

Gustavo e Magdalena Boog  
(coord.)

# MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES

Volume II

## RELAÇÕES TRABALHISTAS E SINDICAIS

### OBJETIVOS

Descrever as relações trabalhistas e sindicais de uma perspectiva sistêmica. Para tanto, o capítulo introduz o conceito de *sistema de relações de trabalho* e examina cada uma das suas partes, descrevendo-as e mostrando as interações entre elas. Ao final, o autor espera que o leitor possa distinguir entre três espaços distintos de atuação: o estratégico, o funcional e o local de trabalho.

### SISTEMA DE RELAÇÕES DE TRABALHO

Este capítulo descreve as relações trabalhistas e sindicais utilizando o conceito de *sistema de relações de trabalho* (ou sistema de relações industriais), inicialmente proposto por Dunlop (1953) nos anos 1950 e atualizado e aperfeiçoado por Kochan, Katz e McKersie (1994) mais recentemente. Trata-se de uma ferramenta muito útil para construir uma visão por inteiro dessa importante função dentro das empresas. Desenvolveremos o conceito de sistema de relações de trabalho com base na descrição didática apresentada em Katz e Kochan (2000), adaptando-a quando necessário às particularidades do caso brasileiro.

Para abordar o tema das relações de trabalho, é preciso focalizar os segmentos que participam dessa relação bem como a natureza das relações entre eles e os processos por meio dos quais ocorrem essas relações. Trata-se, portanto, de um tema muito

ampo que necessita do aporte de diversas áreas do conhecimento humano, como Economia, Sociologia, Administração, Direito e Psicologia.

## QUEM PARTICIPA DO SISTEMA?

Os participantes são as empresas (e seus representantes), os trabalhadores (e seus representantes) e o governo. As empresas participam por meio dos proprietários ou acionistas e com seus executivos de alto escalão. Estes dois grupos definem os objetivos, as estratégias e as políticas da empresa. Além deles, a empresa conta com a participação dos profissionais da área de Recursos Humanos (RH) e de Relações Industriais (RI), que implementam e executam as diretrizes adotadas. Os trabalhadores são o objeto do sistema, pois participam diretamente como sujeitos ativos e passivos das relações de trabalho e, ao mesmo tempo, são representados por sindicatos. Finalmente, o governo representa o interesse público e participa em seus três níveis de administração (municipal, estadual e federal) e também por meio de seus três braços (Executivo, Legislativo e Judiciário).

## A NATUREZA DA RELAÇÃO DE TRABALHO: CONFLITO OU HARMONIA?

O trabalho é um aspecto central na vida de todos nós. É através dele que obtemos os meios para nossa sobrevivência. Também por meio do trabalho (embora não exclusivamente) as pessoas procuram acrescentar algum significado a suas vidas. Por essas razões, o ambiente e as condições em que as pessoas trabalham, a remuneração que recebem pelo trabalho e as relações com os colegas e superiores são dimensões muito importantes de suas vidas. Mas as relações de trabalho são importantes também para as empresas. Podem afetar positiva ou negativamente aspectos como qualidade dos produtos e produtividade dos trabalhadores. Finalmente, o governo também dá atenção às relações de trabalho, na medida em que tudo isso afeta aspectos como a competitividade do país nos mercados internacionais e a paz social. Em termos ideais, um sistema de relações de trabalho funciona a contento quando consegue acomodar e contemplar todos os interesses envolvidos.

A abordagem sistêmica das relações de trabalho leva em conta a existência de diversos interesses. Mais ainda, um dos pressupostos dessa abordagem é que, no caso da

relação entre trabalhadores e empresas, há uma divergência de interesses. Para verificar a veracidade desse ponto de partida, basta lembrar que os trabalhadores procuram aumentar seus rendimentos enquanto as empresas gostariam de reduzir seus custos. Essa diferença de objetivos é generalizada, universal. Não depende da cultura nem da história do país onde a empresa opera, tampouco de seu tamanho e de seu tipo de atividade. Há, sempre, uma divergência de interesses na base da relação de trabalho. Os sociólogos dão um nome a isso: conflito. Portanto, *a relação de trabalho é essencialmente conflituosa*.

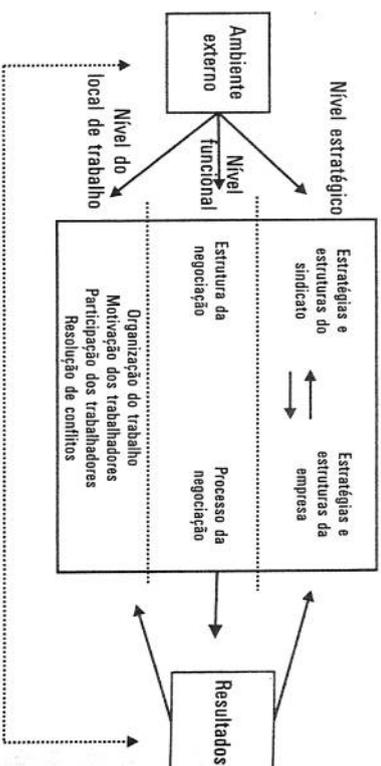
Esse argumento é desenvolvido por diversos autores, como Pastore e Zylberstajn (1988). Ao mesmo tempo, porém, há alguns interesses comuns a trabalhadores e empresas: o crescimento da empresa, por exemplo, é algo que interessa às duas partes. De um lado, porque pode assegurar a continuidade da relação de emprego (e do fluxo de renda do trabalhador) e, de outro, porque garante a continuidade do lucro para os proprietários.

Pode-se afirmar que o objetivo da administração das relações de trabalho na empresa é exatamente a acomodação dos interesses divergentes e a busca dos interesses comuns. Nos países desenvolvidos do Ocidente, considera-se que *o mecanismo mais apropriado para o sucesso de um sistema de relações de trabalho é a negociação coletiva*. Por meio desse instrumento, trabalhadores e empresas conseguem com mais eficiência acomodar os múltiplos interesses envolvidos. A preferência pela negociação coletiva nessa abordagem pode ser explicada pela identificação desses autores com a idéia de que os trabalhadores, ao se defrontar com as empresas, se encontram em desvantagem. O poder das empresas é muito maior que o do trabalhador individual, por diversas razões. Sendo assim, para evitar que o sistema de relações de trabalho acabe contemplando preferencialmente os interesses das empresas, é aceito que os trabalhadores se organizem coletivamente em torno de seus interesses. Mas a negociação coletiva não é o único método para isso. Alguns trabalhadores e, principalmente, muitas empresas parecem preferir outros arranjos para atingir seus objetivos.

## ELEMENTOS CONSTITUINTES DO SISTEMA DE RELAÇÕES DE TRABALHO

O sistema de relações de trabalho, segundo Dunlop (1993), tem três elementos: o ambiente externo, os processos e os resultados. A contribuição de Kochan, Katz e McKersie (1994) acrescenta ao sistema de Dunlop a idéia de que há três níveis no sistema: o estratégico, o funcional e o do local de trabalho. Nos parágrafos a seguir,

apresentaremos cada um dos elementos e os situaremos em seus respectivos níveis. O sistema de relações de trabalho é representado graficamente na figura abaixo.



O *nível estratégico* inclui as decisões que afetam a negociação coletiva e os demais processos do sistema a longo prazo. No caso da empresa, um exemplo de decisão estratégica podem ser as escolhas em relação à sua política de mercado. Se a empresa enfatizar a redução de custos, isso afetará sua postura na negociação coletiva. Se, por outro lado, a empresa privilegiar a qualidade de seus produtos, adotará conduta bastante diferente na negociação.

O *nível funcional* envolve as atividades relacionadas à negociação coletiva propriamente dita: objetivos na negociação, postura na mesa, conduta em relação a greve e a conflitos em geral, enfim, escolhas e decisões de curto prazo, subordinadas às formulações estratégicas para o longo prazo.

Finalmente, o terceiro nível diz respeito às *atividades do dia-a-dia* da empresa, que devem ser coerentes com as decisões e condutas adotadas nos outros dois níveis. Neste nível, a empresa está se relacionando diretamente com seus empregados e com seus representantes. É aqui que a relação de trabalho e o contrato de trabalho são efetivamente administrados e o sistema de relações de trabalho ganha contornos operacionais.

## DESEMPENHO DO SISTEMA DE RELAÇÕES DE TRABALHO

O sistema de relações de trabalho tem como função acomodar os interesses das três partes envolvidas. Os trabalhadores procuram conseguir maiores salários, mais bene-

fícios, melhores condições de trabalho, estabilidade e previsibilidade na relação de emprego e assim por diante. As empresas querem reduzir o custo do trabalho, aumentar a produtividade, aprimorar a qualidade dos produtos e serviços e ter maior controle sobre o processo de trabalho. Muitas empresas procuram alcançar seus objetivos por meio de interações diretas com os empregados, sem a intervenção dos sindicatos ou minimizando essa intervenção. Outras tentam incluir e integrar o sindicato nos seus processos decisórios. São decisões estratégicas naturalmente influenciadas pelos valores e pela cultura da empresa, mas também pelo meio ambiente que as cerca. Essas decisões têm repercussões nos níveis seguintes, o funcional (a escolha e o desenho dos processos para as relações de trabalho) e o operacional, e no local de trabalho (as atividades do dia-a-dia).

O governo, por sua vez, precisa zelar para que os interesses das duas partes sejam contemplados com algum equilíbrio e, ao mesmo tempo, cuidar da paz social, da competitividade e da estabilidade da economia nacional. É o governo que define, por exemplo, as políticas que regulam a atividade dos sindicatos e a própria negociação coletiva. Essas políticas devem, ao mesmo tempo, garantir que o “jogo” da negociação possa ser praticado de maneira justa, sem ameaçar os objetivos econômicos. Além desses objetivos, o governo deve também procurar fazer que o sistema de relações de trabalho promova a democracia a partir do local de trabalho, passando pela democracia nos sindicatos e culminando com a democracia no exercício da cidadania.

Nem todos os países enfatizam a negociação coletiva como mecanismo de ajuste dos interesses envolvidos. No Brasil, por exemplo, a política pública é mais voltada para a garantia de direitos pela via da legislação trabalhista que pela negociação propriamente dita. Nos últimos anos, temos assistido a diversas tentativas do governo que objetivam tornar nosso sistema de relações de trabalho menos “legislado” e mais “negociado”. Com a visão sistêmica das relações de trabalho aqui desenvolvida, é possível avaliar melhor essas tentativas. Não é difícil perceber que o governo tem tentado alterar uma parte do sistema (mas precisamente os processos do nível funcional) sem intervir nas condições externas, como o meio ambiente, e nas estruturas que determinam esses processos. Provavelmente, isso explica por que essas tentativas têm fracassado.

De qualquer maneira, porém, o sistema de relações de trabalho fornece os critérios para sua própria avaliação: ele pode ser avaliado pelo equilíbrio com que consegue acomodar os interesses dos trabalhadores, das empresas e da população em geral. Esses critérios podem ser aplicados tanto aos sistemas nacionais de relações de trabalho quanto ao sistema de relações de trabalho de uma empresa. Idealmente, uma

empresa tem um bom sistema de relações de trabalho se ela consegue atender seus objetivos como empresa (lucratividade e permanência no mercado) e, ao mesmo tempo, proporciona aos empregados remuneração condizente, ambiente de trabalho saudável e condições para a manifestação de seus interesses e expectativas.

## AMBIENTE EXTERNO E NÍVEL ESTRATÉGICO DO SISTEMA DE RELAÇÕES DE TRABALHO

O ambiente externo à empresa é definido pelas condições macroeconômicas, pelo tipo de mercado de seu produto, pela legislação, por variáveis demográficas, por valores socialmente aceitos pelos trabalhadores e pela tecnologia adotada no processo produtivo. É um forte determinante do poder de barganha relativo de cada parte e por essa razão acaba influenciando o próprio processo de negociação coletiva.

O ambiente externo pode afetar de diversas maneiras o poder de barganha. Em épocas de desemprego, os trabalhadores têm menos poder. Mercados concentrados são mais favoráveis aos trabalhadores que mercados competitivos. A composição demográfica da população trabalhadora também pode afetar seu comportamento. Por exemplo, uma força de trabalho predominantemente feminina tem, em geral, menor propensão a se sindicalizar. Enfim, as variáveis que definem o contexto no qual a empresa e o sindicato operam afetam e moldam suas escolhas estratégicas.

Nesse nível, a empresa decide, por exemplo, se aceitará conviver com o sindicato e compartilhar com ele parte de seu poder ou adotará uma postura de confronto. Esse tipo de decisão é influenciado por variáveis do ambiente externo, como a legislação sindical do país. Se a legislação garantir direitos sindicais aos trabalhadores, a capacidade da empresa de se opor ao sindicato se reduzirá, e vice-versa. Mas esse tipo de decisão é também afetado pela atitude do próprio sindicato. Se ele optar por uma linha de confrontação inspirada em conceitos como a luta de classes e a superação do capitalismo pelo socialismo, a empresa adotará posturas pouco amigáveis nessa relação.

## O NÍVEL FUNCIONAL E OS PROCESSOS

Nesse nível se definem os processos do sistema de relações de trabalho e, principalmente, a estrutura da negociação e a organização dos trabalhadores. Alguns sindicatos conseguem organizar trabalhadores nos locais de trabalho e, com isso, ganham força para

exigir que a empresa os reconheça e negocie com eles. Mas, na maioria das empresas, o sindicato é algo externo a elas. Nesses casos, a negociação é conduzida pelo sindicato patronal, que representa as empresas do setor. As relações sindicais se resumem a encontros anuais, por ocasião da data-base. Cada uma dessas situações exige da empresa diferentes estratégias e estruturas para as relações de trabalho. No primeiro caso, a empresa enfrenta demandas coletivas apresentadas pelo sindicato e precisa organizar um setor especializado para tratar das relações sindicais. Suas políticas e condutas têm de levar em conta a distribuição de poder no local de trabalho, e o sindicato não pode ser ignorado na tomada de decisões. Já no segundo cenário, a empresa enfrenta menos demandas coletivas e pode escolher com mais liberdade os mecanismos de relacionamento com os empregados. Mas, se ignorar por completo suas necessidades, pode, a longo prazo, produzir as condições para a emergência de uma organização sindical local.

Nesse nível, portanto, define-se a estrutura da negociação coletiva. No Brasil, a estrutura predominante é a negociação centralizada por setor de atividade do município ou, em muitos casos, da unidade da federação. Cada setor tem uma data-base, ocasião em que o sindicato patronal negocia com o dos trabalhadores. Nossos sindicatos se acomodaram a essa estrutura, que exige pouco dos sindicalistas. É muito menos trabalhoso negociar com um sindicato patronal uma vez por ano que percorrer todas as empresas da base. Para as empresas, também é muito conveniente, pois remete a relação sindical para fora do local de trabalho, para o sindicato patronal. Essa estrutura de negociação reduz o poder de barganha dos trabalhadores, na medida em que o resultado da negociação coletiva tem de levar em conta todas as empresas, fixando salários e regras que não comprometam a sobrevivência das pequenas empresas.

### UM CASO CONCRETO: DECISÃO ESTRATÉGICA DE MODIFICAR A ESTRUTURA E O PROCESSO DA NEGOCIAÇÃO

ALGUNS SINDICATOS BRASILEIROS BUSCAM IMPOR NOVAS ESTRUTURAS DE NEGOCIAÇÃO. UM EXEMPLO É O SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC, QUE TENTA ORGANIZAR UM SINDICATO NACIONAL DOS METALÚRGICOS (SEMELHANTE AO NATIONAL UNION AMERICAN) A PARTIR DE COMITÊS SINDICAIS DE EMPRESAS (QUE SERIAM SINDICATOS NOS LOCAIS DE TRABALHO). OS COMITÊS DE EMPRESA SÃO ELEITOS PELOS TRABALHADORES E FORMAM COMITÊS MUNICIPAIS. ESTES, POR SUA VEZ, CONSTITUEM COMITÊS ESTADUAIS, QUE FORMAM A DIREÇÃO NACIONAL DO SINDICATO. UMA VEZ CRIADOS SINDICATOS ESTADUAIS EM NÚMERO SUFICIENTE DE UNIDADES DA FEDERAÇÃO, O SINDICATO NACIONAL DOS METALÚRGICOS PODERIA IMPOR AS EMPRESAS DO SETOR UMA NEGOCIAÇÃO NACIONAL, QUE AUMENTARIA O PODER DE BARGANHA DOS TRABALHADORES E, A LONGO PRAZO, REDUZIRIA AS DIFERENÇAS SALARIAIS REGIONAIS.

Muitos sindicatos brasileiros pretendem conquistar algum dia uma estrutura de negociação totalmente centralizada. É a chamada “data-base única” para todos os trabalhadores. A idéia é simples: na negociação centralizada, os trabalhadores estariam em posição estratégica muito mais forte e poderiam obter resultados mais favoráveis na negociação coletiva. Os que defendem essa idéia esquecem que mesmo negociações descentralizadas podem proporcionar resultados semelhantes por meio da “negociação padrão”. Ocorre que nas diversas estruturas de negociação descentralizadas emergem categorias líderes, que constituem um paradigma para as demais. Dessa forma, as conquistas das categorias mais fortes se “transmitem” para todas as categorias. No Brasil, metalúrgicos, bancários e químicos são considerados paradigmas.

O que ocorre quando uma negociação chega ao impasse? Há diversos mecanismos possíveis para resolver impasses. Um deles é a greve (ou *lockout*, quando permitido). As regras que regulam a greve são muito importantes. Uma legislação hostil à greve reduz o poder de barganha dos trabalhadores enquanto uma legislação facilitadora da greve o aumenta. Outro mecanismo muito comum nos países desenvolvidos é a utilização de terceiros para resolver impasses, em geral mediadores ou árbitros. A negociação continua então com a ajuda do mediador, que ajuda as partes a explorar saídas do impasse, embora não tenha poder de resolvê-lo e possa apenas sugerir soluções depois de ouvir as demandas e ofertas de cada lado. A arbitragem sim confere ao árbitro poder de decisão. Ele se inteira do caso, ouve as partes e dá a sentença, que deve ser acatada pelos dois lados.

Tanto a arbitragem como a mediação são em geral procedimentos voluntários, livremente escolhidos pelas partes em impasse. Se uma delas não quiser, o mecanismo não poderá ser utilizado. É necessária, em geral, a concordância dos dois lados. No Brasil, temos um mecanismo *visi generis* de resolver impasses: a Justiça do Trabalho e seu Poder Normativo. Ao contrário da mediação e da arbitragem privadas, que são escolhidas pelas duas partes, a intervenção da Justiça do Trabalho pode ser provocada por uma das partes apenas ou até pela própria Justiça do Trabalho, sem que nenhuma das partes tenha solicitado. No nosso sistema, portanto, o impasse tem curta duração, sempre.

A duração do impasse e seu custo afetam o processo da negociação de diversas formas. Quando é caro e difícil sair do impasse, a probabilidade de ele ocorrer diminui e a negociação tende a esgotar todas as possibilidades. Quando o custo do impasse é pequeno, ele é mais freqüente e há pouco esforço para chegar a uma solução negociada. Dada a facilidade e o baixo custo do impasse no Brasil, não é de estranhar que entre nós tantas negociações resultem em impasse com tanta freqüência.

## RESULTADOS DA NEGOCIAÇÃO E DE OUTROS PROCESSOS

A interação das empresas e de seus representantes com os trabalhadores e seus representantes por meio da negociação coletiva produz os resultados do sistema — as regras que regulam o comportamento dos trabalhadores e das empresas no local de trabalho. Em países onde a negociação coletiva é o processo predominante, o resultado é o contrato coletivo de trabalho. Nos países, como o Brasil, onde a legislação é o mecanismo mais importante de produção das regras, o resultado do sistema é o contrato individual de trabalho. Além da negociação coletiva e da legislação, o sistema pode abrigar outros processos de produção de regras, como a negociação individual. Quando o trabalhador possui poder de barganha (profissionais altamente especializados, por exemplo), a negociação individual pode ser um processo eficiente para os dois lados. Quando os trabalhadores, porém, não têm poder individualmente, os sistemas tendem a evitar essa situação e encaminham os processos de produção de regras para formatos coletivos mais abrangentes.

## ROTINAS DO SISTEMA NO LOCAL DE TRABALHO

Como disse, quando a negociação coletiva é o processo predominante de produção de regras, o resultado é o contrato coletivo de trabalho. Nesse caso, as partes têm uma tarefa adicional importante, que é administrar esse contrato. Isso significa resolver as pendências que inevitavelmente surgem. Por mais bem escrito que seja, o contrato sempre dá margem a interpretações. Por melhores que tenham sido as intenções, pode ocorrer algum tipo de oportunismo de parte a parte. Por isso é muito comum surgirem questões levantadas pelos trabalhadores (com muito mais freqüência) ou pela empresa, e o próprio contrato coletivo tem de prever algum mecanismo para resolvê-las. Isso é encarado como rotina e faz parte das funções habituais dos profissionais envolvidos. Um aspecto importante do sistema de relações de trabalho que se assenta na negociação coletiva é que a reclamação do trabalhador não é encarada como motivo para desligamento. Ele pode manifestar sua insatisfação sem receio de retaliações por parte da empresa.

Quando, porém, o mecanismo mais importante de produção de regras é a legislação, e o contrato de trabalho é individual, as pendências tendem a ser resolvidas fora da empresa. Esse é o caso do Brasil: entre nós, as reclamações trabalhistas são levadas

à Justiça do Trabalho, aos milhões, todos os anos. Em geral, são reclamações de empregados que aguardam o desligamento para se manifestar.

Utilizando os critérios propostos no tópico “Ambiente externo”, pode-se concluir que o modelo mais eficiente é o que produz as regras por meio da negociação coletiva. Para as empresas, o modelo do contrato individual é ruim porque induz à rotatividade excessiva da mão-de-obra, o que a longo prazo pode comprometer a produtividade. Para o trabalhador é ruim porque não lhe oferece espaços para se manifestar e expressar seu descontentamento, a não ser desligando-se da empresa e deixando-a.

## SISTEMAS DE RELAÇÕES DE TRABALHO COM MECANISMOS COLETIVOS, SEM SINDICATOS

Hoje em dia, muitas empresas gostariam de oferecer alguns dos benefícios do contrato coletivo, mas não estão dispostas a sacrificar sua autonomia dividindo o poder com sindicatos pouco sensíveis às necessidades empresariais. Por essa razão têm surgido alguns resultados surpreendentes em sistemas de relações de trabalho que não enfatizam a negociação coletiva. Um deles é a criação de mecanismos de reclamações, como o *ombudsman* para o público interno, mesmo em ambientes onde não operam sindicatos. Outras empresas têm se esforçado por construir ambientes participativos, com o objetivo de proporcionar mais satisfação no trabalho aos empregados e um ambiente que incentiva a comunicação e o diálogo. O aperfeiçoamento das estratégias empresariais tem impactado a configuração de seus sistemas de relações de trabalho, a ponto de em alguns casos suprimir a necessidade de representação coletiva de seus trabalhadores. É cedo ainda para saber se esses sistemas são sustentáveis a longo prazo, mas sua existência tem constituído um desafio para os sindicatos tradicionais e para os formuladores de políticas públicas de trabalho.

## CONCLUSÃO

As relações trabalhistas e sindicais podem ser analisadas de uma perspectiva sistêmica. O sistema de relações de trabalho examina cada uma de suas partes, descrevendo-as e mostrando as interações entre elas: as empresas (e seus representantes), os trabalhadores (e seus representantes) e o governo.

A relação de trabalho é essencialmente conflituosa, e o mecanismo mais apropriado para o sucesso de um sistema de relações de trabalho é a negociação coletiva. Por meio desse instrumento, trabalhadores e empresas conseguem acomodar com mais eficiência os múltiplos interesses envolvidos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DUNLOR, John T. *Industrial relations systems*. Revised edition. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- KATZ, Harry C.; KOCHAN, Thomas A. *An introduction to collective bargaining and industrial relations*. 2<sup>nd</sup> edition. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000.
- KOCHAN, Thomas A.; KATZ, Harry C.; MCKERSIE, Robert B. *The transformation of american industrial relations*. 2<sup>nd</sup> edition. New York: ILR Press, 1994.
- PASTORE, José; ZYBERSTAIN, Hélio. *A administração do conflito trabalhista no Brasil*. 2<sup>a</sup> edição. São Paulo: IPE-USP, 1988.

## SUGESTÃO DE SITE

Site do Programa Mediar — Informações para a mediação estratégica entre trabalho e capital. O programa tem como objetivo divulgar informações sobre relações de trabalho pela internet. O endereço é [www.fipe.com/mediar](http://www.fipe.com/mediar).

## BIOGRAFIA DO AUTOR

HÉLIO ZYBERSTAIN

Professor do Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). É graduado em Física e Economia pela USP e tem título de Ph.D. em Relações Industriais, obtido na Universidade de Wisconsin, nos Estados Unidos. É pesquisador da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe) e professor, pesquisador e consultor na área da economia do trabalho e das relações do trabalho.

Foi secretário nacional do trabalho do Ministério do Trabalho e Administração (abril a outubro de 1992). É consultor de instituições internacionais como Banco Mundial, Banco

Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Organização Internacional do Trabalho (OIT). Foi coordenador do Fórum Capital-Trabalho da USP no grupo de modernização das relações de trabalho e políticas de rendas. Foi presidente da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (Abet) entre outubro de 1993 e setembro de 1995.

É membro do Conselho Superior de Orientação Política e Social da Fiesp e do Conselho Consultivo do Instituto Ethos. Integra a Comissão Consultiva de Avaliação de Programas e das Políticas de Emprego, do Ministério do Trabalho e Emprego. Autor de diversas publicações sobre temas relacionados à economia do trabalho e às relações de trabalho.

Contatos: (11) 3091-5889; e-mail: hzylbers@usp.br

---