

EAE 543 - Economia do Trabalho II (Instituições do Mercado de Trabalho)

Aula 12 – SRI – Nível Funcional e operacional

Textos

Katz, Kochan e Colvin– Capítulos 5, 6 e 7

Organização dos trabalhadores e estrutura da negociação

A atividade de organizar dos trabalhadores (*union organizing*): 8 passos para organizar um sindicato em uma empresa (V. no texto)

Quando os trabalhadores querem um sindicato para representá-los? Quando há:

- (a) Insatisfação com o trabalho e com as condições de trabalho
- (b) Percepção de que o sindicato ajudará a melhorar
- (c) Disposição para superar algum estereótipo negativo do sindicato

Quais são os motivos para a insatisfação dos empregados?

- (a) Relação da empresa com os empregados são ruins
- (b) Os empregados não confiam na empresa
- (c) Os empregados acreditam que a empresa não se importa com eles
- (d) Os empregados não gostam do seu trabalho
- (e) Os empregados estão insatisfeitos com sua influência no local de trabalho
- (f) Os empregados acreditam que a empresa não quer dividir o poder

Campanha para organizar os trabalhadores (*union organizing*)

Organizadores profissionais (ganham a vida com essa atividade). São ajudados por simpatizantes e militantes.

Encontros para discutir e planejar. Simpatizantes espalham a discussão dentro das fábricas aos cochichos.

Resultado da ação das empresas:

Taxa de sucesso dos sindicatos: declinante, 45% (menos da metade das eleições)

“Déficit de representação” (*representation gap*): 44% dos trabalhadores querem sindicatos, mas apenas 14% têm

Os sindicatos americanos têm muita dificuldade de vencer as eleições e organizar os trabalhadores.

Alguns casos de reconhecimento voluntário: GM (Saturno); Xerox;

Levi Strauss; ATT&Bell System

Vantagens para a empresa: cooperação e clima

Como as empresas conseguem evitar o sucesso do *union organizing*?

- (a) Pagando salários maiores que os de mercado
- (b) Investindo muito no empregado (treinamento/desenvolvimento da carreira)
- (c) Estabilizando o vínculo e evitando demissões
- (d) Comunicando de forma sofisticada e com muita informação
- (e) Oferecendo mecanismos informais para participar em decisões sobre como o trabalho deve ser feito
- (f) Criando clima interno para promover e reconhecer a lealdade e o compromisso
- (g) Adotando sistema de remuneração racional, baseado no mérito mas também na senioridade
- (h) **Oferecendo procedimento para reclamações**
- (i) Localizando novas plantas em regiões com menor tradição/densidade sindical

Poder de barganha e estrutura da negociação

O sindicato organiza toda a indústria (todo o mercado) e impõe estrutura centralizada para evitar a competição

Às vezes, as próprias empresas preferem centralizar a negociação para evitar o “*whipsawing*”

A negociação centralizada estabiliza a competição por salário, o que pode ser bom para os dois lados (ex.: indústria do vestuário)

Negociação padrão (*pattern bargaining*): existiu nos EUA até os anos 1970. Existe no Japão (Ofensiva da Primavera).

Tendência atual nos EUA e na Europa: descentralização.

No Brasil: negociação descentralizada (por atividade e por município/microregião ou UF). Centrais gostariam de unificar por atividade. Casos de unificação: bancos e petróleo (Petrobrás)

O processo da negociação e as greves

A negociação e as greves são o lado mais visível das relações de trabalho

Na negociação, a pressão do deadline (início da greve) desencadeia a corrida em que cada um avalia a importância de cada questão.

Enfoque mais moderno: negociação baseada em interesses (e não em posições).

Walton & McKersie: quatro subprocessos

- Negociação distributiva
- Negociação integrativa
- Negociação intraorganizacional
- Estruturação atitudinal

A preparação da empresa

Definir os custos (salários, benefícios, etc.), segundo os critérios:

Comparações no mercado de trabalho local

Mercado do produto (ameaça dos concorrentes se o salário for muito baixo)

Capacidade de pagar (*ability to pay*)

Comparações internas (impactos nos setores não cobertos pela negociação)

Os sindicatos e o envolvimento dos trabalhadores na negociação

Comissão de negociação: processo político, para fazer crer que todos participam. “Teatro” faz parte.

Ratificação do acordo

Sensibilidade do líder sindical

O ciclo da negociação

Primeiros estágios: muito teatro e muita gente, muito “bode na sala” (*laundry list*)

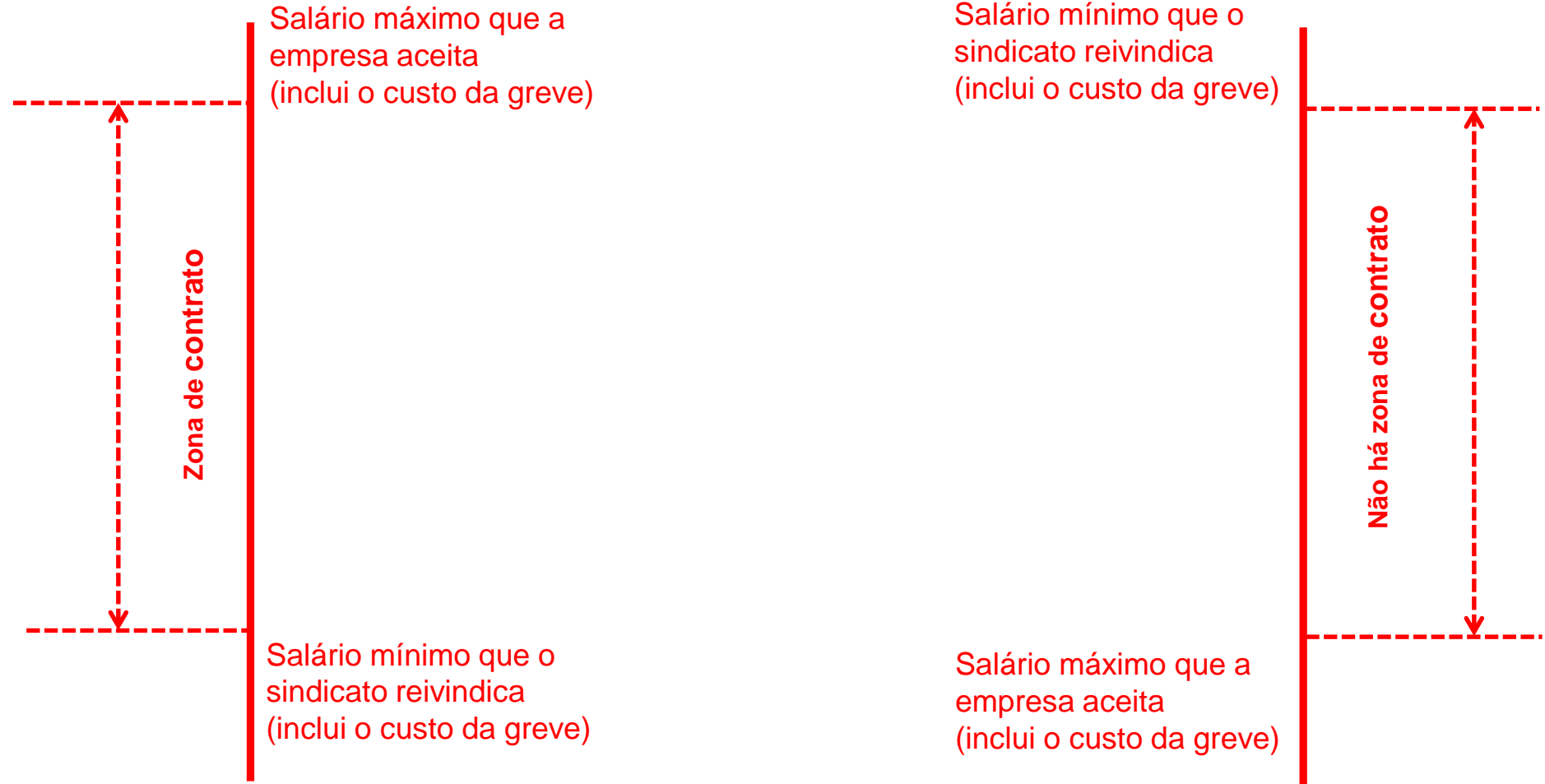
Estágios intermediários: começa a esquentar. Elimina-se o que não é importante. Itens econômicos para o final.

Final: o bicho pega. Muitos encontros secretos. Pouca gente. Ameaça de greve. Acordo ou impasse.

Debate: a greve é causada por percepções/cálculos errados ou por poder de barganha? Melhor resposta: pelos dois.

Importância da substituição de grevistas (é uma questão crítica nos EUA, porque com a greve, o contrato de trabalho deixa de existir).

O MODELO DE GREVE DE HICKS



Procedimentos de solução de disputas

Mecanismos:

Mediação

Investigação sobre os fatos (*fact finding*)

Arbitragem de interesses (*interest arbitration*)

Mediação baseada em interesses (recente, parecido com a negociação baseada em interesses)

Tipos de arbitragem de interesses

Voluntária x compulsória

Convencional x por item da pauta

Um árbitro x painel de árbitros (neutro ou tripartite)

Ofertas finais

Mediação baseada em interesses (não tradicional)

Começa muito antes; mediador faz programa de treinamento. Menos ênfase no prazo, na greve e mais foco nos problemas

Maior chance de sucesso, se: (a) já existe relação de cooperação em outros temas, ou (b) sabem que se não resolverem, haverá sérias conseqüências para os dois lados

Termos do contrato e consequências para o emprego

Impactos dos aumentos salariais provocados pelos sindicatos: três estágios

Estágio 1 - Impacto primário do sindicato é o aumento no salário

Estágio 2 - Ajustes da empresa: (a) reduz a produção; (b) aumenta o preço; (c) substitui trabalho por capital.

Os ajustes fazem a produtividade do trabalho crescer. Como o salário é maior, trabalhadores mais produtivos são atraídos. Circulo virtuoso para a empresa.

Estágio 3 - Impactos secundários do sindicato: alterações nas regras do emprego. Exemplos: mais proteção contra a demissão; valorização da senioridade.

Conseqüências do impacto do sindicato sobre o salário

Estágio 1

**Impactos
sindicais
primários**

Estágio 2

**Acomodação
da
empresa**

Estágio 3

**Impactos
sindicais
secundários**

**Poder do
sindicato** →

Salários ↑

**Inovação
tecnológica
Ajuste no
nível de
emprego
Administração
de RH**

**Proteção do
Emprego
Regras de
Trabalho
Saúde e
segurança**

Impactos dos sindicatos nas regras de trabalho

Proteção contra tratamento arbitrário: procedimento de reclamações

No setor sem sindicato, também há, mas sem arbitragem definitiva (*binding arbitration*).

Tempo de serviço: critério muito utilizado. Parte essencial do SRI dos EUA.

Medido no cargo, no departamento, na unidade.

Usado em dois tipos de cláusulas: para concessão de benefícios (escala de férias, p. ex.) e para competir por status (promoções).

Para os sindicatos, o tempo de serviço dá uma espécie de “direito de propriedade”. O mais antigo tem preferência em diversas situações. É o último a ser demitido.

Interessante: o tempo de serviço é usado como critério até em algumas empresas sem sindicatos.

Prós e contras:

Desestímulo aos mais jovens, aos mais capazes, aos mais motivados.

Mas, estabiliza a força de trabalho, reduz a rotatividade. Reduz incertezas.

Ajuda a planejar carreiras e programas de treinamento.

É bom para empresas com trabalho rotineiro e poucas mudanças. É ruim quando há muita inovação tecnológica.

Para a classe: o tempo de serviço é um critério bom ou ruim?

Proteção do emprego e da renda

Reduzir a liberdade da empresa de demitir: cláusulas impondo custos para demitir e garantias de renda.

SUB: seguro desemprego suplementar

Programas para perdas de emprego permanente (os sindicatos conseguiram legislação nos anos 1990).

Sindicatos têm oferecido flexibilização nas regras em troca de proteção do emprego.

Administrando a relação de emprego

Vamos começar esta parte com o caso descrito no texto “Banco deve reverter justa causa baseada apenas em boletim de ocorrência”.

Leia o texto e prepare-se para responder às perguntas abaixo.

1. Como você avalia a conduta da empresa: concorda ou discorda?
2. Pense em um argumento para discordar.
3. Pense em um argumento para concordar.
4. Deve ter levado muitos anos até a decisão final, na terceira instância. Esse sistema é bom para a empresa? Porque?
5. É bom para o empregado? Porque?
6. Como poderia ser o desenho de um sistema melhor?

Foco do capítulo: dia-a-dia. Mecanismos para resolver conflitos sobre a interpretação dos termos do acordo coletivo.

Pressuposto: empresa gerencia, sindicato reclama (tem evoluído)

Procedimento de reclamação: 4 fases (*grievance procedure*)

Quarta fase: arbitragem privada

Mecanismo para vocalizar (*exit – voice*)

Porque os trabalhadores reclamam?

- Medidas disciplinares
- Absenteísmo repetido
- Omissões do contrato (não pode prever tudo)
- Mudanças tecnológicas
- Operação por supervisores ou outros.

Exemplo: falta de energia, trabalhador dispensado - o dia tem que ser pago?

Os procedimentos reclamatórios indicam à empresa os problemas e as insatisfações.

Preparam o terreno para a negociação da renovação do contrato.

Como surgiram?

Indústria de confecções em Nova York, início do Século 20

2ª. Guerra: War Labor Board

Justiça apoiou/encorajou: sentenças deram base jurídica para a arbitragem privada

Trilogia dos anos 50 – Indústria siderúrgica

- Justiça só examina se a questão pode ser arbitrada
- Arbitragem substitui a greve
- Justiça não entra no mérito da reclamação

No início, informal. Árbitro conversava, ajudava, negociava. Com o tempo, mais formal, parecida com a Justiça.

Funções do Procedimento de Reclamação e da Arbitragem

- Interesse e necessidade dos trabalhadores: processo devido (*due process*)/justiça e proteção contra retaliação
- Interesse da empresa: paz trabalhista (com arbitragem, não há greve)
- Interesse mútuo na continuidade e na consistência
- Interesse da sociedade na prevenção de conflitos e de greves

Em alguns contratos há exclusões: ritmo de trabalho (padrões de produção), SST

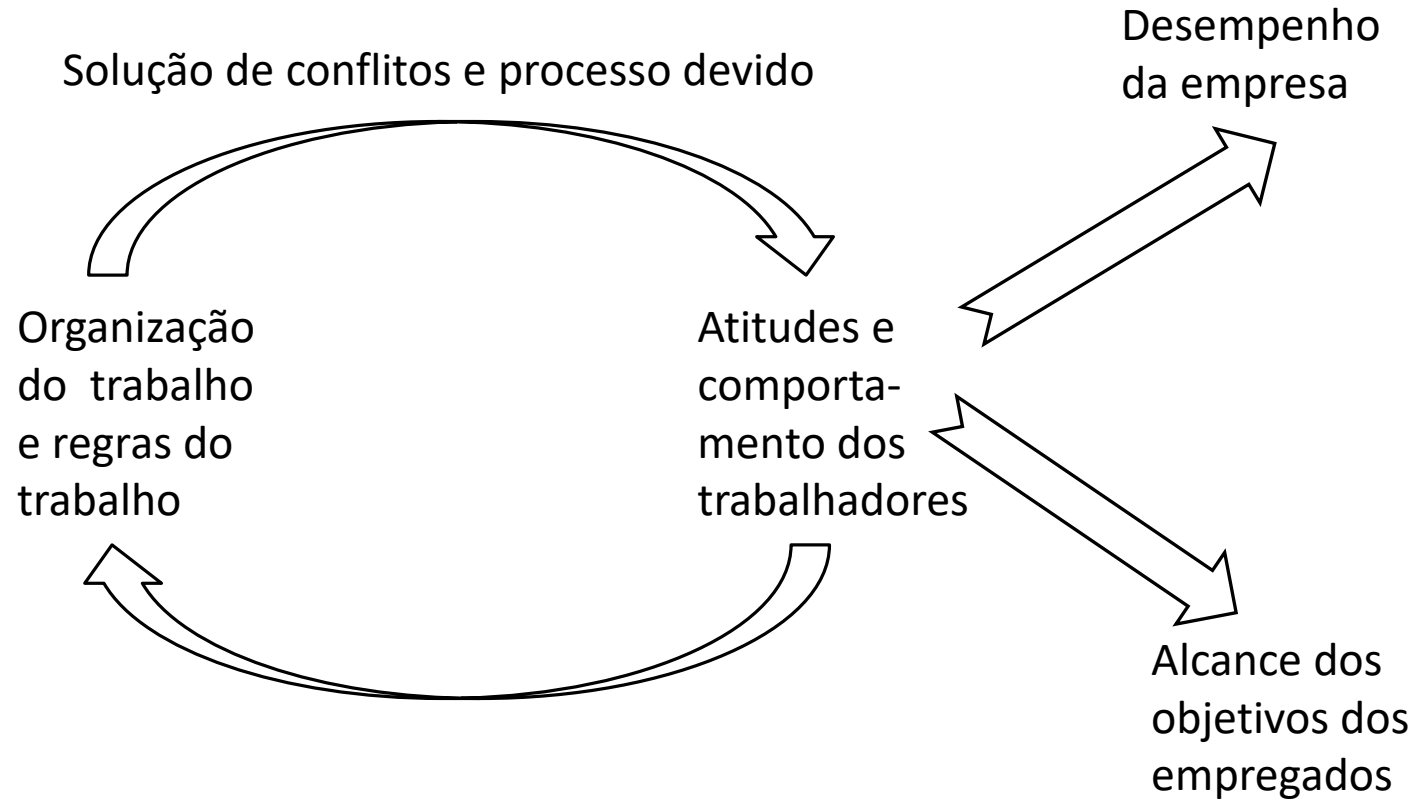
Como a arbitragem funciona?

Documentos iniciais por escrito

Audiência

Sentença por escrito

Relação entre o procedimento de reclamação e outros aspectos das relação de emprego



Quando a relação empresa-sindicato é cooperativa, as reclamações são resolvidas nos primeiros estágios. Exemplo Bethlehem Steel (boa relação, poucas reclamações) e US Steel (o contrário) (Veja no texto K&K)

Japão e Europa lidam melhor com esse assunto. Menos formalismo, muita negociação.

Nos EUA, 16% a 40% dos casos são resolvidos com a conversa com o supervisor (1ª fase)

Efeitos da sentença arbitral: bom ou ruim.

Ruim: se é caso de demissão, a readmissão não vai funcionar:

(a) já arrumou emprego; (b) sem clima; (c) será preterido em tudo; (d) vai sair logo

Bom: empresa e sindicato se informam sobre os problemas existentes

Qual dos dois predomina? Depende da qualidade da relação empresa-sindicato

O dever de representar bem (*fair representation*)

Sindicato não pode deixar de assistir o trabalhador. Não pode agir com má fé.

Há casos de condenação do sindicato na Justiça. Tem que indenizar o trabalhador por negligência.

Arbitragem em casos de direitos humanos no trabalho (discriminação): emergência recente. Árbitro pode julgar, mas com o critério da lei.

Alternativas ao Procedimento de Reclamação

Arbitragem expedita

Mediação de reclamações

Ombudsman (Ouvidor dos empregados) - empregados têm receio de usar

Debate nos EUA: obrigar por lei as empresas a negociar um procedimento de reclamação.