22 jun. 2005.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviçõs**. São Paulo: Pioneira, 1992.

JURAN, J. M. e GRYMA, Frank M.. **Controle de Qualidade**. Volume IX, São Paulo: MacGraw-hill, 1993.

KELSEN, Hans. **Teoria pura do direito**. 2ª ed., São Paulo: Martins Fontes, 1987.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana: a chave para o sucesso**. São Paulo: Editora Gente, 1994.

KOSMALA JUNIOR, Mauricio. **Motivação e produtividade**. Monografia Curso de Gestãõ da Qualidade e Produtividade, Curitiba, 2002.

QUEM é quem na qualidade no Brasil. *In*: **Falando de qualidade**. Ano XIV, nº 149, out. 2004, p. 49-68.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Sêrie 9000: manual de implantaçãõ**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARTINS, Sêrgio Silveira e VERIANO, Carlos Evangelista. A remuneraçãõ flexível como componente da gestãõ de salãrios. **RAE - Revista de administraçãõ de empresas**. Rio de Janeiro: Fundaçãõ Getúlio Vargas, v. 44, ediçãõ especial, p. 22-33.

MAXIMILIANO, Carlos. **Hermenêutica e aplicação do direito**. 9ª ed., Rio de Janeiro: Forense, 1979.

MENDES, Antonio Celso. **Direito: ciência, ideologia, política**. Curitiba: HDV, 1984.

MIAILLE, Michel. **Introdução crítica ao direito**. Lisboa: Estampa, 1989.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, Káthia Cápela da Silva Moreira. **Implementação dos Princípios da Qualidade Total na Gestão de Recurso Humanos**: estudo de caso. Dissertação/Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção. 2003.

MULLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. 12ª. Ed., São Paulo: Pioneira, 1999.

NALIN, Paulo. **Do Contrato**: conceito pós-moderno em busca da formulação na perspectiva civil – constitucional. 1ª ed., Curitiba: Juruá, 2003.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de direito do trabalho**. 8ª. ed. São Paulo : Saraiva, 1989.

NASSIF, Elaine. Itália: as reformas que promete mercado de trabalho mais flexível da Europa. **Revista LTr**, São Paulo : LTr, v. 68, n. 03, p. 298-303, 2004.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção 100**: Remuneração equivalente para trabalhadores masculinos e femininos por trabalho de igual valor. Genebra, 1951.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção 111**: Discriminação em matéria de emprego e profissão. Genebra, 1957.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção 155**: Segurança e saúde dos trabalhadores e o meio ambiente de trabalho. Genebra, 1981.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Recomendação 164**: Saúde e segurança ocupacional. Genebra, 1982.

ORTIZ, Paulo. PIERRI, Suzana. **Modelos de gestão da qualidade 2**. Curitiba: UFPR/CNI/SENAI, 2002.

PEREZ, João Celso Fares. Qualidade e saúde ocupacional. **Revista Banas Qualidade**, São Paulo: Epse, p. 74, 2004.

PETRICK, Joseph. A. FURR, Diana S. **Total Quality in Managing Human Resources**. Delray Beach : St. Lucie Press, 1995.

PINTO, José Augusto Rodrigues. O Trabalho como valor. **Revista LTr**. São Paulo: LTr , v. 64, n. 12, p. 1480-1494, 2000.

PRÊMIO Valor Social. **Valor**, São Paulo, 24 set. 2004. Valor Especial, p. F1.

PRESIDENTE do TST apóia restrição de horas-extras. **O Estado do Paraná**, 10 out. 2004. Direito e Justiça, p. 5, coluna 5.

RAMOS, Carmem Lucia Silveira (coord). **Direito civil constitucional: situações patrimoniais**. Curitiba : Juruá, 2002.

REALE, Miguel. **Teoria tridimensional do direito**. 4ª ed., São Paulo: Saraiva, 1986.

REHDER, Marcelo. Maioria dos novos empregos não tem registro. **O Estado de São Paulo**, 14 out. 2004. Economia, p. B4.

SANTOS, Fernando César Almada; CARPINETTI, Luís César Ribeiro; GONÇALVES, Marilson Alves. Contribuições de Recursos Humanos para a Competitividade em Qualidade: Estudo de casos. *In: RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba: ANPAD, v. 1, n. 3. p. 121- 140, Set/Dez 1997.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 6ª. ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990.

SINDICATOS pedem redução de jornada. **Gazeta do Povo**, Paraná, 17 jul. 2004. Caderno 1, p. 15.

SOARES FILHO, José, A crise do Direito do trabalho em face da globalização. **Revista LTr**. São Paulo: LTr, v. 66, n. 10. p. 1168-1183, 2002.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. **SA8000**: responsabilidade social. New York, 2001.

STEINER NETO, Pedro José. **Análise de problemas e decisão gerencial**. Curitiba: UFPR/CNI/SENAI, 2001.

STEPHENS, Kenneth S., in **Falando de qualidade**. 149, outubro 2004, p. 11-12.

SUSSEKIND, ARNALDO Fulano e Beltrano... ET AL. **Instituições de direito do trabalho**. São Paulo : Ltr, 2003.

SZAJMAN, Abram. Reformar para empregar. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 30 abr. 2005, Caderno A, p. 3.

TAMOYO, Alvaro. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. In **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba: ANPAD, v. 35, n. 2, p 33-54, abr./jun. 2000.

TOKARS, Fabio Leandro. **A função social da empresa**. In: Direito civil constitucional: situações patrimoniais. Curitiba : Juruá, 2002, p. 77-96.

TOLFO, Suzana da Rosa. PICCININI, Valmíria Carolina. As melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a teoria e a prática. In **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba: ANPAD v. 5., n. 1, p. 165-194, jan/abr 2001.

TONELLI, Maria José et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **RAE - Revista de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 43, n. 1, p. 105-122, jan/mar 2003.

VIANNA, Claudia Salles Vilela. **Manual Prático das relações trabalhistas**. 4ª. ed. São Paulo : LTr, 2000.

VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas**. Não de Pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 12-18.

WALTON, Mary. **O método Deming de administração**. Marques Saraiva, Rio de Janeiro, 1989.

WRONISKI, Elizangela. Empresas se esquecem da saúde do trabalhador. **O Estado do Paraná**, 14 nov. 2004. Caderno 2, p. 28.