

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

SUSANA METZ

**O GERENCIAMENTO DE RISCOS
NA PREVENÇÃO DE PERDAS TRABALHISTAS:
UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO EBERLE MUNDIAL**

Porto Alegre, 2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL**

Susana Metz

**O GERENCIAMENTO DE RISCOS
NA PREVENÇÃO DE PERDAS TRABALHISTAS:
UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO EBERLE MUNDIAL**

Dissertação de Mestrado Profissional, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama

Porto Alegre, 2003

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:

Porto Alegre, de de .

Professora Orientadora: Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama

Área de Concentração: Recursos Humanos

Aluna: Susana Metz

A três amores especiais: minha família, meu amado e meus amigos, que não só suportaram esta empreitada de muitas renúncias, como ainda se desdobraram em carinho, incentivo e apoio.

Dentre os amigos, ao meu mestre e conselheiro, Dr. Abade Pereira Bulhões, com quem aprendi a arte do Direito, seus contornos filosóficos, éticos e técnicos, seu verdadeiro sentido.

AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama, por seu comprometimento e dedicação como orientadora deste estudo.

À Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes, pelo suporte dado ao desenvolvimento deste trabalho quando ainda se apresentava como anteprojeto.

À Profa. Dra. Geni Dorneles Valenti, por suas valiosas contribuições metodológicas e filosóficas.

Ao Diretor Superintendente do Grupo Eberle Mundial, Sr. Michael Lenn Ceitlin, pela oportunidade de estudo proporcionada, pela liberdade de coleta de dados imposta e pelo interesse e incentivo revelados no que se refere ao tema deste trabalho.

Ao Gerente de Recursos Humanos do Grupo Eberle Mundial, Sr. Mórgan Flory Batista dos Santos, por sua participação ativa e empenho na coleta de dados necessários a este estudo.

Aos executivos do Grupo Eberle Mundial e especialistas da área trabalhista que participaram da pesquisa, por disponibilizarem seu tempo e compartilharem experiências e opiniões referentes ao tema estudado.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral verificar como uma empresa gerencia seus riscos trabalhistas com vistas a preveni-los. É um estudo de caso único, de natureza descritiva e qualitativa. Foi desenvolvido junto ao Grupo Eberle Mundial, através de entrevista do Gerente de Recursos Humanos, questionário auto-aplicado por sete membros do corpo executivo da organização, exame de documentos e análise de artigos de revistas e de jornais. Paralelamente, buscou experiências e opiniões de quatro especialistas da área trabalhista, também mediante questionário auto-aplicado. Em face dos resultados obtidos, o trabalho descreve a forma de gerenciamento de riscos trabalhistas adotada pelo Grupo Eberle Mundial e atende os objetivos específicos nos termos adiante sintetizados. Demonstra que o Grupo mantém rotinas para identificação de riscos trabalhistas, porém, não pratica a definição prévia do que sejam riscos relevantes e não relevantes. Identifica uma diversidade de riscos trabalhistas percebidos pelo Grupo e verifica que esses não abrangem riscos operacionais. Mostra que o Grupo criou métodos e instrumentos de trabalho próprios para o gerenciamento de seus riscos trabalhistas, atua de forma permanente na prevenção desses e faz a revisão anual de seus processos, buscando chegar à incorporação dessa filosofia à cultura da empresa, contudo, não mantém um sistema que integre seus procedimentos, na forma proposta pela literatura. Confirma que, através do projeto implantado pela nova administração, o Grupo que, em 1998, estava com sua sobrevivência comprometida, até 2003 já reduziu em mais de 50% as perdas financeiras que vinha sofrendo e restabeleceu sua credibilidade e imagem internas e externas. Constata que existe comprometimento da alta direção do Grupo com o gerenciamento de riscos trabalhistas, todavia, esse comprometimento não é do conhecimento de todos membros do corpo executivo da organização. Aponta que o Grupo não mantém área específica para gerenciamento de seus riscos trabalhistas, nem tem claro quem são os profissionais responsáveis por esses procedimentos.

Palavras-chave: gerenciamento de riscos trabalhistas, prevenção de perdas trabalhistas

ABSTRACT

This work has the general objective of verifying how a company manages its labor risks in order to prevent them. It is a one case study, with descriptive and qualitative nature. It was developed at "Grupo Eberle Mundial", through interview of the Manager of Human Resources, auto-applied questionnaire by seven members of the executive board of the company, document examination and analysis of articles of periodicals and newspapers. At the same time, it searched the experiences and opinions of four specialists in labor law, also by means of auto-applied questionnaire. In accordance with the obtained results, the work describes the form of labor risk management adopted by "Grupo Eberle Mundial" and answers the specific objectives in the terms ahead synthesized. It demonstrates that the enterprise keeps routines for identification of labor risks; however, it does not define previously what relevant and non relevant risks are. It identifies a diversity of labor risks perceived by the company and verifies that these do not enclose operational risks. It shows that the organization created its own methods and tools for the management of its labor risks; that it acts in a permanent way to prevent these risks and makes the annual revision of its processes, searching to achieve the internalization of this philosophy as part of its culture. Nevertheless, it crystallizes that the company does not keep a system that integrates its procedures, in the form proposed by the bibliography. It confirms that, through the project developed by the new administration, up to 2003 the "Grupo Eberle Mundial", which in 1998 was with its survival compromised, has reduced in more than 50% the financial losses that it has been suffering and reestablished its internal and external credibility and image. It evidences that there is compromise of the high management of the company with the labor risk management; however, this is not known by all members of the executive board. It points out that the company does not keep specific area for management of its labor risks, nor does it have clear who is responsible for these procedures.

Key-words: labor risk management, labor loss prevention

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

	APRESENTAÇÃO.....	16
1	INTRODUÇÃO.....	18
2	PROBLEMATIZAÇÃO.....	21
3	RELEVÂNCIA.....	27
4	OBJETIVOS.....	30
5	REVISÃO DE LITERATURA.....	31
5.1	CONCEITO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	32
5.2	CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS.....	37
5.3	FORMAS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	41
5.4	CONCEITO DE PREVENÇÃO DE PERDAS TRABALHISTAS.....	44
5.5	CONCEITO DE PENSAMENTO SISTÊMICO.....	50
5.6	IMAGEM PÚBLICA.....	55
5.7	ESSÊNCIA DO EMBASAMENTO TEÓRICO.....	57
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	59
6.1	CLASSIFICAÇÃO.....	59
6.2	EMPRESA ESTUDADA.....	59
6.3	TÉCNICA DE LEVANTAMENTO DE DADOS.....	60
6.4	PARTICIPANTES.....	62

7	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	64
7.1	PERFIL DOS PARTICIPANTES.....	64
7.2	HISTÓRICO DA SITUAÇÃO.....	69
7.3	DESCRIÇÃO DAS RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS.....	74
7.3.1	Quadros de Respostas dos Executivos do Grupo Eberle Mundial....	74
7.3.2	Quadros de Respostas dos Especialistas.....	82
8	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	90
8.1	CONCEITOS.....	90
8.1.1	Riscos Trabalhistas.....	90
8.1.2	Perdas Trabalhistas.....	95
8.1.3	Gerenciamento de Riscos Trabalhistas.....	98
8.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	100
8.2.1	Identificação de Riscos Trabalhistas da Empresa.....	100
8.2.2	Identificação dos Procedimentos Adotados pela Empresa para Gerenciamento de Riscos Trabalhistas.....	107
8.2.3	Verificação dos Resultados dos Procedimentos Adotados pela Empresa para Gerenciamento de Riscos Trabalhistas.....	115
8.2.4	Verificação da Forma e dos Limites de Comprometimento da Alta Direção com os Procedimentos de Gerenciamento de Riscos Trabalhistas.....	118
8.2.5	Identificação dos Profissionais Envolvidos no Gerenciamento de Riscos Trabalhistas da Empresa e Respectivos Cargos.....	121
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	126
9.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	126
9.1.1	Identificação de Riscos Trabalhistas da Empresa.....	126
9.1.2	Identificação dos Procedimentos Adotados pela Empresa para Gerenciamento de Riscos Trabalhista.....	127
9.1.3	Verificação dos Resultados dos Procedimentos Adotados pela Empresa para Gerenciamento de Riscos Trabalhistas.....	127
9.1.4	Verificação da Forma e dos Limites de Comprometimento da Alta Direção com os Procedimentos de Gerenciamento de Riscos Trabalhistas.....	128

9.1.5	Identificação dos Profissionais Envolvidos no Gerenciamento de Riscos Trabalhistas da Empresa e Respectivos Cargos.....	128
9.2	ÊNFASE.....	128
10	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	130
11	SUGESTÕES.....	131
11.1	SUGESTÕES PARA A EMPRESA ESTUDADA.....	131
11.2	SUGESTÕES PARA EMPRESAS EM GERAL.....	132
11.3	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	132
	GLOSSÁRIO.....	133
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	134
	I MONOGRAFIAS RELACIONADAS AO ESTUDO.....	134
	II MONOGRAFIAS REFERENTES AO MÉTODO CIENTÍFICO.....	135
	III MONOGRAFIA REFERENTE À LEGISLAÇÃO.....	135
	IV DOCUMENTOS ELETRÔNICOS REFERENTES AO ESTUDO.....	135
	V DOCUMENTOS ELETRÔNICOS REFERENTES A PUBLICAÇÕES SOBRE O GRUPO EBERLE MUNDIAL.....	136
	VI DOCUMENTO ELETRÔNICO REFERENTE AO MÉTODO CIENTÍFICO.....	137
	ANEXO A – PUBLICAÇÕES SOBRE O GRUPO EBERLE MUNDIAL.....	138
	ANEXO B – QUESTIONÁRIOS.....	166
	<i>CURRICULUM VITAE</i> RESUMIDO.....	170

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Fases do Gerenciamento de Riscos.....	34
Figura 2:	Processo de Gerenciamento de Riscos.....	35
Figura 3:	Estrutura do Grupo Eberle Mundial.....	60
Figura 4:	Organograma do Grupo Eberle Mundial.....	62
Figura 5:	Proporção dos participantes por Gênero.....	64
Figura 6:	Proporção dos participantes por Idade.....	65
Figura 7:	Proporção dos participantes por Escolaridade.....	67
Figura 8:	Proporção dos participantes por Formação Acadêmica.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Classificação dos riscos empresariais.....	39
Quadro 2:	Mapa de Riscos.....	44
Quadro 3:	Exemplo prático – intervalos não gozados.....	48
Quadro 4:	Exemplo prático – horas extras.....	50
Quadro 5:	Perfil dos participantes por Idade.....	65
Quadro 6:	Perfil dos participantes por Escolaridade.....	66
Quadro 7:	Perfil dos participantes por Formação Acadêmica.....	68
Quadro 8:	Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Definição pessoal de riscos trabalhistas.....	74
Quadro 9:	Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Definição pessoal de perdas trabalhistas.....	75
Quadro 10:	Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Definição pessoal de gerenciamento de riscos trabalhistas.....	75
Quadro 11:	Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Como gerenciar riscos trabalhistas.....	76
Quadro 12:	Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Identificação de riscos trabalhistas percebidos pela empresa.....	77
Quadro 13:	Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Identificação de riscos trabalhistas que mais preocupam.....	77
Quadro 14:	Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Identificação de perdas.....	78
Quadro 15:	Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Identificação de procedimentos da Empresa para gerenciamento de riscos.....	79
Quadro 16:	Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Identificação de resultados do gerenciamento de riscos praticado.....	79

Quadro 17: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Comprometimento da alta direção.....	80
Quadro 18: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Rotinas de gerenciamento de riscos e cargos envolvidos.....	82
Quadro 19: Respostas Especialistas – Definição pessoal de riscos trabalhistas.....	82
Quadro 20: Respostas Especialistas – Definição pessoal de perdas trabalhistas.....	83
Quadro 21: Respostas Especialistas – Definição pessoal de gerenciamento de riscos trabalhistas.....	83
Quadro 22: Respostas Especialistas – Como gerenciar riscos trabalhistas.....	84
Quadro 23: Respostas Especialistas – Limites do gerenciamento de riscos adotado pelas empresas brasileiras.....	84
Quadro 24: Respostas Especialistas – Identificação de riscos que mais preocupam as empresas brasileiras.....	85
Quadro 25: Respostas Especialistas – Identificação de riscos que mais deveriam preocupar as empresas brasileiras.....	85
Quadro 26: Respostas Especialistas – Identificação de perdas.....	86
Quadro 27: Respostas Especialistas – Postura das empresas quanto ao gerenciamento de riscos.....	86
Quadro 28: Respostas Especialistas – Identificação de resultados do gerenciamento de riscos praticado.....	86
Quadro 29: Respostas Especialistas – Comprometimento da alta direção.....	87
Quadro 30: Respostas Especialistas – Rotinas para definição prévia de riscos trabalhistas.....	87
Quadro 31: Respostas Especialistas – Rotinas para identificação de riscos trabalhistas.....	88
Quadro 32: Respostas Especialistas – Rotinas para gerenciamento de riscos trabalhistas.....	88
Quadro 33: Respostas Especialistas – Rotinas para revisão do processo de gerenciamento de riscos trabalhistas.....	88
Quadro 34: Respostas Especialistas – Qualificação dos executores do gerenciamento de riscos trabalhistas.....	89

Quadro 35: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – O que são riscos trabalhistas.....	91
Quadro 36: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Origem dos riscos trabalhistas.....	92
Quadro 37: Respostas Especialistas – O que são riscos trabalhistas.....	93
Quadro 38: Respostas Especialistas – Origem dos riscos trabalhistas.....	94
Quadro 39: Respostas Especialistas – Conseqüências dos riscos trabalhistas.....	94
Quadro 40: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – O que são perdas trabalhistas.....	95
Quadro 41: Respostas Especialistas – O que são perdas trabalhistas.....	96
Quadro 42: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Quais as perdas que os riscos trabalhistas podem provocar.....	97
Quadro 43: Respostas Especialistas – Quais as perdas que os riscos trabalhistas podem provocar.....	97
Quadro 44: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – O que é gerenciamento de riscos trabalhistas.....	98
Quadro 45: Respostas Especialistas – O que é gerenciamento de riscos trabalhistas.....	99
Quadro 46: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Riscos trabalhistas do Grupo Eberle Mundial.....	101
Quadro 47: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Riscos trabalhistas que mais preocupam o Grupo Eberle Mundial.....	101
Quadro 48: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Rotinas de definição prévia e identificação de riscos trabalhistas do Grupo Eberle Mundial.....	103
Quadro 49: Respostas Especialistas – Riscos trabalhistas que mais preocupam as empresas brasileiras.....	104
Quadro 50: Respostas Especialistas – Riscos trabalhistas que mais deveriam preocupar as empresas brasileiras.....	105
Quadro 51: Respostas Especialistas – Existência de rotinas de definição prévia de riscos trabalhistas das empresas brasileiras.....	106
Quadro 52: Respostas Especialistas – Existência de rotinas de identificação de riscos trabalhistas das empresas brasileiras.....	106

Quadro 53: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Procedimentos do Grupo Eberle Mundial.....	108
Quadro 54: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Como gerenciar riscos trabalhistas.....	109
Quadro 55: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Rotinas de gerenciamento de riscos trabalhistas do Grupo Eberle Mundial e de revisão desse processo.....	111
Quadro 56: Respostas Especialistas – Procedimentos das empresas brasileiras.....	112
Quadro 57: Respostas Especialistas – Como gerenciar riscos trabalhistas.....	113
Quadro 58: Respostas Especialistas – Existência de rotinas para gerenciamento de riscos trabalhistas das empresas brasileiras e revisão desse processo.....	114
Quadro 59: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Resultados do gerenciamento de riscos do Grupo Eberle Mundial.....	116
Quadro 60: Respostas Especialistas – Resultados do gerenciamento de riscos nas empresas brasileiras.....	117
Quadro 61: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Comprometimento da alta direção do Grupo Eberle Mundial.....	120
Quadro 62: Respostas Especialistas – Comprometimento da alta direção das empresas brasileiras.....	121
Quadro 63: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Profissionais envolvidos no gerenciamento de riscos trabalhistas do Grupo Eberle Mundial.....	123
Quadro 64: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Conteúdo ocupacional dos prepostos do Grupo Eberle Mundial.....	123
Quadro 65: Respostas Especialistas – Competência dos profissionais que executam as rotinas de gerenciamento de riscos trabalhistas nas empresas brasileiras.....	124

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

%	–	por cento
§	–	parágrafo
a.	–	ano
art.	–	artigo
CF	–	Constituição Federal
CIPA	–	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	–	Consolidação das Leis do Trabalho
CRO	–	<i>Chief Risk Officer</i> ou Gerente de Riscos
d.	–	dia(s)
EPI	–	Equipamento de Proteção Individual
etc.	–	<i>et cetera</i> , ou, e as demais coisas
GEM	–	Grupo Eberle Mundial
h	–	hora(s)
he	–	hora(s) extra(s)
inc.	–	inciso
INSS	–	contribuição previdenciária
IPI	–	Imposto sobre Produtos Industrializados
m	–	mês (meses)
min	–	minuto(s)
nº	–	número(s)
p.	–	página(s)
R\$	–	moeda brasileira correspondente a Reais
S/A	–	Sociedade Anônima
seg	–	segundo(s)
SESMT		Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
SRI	–	Investimento Socialmente Responsável

APRESENTAÇÃO

O presente estudo é estruturado da seguinte forma:

A Introdução apresenta o contexto geral do trabalho, e a Problematização expõe as dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras para o adequado cumprimento da legislação trabalhista.

A Relevância mostra o contexto do Grupo Eberle Mundial, fundamentando esta escolha para o desenvolvimento da pesquisa.

Os objetivos são descritos em capítulo específico.

A Revisão de Literatura aborda, em seções independentes, o conceito de gerenciamento de riscos, a classificação de riscos, as formas de gerenciamento de riscos, o conceito de prevenção de perdas trabalhistas, o conceito de pensamento sistêmico e imagem pública. Na última seção – Essência do Embasamento Teórico –, é estabelecida a relação entre toda a literatura revisada.

O capítulo dos Procedimentos Metodológicos informa a classificação deste estudo, a empresa estudada, a técnica de levantamento de dados adotada e os participantes da pesquisa.

A Descrição dos Resultados relata o perfil dos participantes, o histórico da situação estudada – obtido a partir da entrevista realizada e dos documentos e artigos de jornais e revistas analisados –, e a descrição das respostas aos questionários – essa na forma de quadros.

A Análise dos Resultados é formulada em duas seções. A primeira trata dos conceitos atribuídos pelos participantes a riscos trabalhistas, perdas trabalhistas

e gerenciamento de riscos trabalhistas. A segunda versa sobre os objetivos específicos do trabalho, individualmente examinados.

Concluída a análise, capítulos específicos apresentam as considerações finais e limitações da pesquisa.

O último capítulo oferece sugestões para a empresa estudada, para empresas em geral e para futuras pesquisas, a partir dos resultados e conclusões alcançados.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho estuda o gerenciamento de riscos como forma de prevenção de perdas trabalhistas e reflete a preocupação da autora com diversos fatores da realidade atual, dentre eles, os que seguem descritos.

É crescente o custo das relações de trabalho para as empresas brasileiras. Essa situação tem sido motivo de propostas de flexibilização do trabalho, de redução de tributos; concomitantemente, vem sendo invocada como uma das razões do alto índice de desemprego vigente no País.

Por outro lado, ainda que pouco divulgada, já vem sendo praticada pelo Judiciário brasileiro a responsabilização civil e penal da empresa e da pessoa física do respectivo gestor por atos e omissões relacionados ao trabalho, em face de reclamações trabalhistas e ações cíveis propostas por empregados em busca de indenizações por danos morais, patrimoniais, estéticos, em decorrência de ações judiciais propostas pelo Ministério Público do Trabalho, através das Procuradorias Regionais do Trabalho, quando não alcançado acordo de conduta empresarial e, ainda, em face de retenção de valores de Imposto de Renda e contribuição previdenciária, descontados dos empregados e não recolhidos aos órgãos competentes.

Ao mesmo tempo, a sociedade vem tomando consciência dos valores relacionados ao conceito de empresa-cidadã e cobrando dos empresários comprometimento ético e responsabilidade social.

Além disso, é constante a necessidade de criação de fatores de diferenciação competitiva entre as empresas, face ao incremento da concorrência desde o início da globalização.

Ainda assim, é grande a resistência à prevenção de perdas trabalhistas.

É comum ouvir dizer que as relações de trabalho são, necessariamente, foco de problemas para as empresas; que a contratação de um serviço representa, habitualmente, perdas financeiras; que uma reclamação perante a Justiça do Trabalho tem como resultado, invariavelmente, a procedência do pedido.

Porém, não é divulgado sobre a possibilidade de haver ações julgadas improcedentes na Justiça do Trabalho, se a situação questionada for adequada ou adequável aos termos da lei, e os fatos que lhe dão base forem passíveis de comprovação e efetivamente comprovados no processo judicial. A conjugação desses elementos é essencial e, caso desrespeitada, efetivo motivo de perdas financeiras tidas pelos empregadores como inexplicáveis ou inevitáveis.

Apesar dessa possibilidade exposta, persiste o descuido com as normas, procedimentos e documentação trabalhista.

Não raras vezes, o processo trabalhista decorre de questionamento relativamente a fato que poderia ter sido identificado a tempo, evidenciando conflito que poderia ter sido evitado. Contudo, não é usual que as empresas se dediquem a identificar as situações de risco trabalhista a que estão sujeitas.

Não é freqüente, por exemplo, que as empresas avaliem os reflexos trabalhistas de suas estratégias e práticas antes da respectiva implantação. Menos ainda, que adotem a análise desses reflexos como rotina diária, quaisquer que sejam os atos praticados, ou ainda, que transfiram a seus empregados conceitos legais necessários à verificação dos reflexos trabalhistas de atos por eles praticados ou identificados na empresa.

Toda e qualquer empresa necessita estabelecer relações de trabalho para desenvolver suas atividades. Essas relações, por sua vez, sempre têm uma formatação legal específica e geram direitos e deveres a cada instante. Mencionada formatação legal se dá, em parte, segundo a vontade dos contratantes e, em parte, conforme a realidade dos fatos. Freqüentemente, a vontade das partes e a realidade

dos fatos não coincidem, gerando direitos e deveres involuntariamente, em face do desrespeito à forma que deveria incidir por ordem legal.

Por outro lado, direitos e deveres são freqüentemente acrescidos, suprimidos ou alterados ao longo do tempo, realidade que nem sempre é identificada e formalizada passo a passo. Muitas vezes, essas circunstâncias ocorrem inconscientemente.

O cenário acima descrito acumula risco de perdas e gera insegurança nos trabalhadores, traduzindo, portanto, conseqüências negativas para ambas as partes e, em última instância, para a sociedade. Ainda assim, não é objeto de cuidado específico.

2 PROBLEMATIZAÇÃO

Diversos são os obstáculos ao cumprimento da legislação trabalhista brasileira.

No artigo “Entre a indignação e o desalento”, Camino (2001) relata a atual situação sob a ótica de uma Juíza do Trabalho aposentada:

Somos tão vítimas de uma organização judiciária obsoleta e ultrapassada – que não podemos modificar – como o são os jurisdicionados.

Faltam-nos leis adequadas e sobram-nos leis irresponsavelmente editadas, alteradas, muitas de ínfima duração, a ensejarem intrincadas questões de direito intertemporal, fruto dessa verdadeira usurpação do poder de legislar, que a conivência do próprio Congresso Nacional chancela, quando se furta, há mais de dez anos, de disciplinar a matéria objeto de medidas provisórias.

É impossível cumprir a legislação do trabalho no Brasil e a sua invencível complexidade constitui fértil terreno para as lides oportunistas, a nos exigirem redobrado esforço.

De fato, é esse o cenário ao qual as empresas estão sujeitas. São essas as dificuldades que enfrentam diariamente.

A Consolidação das Leis do Trabalho, compilação da legislação aplicável aos contratos de trabalho urbanos, data de 01/05/1943. Ainda que os dispositivos legais nela contidos tenham sofrido várias atualizações ao longo dos anos, essas não foram suficientes para acompanhar o ritmo acelerado com que os processos de produção foram modernizados, e as formas de gestão de pessoal foram alteradas.

Ao longo de mais de cinquenta anos, o mundo do trabalho mudou radicalmente. Porém, a legislação correspondente não acompanhou esse avanço. Para exemplificar, basta referir que os períodos de repouso do digitador respeitam norma prevista para serviços de mecanografia (art. 72 da CLT), enquanto que os períodos de sobreaviso aos quais estão expostos vários profissionais têm como

única regulamentação legal norma criada para atividades desenvolvidas nas estradas de ferro (§ 2º do art. 244 da CLT). Já o trabalho noturno é remunerado com adicional de 20% (art. 73 da CLT) e sofre redução de 14,69% em sua contagem – de 60min para 52min30seg (art. § 1º do art. 73 da CLT) – pela aplicação do conceito de penosidade do trabalho noturno das 22h às 5h, a despeito de o mundo moderno permanecer em atividade 24h por dia e apresentar altas taxas de desemprego.

Por outro lado, a Consolidação das Leis do Trabalho não é a única fonte de normas aplicáveis no âmbito trabalhista, o que dificulta ainda mais o respeito à legislação. Paralelamente, vigoram Leis, Portarias, Medidas Provisórias, Enunciados de Súmulas dos Tribunais Regionais do Trabalho e do Tribunal Superior do Trabalho, assim como, a jurisprudência não convertida em Enunciados. Considerada essa situação, a competência da empresa no correto cumprimento desse complexo legislativo não se esgota em identificar uma norma que regule o fato. Mais do que isso, necessariamente, exige reconhecer a norma que efetivamente vigora.

A Constituição Federal contém previsão de direitos em tese, ainda não aplicáveis por falta de regulamentação legal ordinária, como no caso do aviso prévio proporcional (inc. XXI do art. 7º da CF) e do adicional de remuneração para atividades penosas (inc. XXIII do art. 7º da CF).

O Poder Executivo, através da Presidência da República, em determinados períodos, é responsável pela edição de grande quantidade de Medidas Provisórias buscando suprir essa regulamentação e outras necessidades legais. A forma adotada exige conversão dessas medidas em lei, o que nem sempre acontece, determinando a perda de sua aplicabilidade um mês após a respectiva publicação ou reiteradas republicações, procedimento combatido porque inconstitucional. De fato, na estrutura brasileira, não cabe ao Poder Executivo a normatização trabalhista.

As Delegacias do Ministério do Trabalho e Emprego, ao fiscalizar o cumprimento da legislação trabalhista, e o Instituto Nacional do Seguro Social, ao fiscalizar recolhimentos previdenciários, seguem orientações do próprio órgão, no que se refere à interpretação das leis vigentes. Dentre elas, da Instrução de Serviço

nº 1, de 17/06/1999, onde estão arrolados entendimentos normativos da Secretaria das Relações do Trabalho.

Já o Poder Legislativo, ano a ano, cria novas regras e altera normas específicas, chegando a inserir Títulos na Consolidação das Leis do Trabalho através de desdobramento de artigo já existente (Título VI-A, Das Comissões de Conciliação Prévia, art. 625-A a 625-H da CLT). Isso paralelamente a estudos de total revisão da Consolidação das Leis do Trabalho.

O Judiciário Trabalhista, ao julgar os processos individuais que lhe são apresentados, busca adequar as normas vigentes à realidade. Para tanto, faz uso de seu poder de livre convencimento e estabelece novas interpretações para a legislação. De outra parte, ao julgar processos de dissídio coletivo, invoca seu poder normativo constitucionalmente estabelecido (§ 2º do art. 114 da CF) e, assim, cria normas e condições de trabalho aplicáveis somente a determinadas categorias. Todas essas decisões podem ser objeto de revisão enquanto houver Instâncias Superiores. As orientações legais, reiteradamente adotadas, passam a caracterizar jurisprudência uniforme do Tribunal que publicadas servem de fundamento para futuras decisões. É dessa jurisprudência uniforme que são extraídos os entendimentos expressos em Enunciados e Precedentes Normativos dos Tribunais Regionais do Trabalho e do Tribunal Superior do Trabalho e em Súmulas do Supremo Tribunal Federal.

As empresas, sujeitas a essas várias formas de lei, às normas de dissídio coletivo, às decisões judiciais em seus processos, assim como às fiscalizações trabalhista e previdenciária, precisam encontrar um meio de atender aos requisitos impostos por todos, sem deixar de colocar em prática os procedimentos essenciais à sua sobrevivência no mercado competitivo ao qual se inserem.

Essa luta por fatias de mercado, com a qual estão comprometidos todos os atores de uma empresa, empregados ou não, gestores ou não, é, hoje, um dos principais fatores de risco trabalhista. De fato, quando uma empresa verifica, por exemplo, a necessidade de expandir o mercado – geograficamente ou em volume – a ordem é conquistar clientes e vender, vender muito. Para tanto, são estabelecidas

metas que geram conseqüências nas formas de remuneração dos vendedores, seja no que se refere a comissões (critérios são inseridos, retirados, alterados, freqüentemente em flagrante prejuízo financeiro para o empregado), seja no que se refere a horas extras (o trabalho não subordinado a horário passa a sofrer controles indiretos, os quais trazem como reflexo imediato o direito à contraprestação da jornada extra), dentre outras circunstâncias. Campanhas de vendas tornam-se habituais, com premiações que, dada a forma como são estabelecidas, assumem natureza salarial. Enfim, soma-se por um lado, para, muitas vezes inconscientemente, gastar por outro.

Esse custo, contudo, não é inevitável. É possível acompanhar os movimentos estratégicos da empresa e monitorá-los de forma a regularizar, passo a passo, situações de risco. Formalização de acordos temporários, limitação de controles (nem sempre tão necessários), esclarecimento das chefias quanto às conseqüências trabalhistas decorrentes de seus atos, são algumas das providências passíveis de serem adotadas.

É possível, através da análise sistêmica de sintomas, problemas e procedimentos e do enquadramento das situações apuradas na forma legal mais adequada, prevenir perdas financeiras de origem trabalhista.

A autora deste estudo, na condição de advogada, defende os interesses trabalhistas de empresas dos segmentos industrial, comercial e financeiro, dentre outros, atuando em Juízo e na prevenção de perdas trabalhistas.

Os resultados dessa experiência profissional no âmbito preventivo são adiante relatados de forma resumida e demonstram a gravidade do problema em estudo.

Nesses trabalhos, foram detectadas falta de credibilidade nos comandos impostos, de continuidade dos trabalhos iniciados, de definição de prioridades, de técnica nos procedimentos adotados, de trânsito de informações, de uso da tecnologia à disposição e de visão global da empresa por parte dos próprios gestores.

Também foi constatado desconhecimento quanto à possibilidade de responsabilizar gestores e demais empregados pelas conseqüências decorrentes do descumprimento de normas; indefinição acerca do efetivo conteúdo ocupacional dos empregados em geral e falta de interação entre as diversas áreas da empresa.

Verificaram-se falhas na elaboração de documentos, as quais, ainda que pequenas, dificultariam a defesa da empresa em caso de ajuizamento de reclamatória trabalhista.

Doutra feita, foi percebida a aceitação de fatos consumados, ainda que frontalmente contrários à lei, por desconhecimento de uma forma de reverter o ocorrido.

A desconsideração de exceções às regras gerais trabalhistas foi constante, ainda que expressamente previstas na legislação, muitas delas favoráveis à empresa.

Verificou-se a existência de reclamações trabalhistas sem base legal, geradas por erro grosseiro praticado na própria empresa, algumas vezes originado no gestor e ratificado no setor de Recursos Humanos. Igualmente, a carência de sistemas de acompanhamento das ações trabalhistas, de modo a evitar erros futuros com base na experiência passada e minimizar perdas trabalhistas e custos do processo.

Foram localizados documentos que declaravam situação diversa daquela pretendida ou da que vigente, tendo sido verificado que a documentação funcional da empresa não era elaborada de modo a facilitar a prova quando de futuros questionamentos.

Não foi identificado sistema de conscientização e treinamento dos gestores e empregados quanto a causas e conseqüências das normas de Segurança e Higiene no Trabalho, assim como quanto à obrigatoriedade de cumprimento pessoal dessas normas.

Foi constatado que os fatos alegados pela empresa em sua defesa não foram satisfatoriamente comprovados – por documentos, perícia contábil ou testemunhas – ,ainda que verdadeiros.

Apurou-se que o setor de Recursos Humanos sequer conhecia os procedimentos processuais básicos dos processos trabalhistas a seu encargo, assim como desconhecia os procedimentos administrativos a que a empresa estaria sujeita em caso de fiscalização por parte da Delegacia Regional do Trabalho.

Foi verificado que os gestores da empresa desconsideravam as normas trabalhistas que o setor de Recursos Humanos necessitaria cumprir, não acatavam trabalho conjunto com aquele setor e não lhe comunicavam as decisões adotadas. Nessas condições, os empregados ficavam sujeitos a ordens e contra-ordens, situação que gerava instabilidade e favorecia conflitos na empresa.

A fragilidade do setor de Recursos Humanos frente aos demais gestores foi justificada devido à necessidade de optar entre atender às exigências da lei ou às necessidades do mercado (o negócio).

Conjugados todos os fatos relatados, é constatada a existência de diversos fatores de perdas trabalhistas, internos e externos à empresa, que podem ser conceituados como riscos trabalhistas e, conseqüentemente, é verificada a necessidade de gerenciamento desses riscos, para prevenção de perdas trabalhistas.

A questão que se coloca a seguir é: como gerenciar esses riscos? Ou, para efeito deste estudo de caso:

- Como uma empresa gerencia seus riscos trabalhistas com vistas a preveni-los?

3 RELEVÂNCIA

A história do Grupo Eberle Mundial apresenta situações valiosas para o presente estudo de caso, centradas na figura de seu atual Diretor Superintendente, Michael Lenn Ceitlin, que começou a trabalhar na empresa aos dezesseis anos, como Auxiliar no Departamento de Custos, formou-se em Engenharia Mecânica e concluiu Mestrado em Administração de Empresas na Northeastern University of Boston, nos Estados Unidos da América.

Em 1991, o então Grupo Zivi-Hércules era dirigido por Lew Ceitlin e pelo filho mais velho, Pedro Ron Ceitlin. Michael Lenn Ceitlin, filho mais novo, recém retornara de seus estudos em Boston e integrava o Conselho de Administração do Grupo.

Contrário às soluções que vinham sendo adotadas e propostas pelo Conselho de Administração para a grave crise enfrentada pelo Grupo, Ceitlin apresentou um plano radical de fechamento de unidades, demissão de Diretores e fusões. O irmão foi contra.

Em assembléia realizada em julho de 1993, fez uso de um lote de ações preferenciais compradas no mercado – que se converteram em preferenciais face à empresa haver passado mais de três anos sem distribuir dividendos – e, com o apoio de outros sócios minoritários, assumiu o poder, afastando o pai e o irmão da direção do Grupo.

O conflito entre os controladores, documentado nas 1.800 páginas do processo que tramitou junto à Comissão de Valores Mobiliários e amplamente divulgado pela mídia em geral, teve reflexos negativos para o Grupo, especialmente no que se refere ao acesso a bancos.

Nessa época, o Grupo tinha onze unidades, 9.000 empregados e 116 executivos.

Ceitlin promoveu um plano de demissões incentivadas e iniciou a reorganização das fábricas.

Em 1998, iniciou uma reestruturação que unificou as empresas Hércules S/A – Fábrica de Talheres, Zivi S/A – Cutelaria e Eberle S/A – Indústria e Tecnologia como Grupo Eberle Mundial. Somente a partir de então, a primeira e a última assumiram suas responsabilidades em decorrência da compra efetivada em 1985, pois, até esse momento, ambas seguiam vidas independentes. Ceitlin também unificou diretorias e gerências corporativas, implantou uma mudança comportamental nas empresas do Grupo e iniciou a construção de uma nova unidade industrial, em Gravataí/RS. Desligou 1.200 empregados por Plano de Demissão voluntária. Reduziu setenta gerentes a vinte e onze diretorias a quatro. No mês seguinte ao corte, o Grupo já passou a ter resultado operacional e seguiu aumentando o faturamento médio, anualmente, em 15%.

Em 2000, as onze fábricas do Grupo estavam resumidas a três, o quadro de 9.000 empregados a 4.000, os 116 executivos a vinte. As onze diretorias antes existentes e os sete níveis hierárquicos foram reduzidos a quatro. O custo operacional foi cortado em 50%.

Em 2001, com o case “O Jeito GEM de se comunicar”, o Grupo conquistou o “Prêmio Top Ser Humano”, concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos/RS e o “Prêmio Osvaldo Cechia”, concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos Nacional. Em 2002, ganhou novamente o “Prêmio Top Ser Humano” da Associação Brasileira de Recursos Humanos/RS e conquistou o “Prêmio Top Cidadania RS”.

Ao longo do período, em face de ter assumido a direção do Grupo, Ceitlin respondeu a mais de vinte processos judiciais em decorrência de dívidas tributárias, foi acusado de sonegação fiscal e duas vezes preso pela Polícia Federal.

Em 2003, o Grupo Eberle Mundial é composto por três companhias de capital aberto, com estrutura societária vertical. Tem como *holding* a empresa Hércules S/A – Fábrica de Talheres, controladora da empresa Zivi S/A – Cutelaria, por sua vez controladora da empresa Eberle S/A – Indústria e Tecnologia.

4 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é verificar como uma empresa gerencia seus riscos trabalhistas com vistas a preveni-los.

Para tanto, são lançados os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar riscos trabalhistas da empresa;
- b) identificar os procedimentos adotados pela empresa para gerenciamento de riscos trabalhistas;
- c) verificar os resultados dos procedimentos adotados pela empresa para gerenciamento de riscos trabalhistas;
- d) verificar a forma e os limites de comprometimento da alta direção com os procedimentos de gerenciamento de riscos trabalhistas;
- e) identificar os profissionais envolvidos no gerenciamento de riscos trabalhistas da empresa e respectivos cargos.

5 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura aborda o conceito de gerenciamento de riscos, a classificação de riscos, as formas de gerenciamento de riscos, o conceito de prevenção de perdas trabalhistas, o tratamento sistêmico do gerenciamento de riscos e a imagem pública da empresa.

A bibliografia sobre gerenciamento de riscos empresariais é muito recente e focada em aspectos específicos. No que se refere ao gerenciamento de riscos trabalhistas, é escassa e superficial.

A obra que melhor analisa a matéria é da autoria de Santos (2002) e, por isso, é selecionada para servir de fundamento teórico para este trabalho. Esse autor apresenta uma visão geral do gerenciamento de riscos empresariais, compilando conceitos de forma simples, abrangente e sistematizada, e aborda o gerenciamento de riscos trabalhistas de forma diferenciada, ainda que não profunda, apontando aspectos práticos importantes para a efetiva prevenção de perdas nessa área.

Santos (2002) trata sobre a necessidade de definir riscos relevantes e monitorá-los, de criar instrumentos para percepção dos riscos a tempo de serem gerenciados adequadamente, de praticar o gerenciamento sistematicamente; apresenta uma classificação dos riscos aos quais uma empresa está exposta e apresenta instrumentos para gerenciamento desses riscos; e alerta para o fato de que riscos gerados pelo ambiente operacional da empresa podem gerar reflexos de forma sistêmica, afetando não somente diversas áreas como até o todo.

Suas idéias são complementadas, neste trabalho, com as desenvolvidas por Senge et al. (2000) e Senge (2002), relativas a pensamento sistêmico.

Os resultados do gerenciamento de riscos propostos por Santos (2002) são comparados, ao final, com o valor da imagem pública das empresas nos anos 2000.

Encerrando o capítulo, é apresentada uma síntese do embasamento teórico adotado neste estudo.

5.1 CONCEITO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Exibimos aversão ao risco quando nos oferecem uma opção em um cenário e, depois, procuramos o risco quando nos oferecem a mesma opção em outro cenário diferente. Tendemos a ignorar os componentes comuns de um problema e concentramo-nos em cada parte isoladamente [...]. Temos dificuldade em reconhecer quanta informação é suficiente e quanta é excessiva. Damos atenção demais a eventos de baixa probabilidade, mas altamente dramatizados, e negligenciamos eventos de ocorrência rotineira. Tratamos diferentemente os custos e os prejuízos não-ressarcidos, embora tenham o mesmo impacto sobre a riqueza. Começamos com uma decisão puramente racional de como administrar riscos e, depois, extrapolamos do que pode não passar de um golpe de sorte [...] (BERNSTEIN, 1997, p. 271-272).

Ao discorrer sobre a história do risco, Bernstein (1997) apresenta conceitos amplos da administração do risco.

Segundo ele, dominar o risco é a idéia revolucionária que estabelece uma fronteira entre os tempos modernos e o passado. É a capacidade de identificar o futuro e optar entre as alternativas existentes. É a possibilidade de transformar dificuldades a serem enfrentadas no futuro em oportunidades a serem aproveitadas no presente.

Risco é uma opção e, não, um destino. Tanto é assim que a palavra risco tem origem no italiano antigo *risicare*, cujo significado é ousar.

A capacidade de administrar o risco é um dos elementos-chave que impulsionam o sistema econômico.

Para Bernstein (1997), administrar riscos exige constante tomada de decisões. Além disso, pressupõe controle sobre o resultado e conhecimento das relações de causa e efeito. Isso porque, como Laplace, Poincará, Einstein e a teoria

do caos já defendiam, todos os resultados advêm de uma causa. Portanto, se a causa é conhecida, os respectivos efeitos podem ser identificados.

Bernstein (1997) diz que a essência da administração do risco está em maximizar as áreas onde há controle do resultado e minimizar aquelas onde não há esse controle e onde não é conhecido o vínculo entre efeito e causa. O conceito é utilizado também por Furtado ([200_?]), para quem gerenciar riscos é maximizar os resultados de eventos positivos e minimizar as conseqüências de eventos adversos.

Santos (2002) conceitua o gerenciamento de riscos, no sentido específico do presente trabalho, apresentando a fundamentação teórica necessária ao desenvolvimento do estudo de caso proposto. Além de ser a obra mais abrangente sobre gerenciamento de riscos empresariais aplicável a empresas não-financeiras, é a que apresenta melhor paralelo entre a teoria e a prática. Doutra feita, ainda que trate de todos os tipos de riscos aos quais uma empresa está exposta, faz relevantes observações práticas no que se refere aos riscos trabalhistas.

O autor propõe a definição dos riscos efetivamente relevantes e merecedores de monitoramento como primeiro passo a ser adotado para gerenciamento de riscos. Isso porque, como esclarece, os riscos aos quais as empresas estão expostas variam conforme suas características operacionais: indústria, comércio, construção civil, serviços, etc.

Também refere que o monitoramento dos riscos enfrentados por instituições não-financeiras, diversos e muito mais importantes que os financeiros, ainda constitui um verdadeiro desafio. Os modelos matemáticos para gerenciamento de riscos em instituições financeiras, cujo uso já é exigência legal do Banco Central do Brasil, ainda que sejam eficazes para esse efeito, não são úteis para percepção e quantificação de riscos enfrentados por instituições não-financeiras.

Santos (2002) defende que, antes de serem estudadas técnicas para o dimensionamento de riscos em empresas não-financeiras, é essencial desenvolver instrumentos para a percepção desses a tempo de serem gerenciados adequadamente. Argumenta que a sobrevivência e o crescimento da empresa, a

longo prazo, dependem do correto gerenciamento dos riscos gerados pelo macroambiente.

A necessidade de administrar riscos tornou-se crescente a partir da Primeira Guerra Mundial, face ao incremento dos próprios riscos. Grandes bancarotas empresariais ocorridas nos Estados Unidos da América e na Europa na década de 1990 são atribuídas à falta de proteção contra o risco, à forma de gerenciar o risco ou ao desprezo pelo risco (BERNSTEIN, 1997; DUARTE JÚNIOR, 2001; SANTOS, 2002).

Segundo Santos (2002), as razões para essas quebras são, na maioria das vezes, atribuídas a fatores externos à empresa e não relacionados à gestão. Porém, as verdadeiras causas dessas costumam ser consequência de efeitos combinados de riscos não percebidos e, por isso, não monitorados, nascidos tanto dentro quanto fora da empresa.

O autor, ainda, defende a implantação da cultura do risco nas empresas e propõe, com isso, que os executivos tenham preocupação permanente (*full-time*) com a percepção e o gerenciamento sistemático dos riscos empresariais sempre presentes.

As idéias de Santos (2002) traduzem fases de gerenciamento de riscos, que são apresentadas na Figura 1:

Fase 1	
Definição Prévia de Riscos	
Relevantes	Não Relevantes

Fase 2	
Identificação dos Riscos	
Relevantes	Não Relevantes

Fase 3	
Riscos Relevantes	
Percepção Tempestiva	Percepção Tardia
Gerenciamento	Perda

Fase 4	
Revisão de Todo o Processo	

Figura 1: Fases do Gerenciamento de Riscos

Analizadas essas fases e presumida a contínua e sistemática revisão do processo, como proposto, é possível imaginar o surgimento de uma espiral ascendente, determinante da constante qualificação do gerenciamento de riscos praticado, como se demonstra na Figura 2:

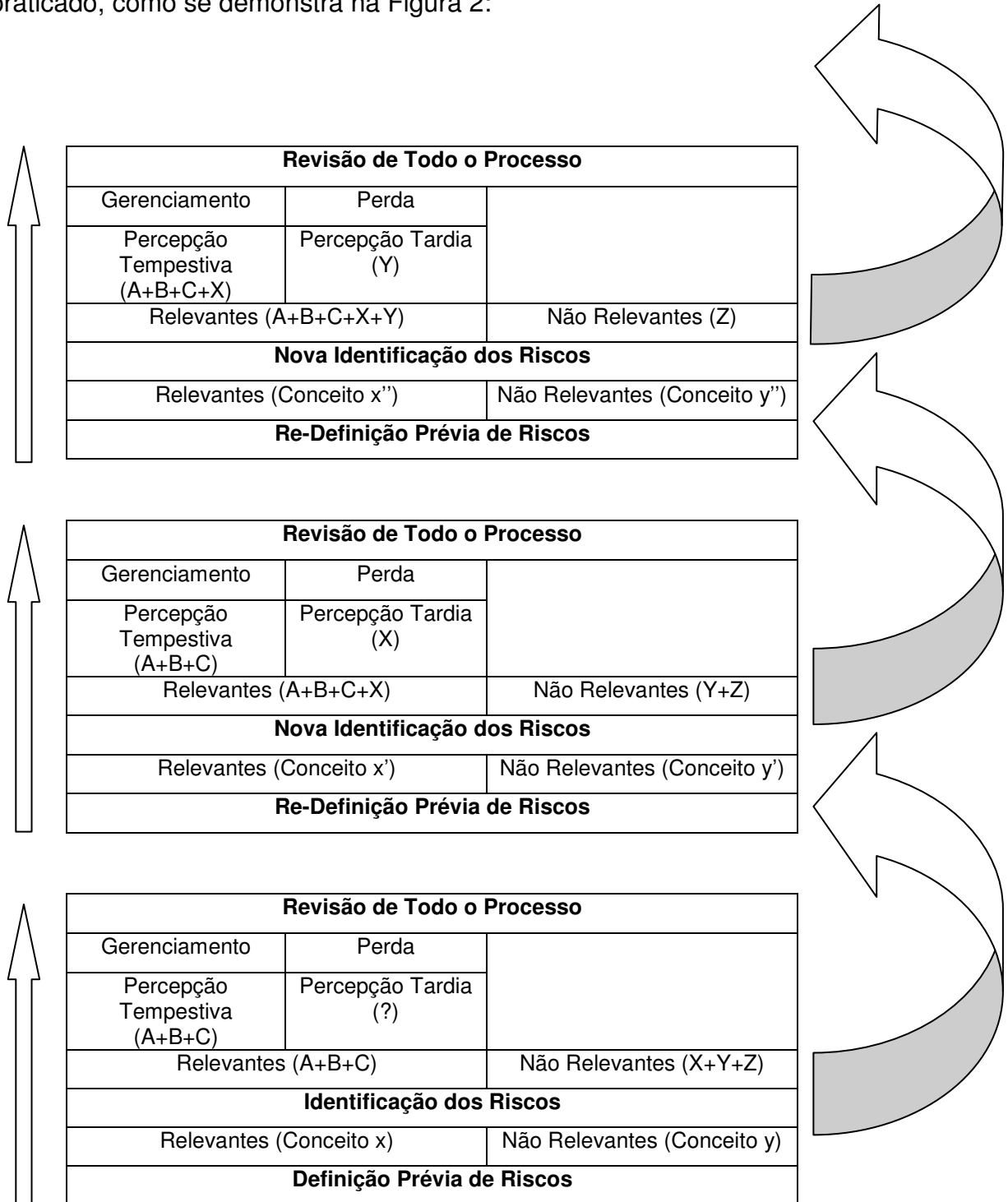


Figura 2: Processo de Gerenciamento de Riscos

O gerenciamento de riscos já é considerado essencial em diversas áreas. Dentre elas, no gerenciamento de projetos e na auditoria.

Furtado ([200_?]) atribui o sucesso de um projeto, dentre diversos fatores, ao gerenciamento dos riscos.

Mc Namee (1997) defende que a auditoria centrada sobre o risco acrescenta mais valor à organização do que aquela que centrada apenas sobre os controles, porque fica mais capacitada a cobrir os aspectos que efetivamente interessam para a gestão.

Para a empresa Siemens ([200_?]), a motivação do gerenciamento de riscos tem dois enfoques. Os riscos devem ser identificados, estruturados e gerenciados em face da complexidade dos projetos e do incremento da concorrência. Para tanto, deve ser criada uma base ou um sistema comum de gerenciamento. Por outro lado, os riscos devem ser gerenciados para criação de base de dados correspondente à existente na matriz, sediada na Alemanha, país no qual o gerenciamento de riscos é exigência legal.

Segundo relatado por Santos (2002), o gerenciamento de riscos somente passou a ser adotado pelas empresas no final da década de 1990. Os profissionais especializados nessa atividade, denominados *Chief Risk Officer* – CRO, somente passaram a integrar os organogramas de empresas americanas em 1995.

Como por ele informado, pesquisa feita pela KPMG, em 2002, apontou que 11% de 450 empresas brasileiras mantinham um CRO em seus quadros naquele ano. Outra pesquisa, também da KPMG, feita em 2000, apurou que 14% das 500 maiores empresas americanas listadas na Fortune mantinham tal profissional no ano em questão, enquanto que 81% delas praticavam gerenciamento de riscos de alguma forma.

No Brasil, a figura do Gerente de Riscos somente veio a ser reconhecida quando do lançamento da nova Classificação Brasileira de Ocupações, em 10/10/2002 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GERÊNCIA DE RISCOS, 2002).

5.2 CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS

Duarte Júnior (2001), tratando sobre gerenciamento de risco nas instituições financeiras, define risco como a medida numérica da incerteza, atribuindo-lhe conceito multidimensional, cita quatro grandes grupos de risco: risco de mercado, risco operacional, risco de crédito e risco legal.

Destacando os que interessam enquanto fundamento teórico, temos que:

O risco operacional possibilita perdas financeiras decorrentes de sistemas e/ou controles inadequados, falhas de gerenciamento e erros humanos.

O risco legal pode ser exemplificado pela falta de amparo legal ou documental para as contratações efetivadas.

Porém, em ambos os casos – de risco operacional e de risco legal – a medição do risco é um problema que deve ser abordado caso a caso.

Marshall (2002), tratando sobre medição e gerenciamento de riscos operacionais em instituições financeiras, afirma que os riscos aos quais a maioria dessas organizações está exposta – e para os quais alocam capital – podem ser classificados como de mercado, de crédito, estratégicos e operacionais.

Para ele, a gestão de riscos operacionais é a menos adiantada e, dentre outras atividades, abrange:

- Identificação do risco: o que pode dar errado?
- Medição do risco: o quão crítico é um risco específico?
- Prevenção de perdas operacionais: ou seja, documentação de negócios padronizada
- [...]
- Previsão de perdas operacionais, ou seja, projeção dos riscos jurídicos e da canibalização de mercados potenciais associados a um novo produto ou serviço.
- [...] (MARSHALL, 2002, p. 22):

Marshall (2002) também apresenta categorias de risco – tipos de risco que afetam empresas financeiras. Dentre elas, analisa o risco jurídico e o risco de regulamentação.

Tratando sobre o risco jurídico, ou legal, alerta para algumas incertezas: quanto à fonte de ameaça, quanto à interpretação da legislação e quanto ao processo judicial. No que se refere à fonte de ameaça, cita expressamente os empregados da empresa.

Santos (2002), que se dedica ao estudo do gerenciamento de riscos em empresas não-financeiras, define o risco como a possibilidade de perda em face de determinado evento e define perda como prejuízo, ou lucro menor.

No Quadro 1, apresenta-se uma classificação do somatório dos diversos riscos conhecidos aos quais uma empresa está exposta, originados tanto no ambiente externo quanto interno da organização.

Essa classificação é adotada como referência para este trabalho, por sua clareza e abrangência, como também por demonstrar quão necessário é que o gerenciamento de riscos seja praticado de forma sistêmica.

Como esclarecido por Santos (2002), riscos gerados pelo ambiente operacional da empresa podem ser constatados em áreas específicas, isoladamente, em conjunto, ou em todas as áreas concomitantemente, podendo gerar reflexos de forma sistêmica, afetando determinadas áreas ou até o todo.

Segundo o autor, dentre os riscos político-legais estão as perdas decorrentes de decisões judiciais e alterações na legislação trabalhista que determinam maiores custos ou menores receitas.

Dentre os riscos tecnológicos, constam as perdas ocasionadas pela desatualização do sistema de processamento de dados.

RISCO EMPRESARIAL TOTAL				
Riscos oriundos do ambiente externo		Riscos oriundos do ambiente interno		
Riscos do macroambiente	Riscos do ambiente setorial	Riscos financeiros	Riscos operacionais	
			Gerais	Funcionais
- político-legais	- de fornecedores	- de liquidez		
- econômicos	- de clientes	- de crédito	- da estrutura de custos	- da área administrativa
- demográficos	- de concorrentes	- de mercado	- de sucessão	- da área de compras
- naturais	- de produtos alternativos	- legais	- de fraudes	- da área de marketing
- tecnológicos			- corporativos	- da área de vendas
- sociais			- de sistemas	- da área de produção/logística
			- de greves	- da área de sistemas/Internet
			- de erros	- da área contábil/fiscal
			- de infra-estrutura	- da área de distribuição
			- de recursos humanos (*)	

Quadro 1: Classificação dos riscos empresariais

(*) O risco operacional geral *de recursos humanos* não consta no quadro original, mas é expressamente citado na análise desse (SANTOS, 2002, p. 65, 69-70).

Fonte: SANTOS, Paulo Sergio Monteiro dos. **Gestão de riscos empresariais**. Osasco: Novo Século, 2002. p. 25

Dentre os riscos operacionais gerais, cabe salientar os de sistemas, de erros e de recursos humanos.

Os riscos de sistemas surgem, por exemplo, quando da utilização de *softwares* inadequados.

Os riscos de erros estão relacionados a atos não-intencionais, como o pagamento de contas em data incorreta, a utilização de relatórios não conferidos em ações judiciais, assim como a ocorrência de informações desconstruídas que podem ocorrer a qualquer tempo, em qualquer área da empresa e sempre representam perdas.

Os riscos de recursos humanos decorrem do fato de a empresa ser constituída por pessoas diversas e complexas, de difícil gerenciamento, que refletem a imagem da empresa. Incluem perdas por falta de treinamento e por desmotivação.

Os riscos operacionais funcionais decorrem de falhas nas atribuições das diversas áreas. Dentre eles, interessa salientar os das áreas administrativa e contábil/fiscal.

A área administrativa gera riscos quando não executa o controle, a formalização ou a documentação de operações e pessoas, ou quando o faz de forma incorreta ou incompleta.

A área contábil/fiscal gera riscos quando não controla corretamente os fatos contábeis, não atende completamente à legislação societária/fiscal, não fornece ou fornece, incorreta ou parcialmente, informações requeridas pela legislação.

A classificação apresentada por Santos (2002) não é estanque. Os riscos por ele referidos podem coexistir numa situação prática.

Suponha-se que um empregado ajuizou uma reclamatória trabalhista alegando o exercício de cargo para o qual foi promovido sem acréscimo salarial e requerendo as conseqüentes diferenças de salário. Se a Ficha de Registro desse empregado não apresentar a correta evolução salarial, servirá de prova a favor dele – já que da autoria da própria empresa.

A existência de incorreção nas anotações caracteriza risco operacional por erro. Se essa incorreção for decorrente de falha ou inadequação de *software*, configura risco operacional por sistema.

A juntada dessa Ficha de Registro ao processo, sem conferência prévia e identificação da falha – viabilizando o deferimento do pedido, ainda que improcedente de fato –, também caracteriza perda por erro.

5.3 FORMAS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

A forma de gerenciamento de riscos varia de empresa para empresa.

Para a Siemens ([200_?]), risco é definido como o grau de perigo de não cumprimento de metas ou estratégias atribuídas aos negócios, por razões internas ou externas à empresa. Abrange impactos negativos ou gestão deficiente dos negócios e desconsideração ou mau aproveitamento das oportunidades.

O gerenciamento de riscos dessa empresa é um processo contínuo, mensalmente relatado à Diretoria, e apresenta cinco fases:

1. identificação dos riscos e das razões de sua ocorrência
2. avaliação da probabilidade de ocorrência dos riscos e suas conseqüências
3. tratamento dos riscos
4. definição de medidas mitigadoras de maneira a evitá-los, reduzi-los ou transferi-los
5. controle e *follow up* contínuos dos riscos e suas medidas mitigadoras (SIEMENS, [200_?] p. 11).

Dentre os tipos de riscos listados pela empresa podem ser citados riscos financeiros, contratuais, técnicos, consorciais, de subfornecedores e um risco denominado *Miscellaneous*.

No caso da Kwikasair ([200_?]), o gerenciamento de risco corresponde ao planejamento das ações de prevenção de riscos operacionais relacionados à segurança das cargas transportadas. Tem como objetivos reduzir e minimizar o índice de sinistros, garantir a qualidade dos serviços prestados e o cumprimento dos prazos de entrega contratados.

A NET Serviços de Comunicações pratica o gerenciamento de risco através de um *Chief Risk Officer* (CRO). Sá (FERRACINI, 2002), que exerce esta função nesta empresa, afirma que sua principal atividade é compreender a estratégia da organização e criar uma estratégia de gerenciamento de riscos compatível. Cabe a ele disseminar o conceito de gerenciamento de riscos entre as pessoas vinculadas à

empresa, de modo a criar uma cultura nesse sentido. Para tanto, é necessário alterar a estrutura da empresa, compreender sua estratégia, identificar riscos internos e externos e buscar formas de evitá-los. Além do CRO, a estratégia de gerenciamento de riscos exige suporte de pessoas tecnicamente hábeis e bem treinadas.

Sá (FERRACINI, 2002) esclarece que a função do CRO surgiu no momento em que as empresas perceberam que a globalização estava impondo alta velocidade na mudança dos processos. A natureza volátil no negócio lhes impôs uma preocupação com seus riscos operacionais, até então somente dedicada aos seus riscos financeiros, passíveis de medição. Conseqüentemente, a metodologia adotada para gerenciamento dos riscos da área financeira foi transferida para o gerenciamento de riscos operacionais.

Segundo Sá (FERRACINI, 2002), gerenciar riscos é trabalho mais flexível do que uma vistoria. Requer análise das áreas e posterior transferência do conhecimento adquirido para o efetivo gestor dos riscos – o gestor da área específica. O principal obstáculo encontrado na implantação do sistema de gerenciamento de riscos está na resistência das pessoas que reagem negativamente ao fato de serem controladas. Essa resistência, todavia, é superada quando os benefícios decorrentes do trabalho se materializam.

Para exercer a função de CRO é preciso dominar metodologias e instrumentos de trabalho; principalmente, ter bom senso profissional, experiência e criatividade.

Para Duarte Júnior (2001), Diretor de Gerenciamento de Riscos do Unibanco, a implantação do gerenciamento de riscos deve ter origem na pessoa que detém o poder decisório da empresa e é imprescindível que a alta direção esteja comprometida com o processo.

O gerenciamento de riscos, por sua vez, também exige a busca de profissionais qualificados e experientes.

Segundo esse autor, um único ponto fraco na cadeia do gerenciamento de riscos pode levar a empresa ao colapso. O mau gerenciamento de riscos pode gerar uma falsa sensação de segurança. Essa situação pode ser mais grave do que a da empresa que desconhece e, por isso, pelo menos, teme os riscos aos quais está exposta.

O processo de gerenciamento de risco deve ser o mais transparente possível, devendo a pessoa responsável por ele ter independência e autoridade. A falta dessas características já configura um risco operacional.

Para Duarte Júnior (2001), o sucesso na implantação do gerenciamento de riscos depende, fundamentalmente, da existência de uma cultura corporativa para riscos, da contratação de pessoal qualificado, da criação de procedimentos internos e do uso da tecnologia disponível. A cultura corporativa para riscos pode não evitá-los, mas impõe que sejam assumidos e gerenciados de forma planejada.

Na visão de Santos (2002), o gerenciamento de riscos deve ser feito por uma área especificamente dedicada a isso e, pelo menos inicialmente, diretamente vinculada à Presidência da empresa.

Essa área deve ser responsável pela percepção, análise, quantificação e divulgação dos riscos aos setores competentes. Deve atuar como consultoria interna, fornecendo dados, informações e subsídios, para que os gestores das diversas áreas da empresa possam tomar decisões, visando a neutralizar, reduzir ou aceitar os impactos financeiros decorrentes de seus atos. Para tanto, pode fazer uso de bancos de dados, planilhas eletrônicas e de um Comitê de Riscos.

Esse Comitê de Riscos deve ser integrado por, pelo menos, um representante de cada área da empresa e, se for o caso, por consultores e auditores externos, cabendo a ele o desenvolvimento de um mapa de riscos. Para tanto, pode fazer uso de *Brainstorming* – especialmente para percepção de riscos do ambiente externo – e instrumentos estatísticos. Esse Comitê deve realizar reuniões periódicas e emergenciais, sempre com registro de debates e decisões.

Ao Comitê de Riscos cabe avaliar os riscos, atribuir-lhes graus de probabilidade de ocorrência, identificar a posição da empresa no que se refere a cada um e estabelecer medidas estratégicas para gerenciamento desses riscos. Os dados desse processo devem ser lançados em um mapa de riscos, também denominado matriz de riscos. Santos (2002, p. 83-84) sugere um mapa de riscos com os itens expressos no Quadro 2.

Data da última avaliação:	
Data da próxima avaliação	
Risco identificado	
Efeitos na empresa	
Probabilidade de ocorrência do risco	
Suporte para avaliação da probabilidade	
Posição da empresa perante tal risco	
Medidas gerenciais	
Custos das medidas gerenciais	
Áreas responsáveis pelo gerenciamento do risco	
Prazo de ação	

Quadro 2: Mapa de Riscos

Fonte: SANTOS, Paulo Sergio Monteiro dos. **Gestão de riscos empresariais**. Osasco: Novo Século, 2002. p. 83-84.

Para garantir a sinergia do processo de gerenciamento de riscos, Santos (2002) também defende a difusão da cultura de riscos por todas as áreas da empresa.

5.4 CONCEITO DE PREVENÇÃO DE PERDAS TRABALHISTAS

Quando analisa as premissas básicas que influem no desenvolvimento organizacional da empresa, Marras (2002) avalia o papel das forças do capital e do trabalho, aponta a união dessas forças como vetor de alavancagem da organização e, concomitantemente, indica o antagonismo dessas forças como fator determinante de dificuldades no gerenciamento da empresa.

Como resposta a essas dificuldades, o autor propõe a administração estratégica de recursos humanos, defende a realização dessa em conjunto com todas as áreas da organização e sugere ações preventivas como primeira abordagem metodológica a ser cumprida.

Segundo Marras (2000), uma das principais causas de conflitos nas organizações e, conseqüentemente, de perdas para a empresa, é o rompimento do contrato psicológico.

Como esclarece esse autor, contrato psicológico é aquele que se estabelece paralelamente ao formal e carrega consigo um conjunto de expectativas que o tornam extremamente importante, o que determina o que cada uma das partes delimita, intrinsecamente, como deveres e responsabilidades da outra. Essas expectativas não são ditas, nem registradas; mantêm-se nas entrelinhas.

O contrato psicológico que se estabelece entre empresa e empregado, seguidas vezes, não é rigorosamente cumprido, o que gera desarmonia entre as partes, frustrando as expectativas de ambas. Esse rompimento contratual, ainda que tácito, causa um aumento de controles, supervisão, punições, rigidez e centralização por parte das empresas. Por outro lado, provoca um acréscimo de rotatividade, absenteísmo, desrespeito aos valores culturais, apatia, desmotivação, baixa produtividade e qualidade inferior por parte dos empregados.

Segundo Marras (2002), outro fator de perdas para as empresas é o que denomina a “patologia da incompetência”.

Nesse aspecto, abrange a grande maioria dos supervisores, em todas as linhas hierárquicas da estrutura organizacional. Reputa-os incompetentes e, às vezes, até negligentes em detectar as disfunções existentes na empresa. Afirma que essa situação vem a contagiar toda a organização.

Refere, ainda, o caso dos gestores de Recursos Humanos, que se mostram coniventes com o comportamento dessas chefias. Atribui-lhes a condição de incompetência ou inabilidade de lidar com o problema que se apresenta.

Buscando a prevenção de perdas para a organização, Marras (2002) defende o cumprimento do contrato psicológico estabelecido entre empregado e empregador e a adoção de medidas para manutenção de níveis de credibilidade suficientemente adequados na empresa. Também sugere sejam estudadas medidas para a percepção e enfrentamento das patologias que refere a tempo de serem combatidas, neutralizadas ou dissipadas.

Migliora e Veiga (2003), sob o título **Administração do Risco Trabalhista**, examinam diversas situações e aspectos relacionados à administração de passivos trabalhistas. Analisam questões de direito do trabalho que defendem relevantes para a definição de um planejamento trabalhista global. Apresentam definições e formalidades importantes para a prevenção de perdas trabalhistas.

Abordam, dentre outros assuntos, como lidar com as novas formas de contratação, geralmente informais e, por isso, determinantes de questionamento judicial.

Algumas dessas novas formas de contratação são descritas por Drucker (2002) como novas formas de relacionamento entre as organizações e as pessoas que trabalham para elas.

Segundo ele, desde a década de 1990, a grande maioria das pessoas com educação superior trabalha para uma organização, porém, cada vez menos são empregados dessa, sendo contratados como empreiteiros, trabalhadores em tempo parcial ou temporários. O trabalho temporário e em tempo parcial, que era exercido por pessoas de qualificação relativamente baixa, em substituição a empregados doentes ou em férias, passou a ser utilizado para trabalhos de alta qualificação e posição, exercidos na mesma empresa por longos períodos.

Por outro lado, o processo de terceirização é cada vez mais rápido. Em futuro próximo, poderá abranger todos os trabalhos de suporte, que não gerem receitas e todas atividades que não integrem uma carreira. Em breve, grande parte das pessoas que trabalham numa empresa não serão empregadas dessa, mas, sim, de uma ou mais empresas contratadas.

Qualquer que seja a causa – rompimento de contrato psicológico, dificuldades gerenciais, rapidez das mudanças no mundo do trabalho – a ocorrência de perdas trabalhistas é um risco constante para as empresas e essas perdas podem corresponder a valores insuportáveis para a organização por elas atingida.

É possível exemplificar perdas trabalhistas decorrentes da inexistência de adequado gerenciamento de riscos na empresa analisando tão-somente as normas relacionadas à jornada de trabalho.

Segundo o que dispõe o § 1º do art. 74 da Consolidação das Leis do Trabalho, no caso de estabelecimentos com mais de dez empregados, é obrigatória a anotação da hora de entrada e de saída, em registro manual, mecânico ou eletrônico, e a pré-assinalação do período de repouso intraturnos.

Se o empregado apenas registra a entrada e a saída, e a empresa não lança nos cartões-ponto ou folhas de horário o período de repouso, é obrigada a remunerá-lo com um acréscimo de, no mínimo, cinquenta por cento sobre o valor da remuneração da hora normal de trabalho, conforme § 4º do art. 71 da Consolidação das Leis do Trabalho.

Supondo que um empregado que ajuizou uma ação trabalhista no primeiro dia após a rescisão de seu contrato de trabalho tenha reclamado o recebimento dos valores correspondentes aos intervalos que afirma não ter gozado, e que a empresa não detenha registros de horário com pré-assinalação do período de intervalo e não faça prova testemunhal convincente do efetivo gozo desse direito, essa será condenada à remuneração desses intervalos na forma da lei.

Considerando que o empregado em questão tenha recebido remuneração equivalente a R\$ 1.000,00 (um mil reais) mensais, ao longo dos últimos cinco anos de trabalho, e que tenha contratado jornada de 44h semanais de segunda a sábado (220h mensais), a condenação imposta será equivalente a valor próximo de R\$ 15.372,62 antes da incidência da correção monetária (mediante aplicação de Fatores de Atualização de Débitos Trabalhistas, desde o momento em que devida

cada parcela até a data do efetivo pagamento) e dos juros (de 1% ao mês desde o ajuizamento da ação até a data do pagamento), conforme Quadro 3.

Além disso, serão devidas contribuições previdenciárias de responsabilidade do empregador, incidentes sobre as parcelas de cunho salarial, em percentuais definidos caso a caso: contribuição patronal de 20%, Seguro Acidente do Trabalho de 1 a 3% e recolhimento a terceiros de até 5,8%.

Rubrica	Cálculo	Valor
Valor de 1he	$R\$ 1.000,00 : 220h \times 1.50 = R\$ 6,81$	
Intervalos intraturnos	$R\$ 6,81 \times 1he \times 30d \times 60m$	R\$ 12.258,00
Reflexos em 13º salários	$R\$ 6,81 \times 1he \times 30d \times 5a$	R\$ 1.021,50
Reflexos no 1/3 das férias	$R\$ 6,81 \times 1he \times 30d \times 5a \times 0,3333$	R\$ 340,50
Reflexo em aviso prévio	$R\$ 6,81 \times 1he \times 30d$	R\$ 204,30
Subtotal		R\$ 13.824,30
Reflexos em FGTS	$R\$ 13.824,30 \times 8\%$	R\$ 1.105,94
Reflexos na multa sobre o FGTS	$R\$ 1.105,94 \times 40\%$	R\$ 442,38
Total		R\$ 15.372,62
Projeção para 10 empregados	$R\$ 15.372,62 \times 10$	R\$ 153.726,18

Nota: h = hora he = hora extra d = dia m = mês a = ano

Quadro 3 : Exemplo prático – intervalos não gozados

Se a falha apontada estiver ocorrendo em relação aos demais empregados da empresa, sendo menos de dez o limite de empregados sem registro, o risco já não estará limitado a um caso. A condenação serve de alerta para a existência de igual risco relativamente aos empregados com idêntica situação contratual. Presumindo a existência de outros dez empregados nessas condições, aponta possibilidade de perda de mais R\$ 153.726,18, se não corrigido o erro a tempo.

Diversamente, segundo o que dispõe o inc. I do art. 62 da Consolidação das Leis do Trabalho, os empregados que exercem atividade externa incompatível com a fixação de horário de trabalho não têm direito à remuneração de horas extras,

devendo ter essa condição anotada na sua Carteira de Trabalho e no registro de empregados.

Se o empregado não tem esse enquadramento legal anotado, a inexistência de controles horários é tida como violação ao disposto no § 1º do art. 74 da Consolidação das Leis do Trabalho. Conseqüentemente, a empresa é obrigada a remunerar as horas extras que forem alegadas na reclamatória trabalhista ou comprovadas durante a instrução do processo.

Caso a empresa, além de não cumprir as formalidades legais para caracterização de trabalho externo, efetivar controle indireto da jornada trabalhada – através de relatórios diários ou outros procedimentos habituais – esses documentos podem servir de prova de horário para efeito de apuração do número de horas extras devidas.

Supondo que um empregado que ajuizou uma ação trabalhista no primeiro dia após a rescisão de seu contrato de trabalho tenha reclamado o recebimento dos valores correspondentes a horas extras e que venha a ser decidido que sua atividade, ainda que externa, não era incompatível com a fixação de horário, a empresa será condenada à remuneração de horas extras em número que venha a ser apurado em Juízo.

Considerando que o empregado em questão tenha recebido apenas remuneração fixa, equivalente a R\$ 1.000,00 (um mil reais) mensais, ao longo dos últimos cinco anos de trabalho, e que tenha contratado jornada de 44h semanais de segunda a sábado (220h mensais); considerando, ainda que seja reconhecido que iniciava a trabalhar às 7h e somente encerrava suas atividades às 19h, respeitando uma hora diária de intervalo de descanso, a condenação imposta será equivalente a R\$ 56.417,37, sem o cômputo de correção monetária, juros e contribuições previdenciárias de responsabilidade do empregador, conforme Quadro 4.

Rubrica	Cálculo	Valor
Valor de 1he	$R\$ 1.000,00 : 220h \times 1.50 = R\$ 6,81$	
Número de he	$19 - 7 - 1h = 11h - 7,33h = 3,67h$	
Horas extras	$R\$ 6,81 \times 3,67he \times 30d \times 60m$	R\$ 44.986,86
Reflexos em 13º salários	$R\$ 6,81 \times 3,67he \times 30d \times 5a$	R\$ 3.748,90
Reflexos no 1/3 das férias	$R\$ 6,81 \times 3,67he \times 30d \times 5a \times 0,3333$	R\$ 1.249,51
Reflexo em aviso prévio	$R\$ 6,81 \times 3,67he \times 30d$	R\$ 749,78
Subtotal		R\$ 50.735,05
Reflexos em FGTS	$R\$ 50.735,05 \times 8\%$	R\$ 4.058,80
Reflexos na multa sobre o FGTS	$R\$ 4.058,80 \times 40\%$	R\$ 1.623,52
Total		R\$ 56.417,37
Projeção para 10 empregados	$R\$ 56.417,37 \times 10$	R\$ 564.173,72

Nota: h = hora he = hora extra d = dia m = mês a = ano

Quadro 4: Exemplo prático – horas extras

Se a situação dos demais empregados externos da empresa for equivalente à analisada, o risco é superior ao apurado, tantas vezes quantos casos forem assim enquadráveis. Presumindo a existência de mais dez empregados em iguais condições contratuais, a condenação projeta o agravamento do risco em R\$ 564.173,72, se não adotados procedimentos preventivos.

5.5 CONCEITO DE PENSAMENTO SISTÊMICO

Como referido anteriormente, Santos (2002) alerta que riscos gerados pelo ambiente operacional da empresa podem ser constatados em áreas específicas, isoladamente, em conjunto, ou em todas as áreas concomitantemente. Mais do que isso, podem gerar reflexos de forma sistêmica, afetando determinadas áreas ou até o todo. Conseqüentemente, e para garantir a sinergia do processo de gerenciamento de riscos, é essencial a difusão da cultura de riscos por todas as áreas da empresa.

Em outras palavras, o gerenciamento de riscos somente traz efeitos positivos, se praticado à luz do pensamento sistêmico, do qual Senge et al. (2000) e Senge (2002) são os maiores defensores.

Senge (2002) descreve as deficiências de aprendizagem de uma organização e as leis do pensamento sistêmico, que denomina “leis da quinta disciplina”, apresentando princípios e instrumentos de trabalho que entende possam servir à criação das bases de um novo sistema de gestão, apoiado na aprendizagem.

Falando sobre as deficiências de aprendizagem, afirma que as pessoas tendem a se concentrar, exclusivamente, nas responsabilidades de seu cargo, sem considerar os reflexos de suas atitudes relativamente aos demais, sem responder pelos resultados da interação de todos os outros cargos.

Também costumam ter dificuldade em reconhecer nos próprios atos a causa para conseqüências indesejadas, ou seja, tendem a buscar causas externas para justificar novos problemas, desconsiderando que fora e dentro da organização vigora um único sistema, concomitantemente.

Por outro lado, adotam atitudes reativas como se fossem proativas, criando a ilusão de assumir o controle. Acham que estão resolvendo um problema, porém, estão apenas combatendo um sintoma.

O condicionamento de ver a vida como uma série de acontecimentos e acreditar que existe uma causa óbvia para cada um deles induz à fixação em eventos. Por esse motivo, as pessoas tendem a procurar ameaças apenas em acontecimentos súbitos, de curto prazo. As principais ameaças, contudo, vêm de processos lentos e graduais.

E ainda existe o bloqueio mental para a percepção de processos graduais. As pessoas, freqüentemente, não se adaptam às crescentes ameaças à sobrevivência e, dessa forma, não conseguem reduzir seu ritmo frenético e prestar real atenção a todos eventos, sejam eles sutis ou drásticos.

A existência de diferentes horizontes de aprendizado, ou seja, de diferentes amplitudes de visão no tempo e no espaço, a dificuldade em identificar ciclos com tempo de duração superior a um ou dois anos, assim como a troca de cargo antes

que as conseqüências de várias decisões adotadas sejam experimentadas geram a ilusão de aprender com a experiência.

Além disso, a equipe gerencial, freqüentemente, não suporta indagação coletiva e exposição de suas limitações, rompendo face à pressão. Como defesa, bloqueia o processo de aprendizagem. Para manter as aparências e sobreviver, faz uso de subterfúgios como abafar as divergências ou atribuir culpa, impedindo a revelação das diferenças individuais e o aprendizado da equipe como um todo.

Tratando sobre o pensamento sistêmico, Senge (2002) demonstra que a causa de problemas atuais tende a ser o resultado de soluções adotadas para problemas anteriores. Ao invés de ser resolvido, o efetivo problema é transferido de uma parte do sistema para outra. Essa situação dificilmente é detectada, especialmente porque quem herdou o problema novo nem sempre é quem solucionou o problema anterior.

Intervenções feitas para solucionar um problema podem provocar respostas que eliminem os benefícios dessa intervenção, seja através do retorno dos mesmos sintomas, seja através da geração de novos problemas.

Esse *feedback* de compensação estabelece uma defasagem entre a oportunidade em que se verifica o benefício (curto prazo) e aquela em que é constatado o prejuízo (longo prazo).

Soluções conhecidas, fáceis, familiares permitem que os problemas básicos persistam ou se acentuem.

Quanto mais utilizadas soluções não-sistêmicas, maior a necessidade de novas intervenções.

Determinadas decisões, quando tomadas prematuramente, podem provocar efeito contrário e até piorar a situação presente.

A causa efetiva nem sempre está diretamente relacionada ao efeito e, não raras vezes, não é aquela obviamente apontada.

Conseqüentemente, as áreas que podem produzir os maiores resultados são as menos óbvias. Pequenas mudanças podem traduzir grandes soluções.

Se os fatos são analisados estatisticamente, sem avaliação sistêmica, o raciocínio se dá, necessariamente, de forma polarizada, impondo a escolha de uma das alternativas. Adotada uma visão sistêmica, pelo contrário, é possível verificar soluções que compatibilizam as opções existentes.

Da mesma forma que nem sempre a solução de um problema exige o exame do todo, por vezes, também, não basta a análise de uma só parte. Seguidamente, é preciso observar as interações existentes entre as partes as quais, muitas vezes, ocultam pontos de alavancagem para a solução do problema.

Finalmente, é preciso compreender que os culpados não estão fora do sistema.

Analisando a prática do pensamento sistêmico como forma de identificação de causas de problemas, Senge et al. (2000) apresentam o Exercício dos Cinco Porquês. Trata-se de uma técnica, dentre outras, para treinar pessoas a reconhecerem a diferença entre uma explicação orientada por eventos, e uma explicação sistêmica que leva às efetivas razões do evento em análise.

Também propõem estratégias para enfrentar as mais variadas situações que descreve na forma de arquétipos. Nesse aspecto, discorrem, por exemplo, sobre a necessidade de aumentar a consciência de conseqüências não premeditadas; de tornar explícito o problema real, reformulando e abordando o problema fundamental, assim como sobre a possibilidade de controlar ou minimizar conseqüências indesejáveis; de fazer uso de alternativas não tão devastadoras em seus reflexos; de deixar que o sistema atue sozinho na solução de determinados problemas.

Kaplan e Norton (1997) argumentam que, na era da informação, a implantação de estratégias impõe, sobretudo, que as organizações sejam capazes de aprender.

Os altos executivos precisam saber se a estratégia planejada está sendo executada de acordo com o plano e se continua sendo viável e bem-sucedida. Para tanto, devem receber *feedback* das estratégias implantadas, questionar suas premissas, refletir sobre se a teoria, segundo a qual vinham operando, permanece coerente com as evidências, as observações e a experiência atuais.

Além disso, devem ser capazes de criar novas estratégias para aproveitar novas oportunidades, ou para neutralizar novas ameaças não previstas originalmente.

Uma década após o desenvolvimento do primeiro *Balanced Scorecard*, ocorrido em 1990, após analisar sucessos e fracassos na implementação desse sistema, Kaplan e Norton (2001, p. 382) apresentam os cinco principais passos a serem seguidos como princípios essenciais ao êxito de uma proposta estratégica adotada:

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais;
2. Alinhar a organização com a estratégia;
3. Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos;
4. Converter a estratégia em processo contínuo;
5. Mobilizar a mudança por meio de liderança forte e eficaz.

Sirkin e Stalk Jr. (2000) defendem que todos os integrantes de uma organização, com ou sem cargo de chefia, devem agir conjuntamente como solucionadores de problemas. Devem identificar os problemas e desenvolver melhores processos para solução desses, fazendo uso de quatro procedimentos, no caso de situações mais sofisticadas: consertar quando falhar, prevenir, encontrar as causas fundamentais e antecipar-se.

Consertar quando falhar é, segundo eles, o procedimento mais básico para solução de problemas: importa reconhecer que o problema existe e tomar providências para que seja solucionado.

Prevenir é desenvolver processos que evitem que os problemas aconteçam, ou que se repitam, é criar condições para que esses sejam descobertos pelas pessoas capazes de identificá-los.

Encontrar as causas fundamentais significa mudar a própria forma de fazer as coisas, visando à melhoria dos resultados. Encontradas as causas básicas, essas podem ser eliminadas.

Antecipar é criar, é encontrar alternativas melhores para as mais variadas situações vividas na empresa. Trata-se de estágio que transcende a solução de problemas, representando crescimento real da organização.

Uma vez implantados os quatro procedimentos de solução de problemas em uma empresa, a organização passa a aprender sistematicamente. Sua cultura muda.

A manutenção dessa nova forma de ser e agir, porém, exige paciência na obtenção de resultados, podendo ser necessários de quatro a cinco anos para a empresa alcançar o último estágio.

5.6 IMAGEM PÚBLICA

Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001) analisam os efeitos das decisões empresariais sobre o mundo dos negócios e da sociedade. Afirmam que as empresas precisam equilibrar seu desejo de obter lucro com as necessidades e os desejos da sociedade, segundo regras legais ou implícitas por ela formuladas.

Definindo a ética empresarial como princípios e padrões de comportamento nos negócios, alertam que, em casos específicos, a opinião de *stakeholders* – investidores, clientes, grupos de interesses, empregados, sistema jurídico vigente e comunidade – influenciam a aceitação ou rejeição da empresa e de suas atividades pela sociedade.

Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001) esclarecem que ética comportamental não se confunde com responsabilidade social, obrigação que a empresa assume com a sociedade e que pode ser de natureza econômica, legal, ética ou filantrópica. As responsabilidades legais constam nas leis; as éticas, não. Essas são identificadas por muitos empresários como sendo o espírito da lei.

A preocupação das empresas com sua imagem pública aumentou na década de 1970, quando cresceram as demandas sociais. Desde 2000, prepondera a tendência de caracterizar a ética como um valor fundamental. Já é reconhecido que a má conduta pode prejudicar a reputação de uma empresa e a imagem de seu produto, enquanto que iniciativas proativas de ética podem gerar rentabilidade, contratação de pessoal, satisfação dos empregados, fidelidade dos clientes e relações com redes de fornecedores.

Para Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001), as empresas parecem mais preocupadas em relação a questões éticas que poderiam prejudicá-las pela publicidade negativa. Porém, importante seria que buscassem identificar problemas potenciais e compreender alternativas e soluções éticas para esses.

Segundo Grayson e Hodges (2002), a motivação dos empregados está cada vez mais fundamentada em valores morais e não unicamente em vantagem financeira. Nos anos 2000, um número maior de empregados está disposto a recorrer à Justiça se estiver descontente com a atuação da empresa onde trabalha. Na Europa, os casos trabalhistas quase duplicaram em dez anos.

Por outro lado, investidores já adotam mais de uma variável para análise de uma empresa. Combinam a tradicional avaliação econômica com os critérios adotados pelos fundos de Investimento Socialmente Responsável – SRI. Assim, a ética não é mais mera questão de consciência; também significa lucro maior ou menor para o investidor.

Novas contratações e manutenção de negócios já existentes também já vêm sendo sujeitas à prova de que a empresa obedece a certos padrões de desempenho em diversas áreas, dentre elas, a de práticas trabalhistas. A pressão de entidades de

trabalhadores contra empresas também é crescente. Em resposta ao novo cenário, por exemplo, a Texaco criou uma equipe independente para acompanhar práticas trabalhistas.

Ashley (2002) relaciona a empresa socialmente responsável à sociedade sustentável, atribuindo àquela o dever de estar atenta para lidar não só com as expectativas de seus *stakeholders* atuais, como também dos futuros. Afirma que ser ético significa privilegiar o lucro com responsabilidade social, em nome da própria sobrevivência no médio e longo prazos. Registra que, quando associada a rigorosos códigos de conduta, a imagem da empresa ganha em lucro e produtividade.

Como demonstrado, a ética empresarial é observada por empregados, investidores, clientes, sistema jurídico e outros *stakeholders*. Se incompatível com a expectativa vigente na sociedade em que está inserida a empresa, pode comprometer a própria sobrevivência desta. A observância a padrões éticos nas práticas trabalhistas reflete positivamente na imagem pública da empresa, podendo representar ganho em lucro e produtividade.

5.7 ESSÊNCIA DO EMBASAMENTO TEÓRICO

A análise conjunta dos conceitos apresentados na revisão de literatura permite afirmar que o gerenciamento de riscos trabalhistas corresponde ao desenvolvimento e implantação de rotinas que possibilitam a identificação tempestiva de riscos trabalhistas e a conseqüente eliminação ou minimização de perdas decorrentes. Exige domínio de metodologia, instrumentos de trabalho, bom senso profissional, experiência e criatividade. Deve ser realizado por área especialmente dedicada à matéria, preferentemente vinculada à Presidência. Depende do comprometimento da alta direção. Incluiu a análise das demais áreas e a posterior transferência do conhecimento adquirido para os respectivos gestores. Abrange a percepção, análise, quantificação e divulgação de riscos, além de consultoria interna. Deve ser praticado de forma permanente e sistemática e incorporar a cultura da empresa.

Para um adequado gerenciamento de riscos trabalhistas, é essencial que seja previamente definido o que deve ser considerado risco e quando esse é relevante para a empresa. Feito isso, devem ser desenvolvidos instrumentos para a percepção tempestiva de riscos relevantes, podendo ser criados bancos de dados, planilhas eletrônicas e um Comitê de Riscos.

É preciso compreender que cada ato praticado na empresa está inserido num todo, como cada cidade do mapa está contida em um país, cada país em um continente, e todos continentes estão reunidos num globo de constante interação.

É necessário observar – permanente e detalhadamente – movimentos, ações e omissões que, buscando desvendar a verdadeira causa dos efeitos constatados, relações existentes entre eventos aparentemente independentes, realidades imperceptíveis a um olhar menos apurado, como fazem os astrônomos em relação ao espaço celeste. Também é importante criar prognósticos e simulações que permitam prever acontecimentos futuros, como fazem os meteorologistas no que se refere ao clima.

Tais cuidados auxiliam na percepção antecipada de riscos e permitem o planejamento e a implantação de medidas de proteção, como acontece quando é prevista a formação de tornados e de tempestades de raios.

Os riscos trabalhistas, inadequadamente gerenciados, atuam de forma sistêmica e podem gerar perdas financeiras e/ou de credibilidade interna e externa. Chegam a produzir graves danos à imagem da empresa e podem comprometer o crescimento e a própria sobrevivência dessa a longo prazo.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

6.1 CLASSIFICAÇÃO

Este trabalho focaliza acontecimentos contemporâneos, apresentando a observação direta, entrevista e uma série sistemática de questionários como fontes de evidências. Busca responder como uma empresa analisada age relativamente à questão formulada, extraída da literatura revisada. Visa a uma análise generalizante e preocupa-se com a atuação prática. Nessas condições, é classificado, estrategicamente, como estudo de caso único (YIN, 2001).

Tendo por objetivo fazer o levantamento de atitudes da empresa estudada e de opiniões de especialistas, classifica-se como pesquisa descritiva (GIL, 1999). Apurando dados não-numéricos, classifica-se como qualitativa (YIN, 2001).

6.2 EMPRESA ESTUDADA

Este estudo de caso é desenvolvido junto ao Grupo Eberle Mundial, composto pelas empresas Hércules S/A – Fábrica de Talheres, holding e controladora da Zivi S/A – Cutelaria, por sua vez controladora da Eberle S/A – Indústria e Tecnologia, com administração em Porto Alegre/RS e unidades fabris em Gravataí/RS (Zivi e Hércules) e Caxias do Sul/RS (Eberle).

O referido Grupo conta, atualmente, com 3.500 empregados, estando 1.500 lotados na Hércules S/A – Fábrica de Talheres, 1.300 na Zivi S/A – Cutelaria e 1.700 na Eberle S/A – Indústria e Tecnologia.

A estrutura do Grupo Eberle Mundial está representada pela Figura 3.

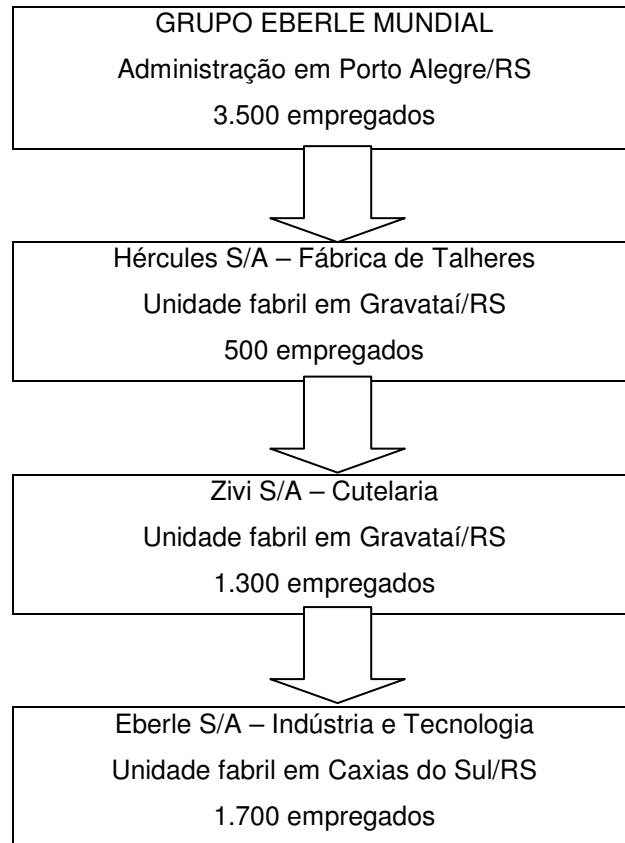


Figura 3: Estrutura do Grupo Eberle Mundial

6.3 TÉCNICA DE LEVANTAMENTO DE DADOS

O levantamento de dados foi realizado através de entrevista, questionários, exame de documentos e análise de artigos de revistas e de jornais.

A entrevista foi estruturada por pauta (GIL, 1999) e buscou delinear o cenário geral da empresa no que se refere à matéria pesquisada. Os resultados apurados foram apresentados como histórico da situação.

Os questionários foram elaborados para respaldarem entrevistas estruturadas com informantes-chave de duas categorias: executivos do Grupo Eberle Mundial e especialistas da área trabalhista. Buscavam levantar fatos vivenciados pelos entrevistados, assim como suas opiniões e interpretações sobre o assunto pesquisado. (GIL, 1999; YIN, 2001).

Os referidos questionários foram elaborados na forma de duas relações fixas de perguntas, uma para cada categoria de informantes-chave. Foram formuladas perguntas referentes ao perfil dos informantes e perguntas abertas, estruturadas a partir dos objetivos da pesquisa (GIL, 1999).

A pedido das pessoas selecionadas para as mencionadas entrevistas estruturadas – executivos e especialistas com pouca disponibilidade de tempo – os questionários foram respondidos por escrito. Foram mantidas a ordem e redação das perguntas formuladas. Não foi imposta obrigatoriedade de resposta a todo o questionado. Visando a compilar informações espontâneas e delimitar a efetiva abrangência do conhecimento das pessoas sobre o questionado, não foi fornecido qualquer esclarecimento acerca das perguntas elaboradas e da matéria estudada.

A auto-aplicação dos questionários, além de viabilizar que esses fossem respondidos no momento mais conveniente para os informantes-chave, impediu que a entrevistadora os influenciasse em suas opiniões e interpretações acerca do questionado, o que era desejado (GIL, 1999).

A conversão da entrevista estruturada em questionário auto-aplicado determinou, por cautela, a realização de pré-teste (GIL, 1999). Considerado o universo total de onze informantes-chave, foi solicitado aos três primeiros que relatassem as dificuldades encontradas. Considerando que nenhuma delas dizia respeito à forma do questionado, limitando-se todas à complexidade da matéria estudada, não foram praticadas alterações.

Os resultados apurados foram organizados em quadros e apresentados na descrição das respostas aos questionários.

Os documentos examinados foram fornecidos pelo Grupo Eberle Mundial.

Os artigos de revistas e de jornais analisados foram os que publicaram informações de qualquer natureza sobre o Grupo Eberle Mundial.

6.4 PARTICIPANTES

A entrevista por pauta foi realizada com o Gerente de Recursos Humanos do Grupo Eberle Mundial, que também disponibilizou a documentação analisada.

Os questionários foram auto-aplicados por onze profissionais, sete vinculados ao Grupo Eberle Mundial e quatro especialistas da área trabalhista.

No Grupo Eberle Mundial, o questionário específico foi respondido pelos executivos destacados no Organograma da Figura 4: o Diretor Superintendente, o Diretor Administrativo e Financeiro, o Gerente Jurídico, o Gerente de Recursos Humanos, o Gerente de Informática, o Gerente de Planejamento, Industrial e Logística, o Gerente Industrial de Apoio (Ferramentaria, Manutenção, Engenharia, Qualidade, Laboratório e Meio Ambiente).

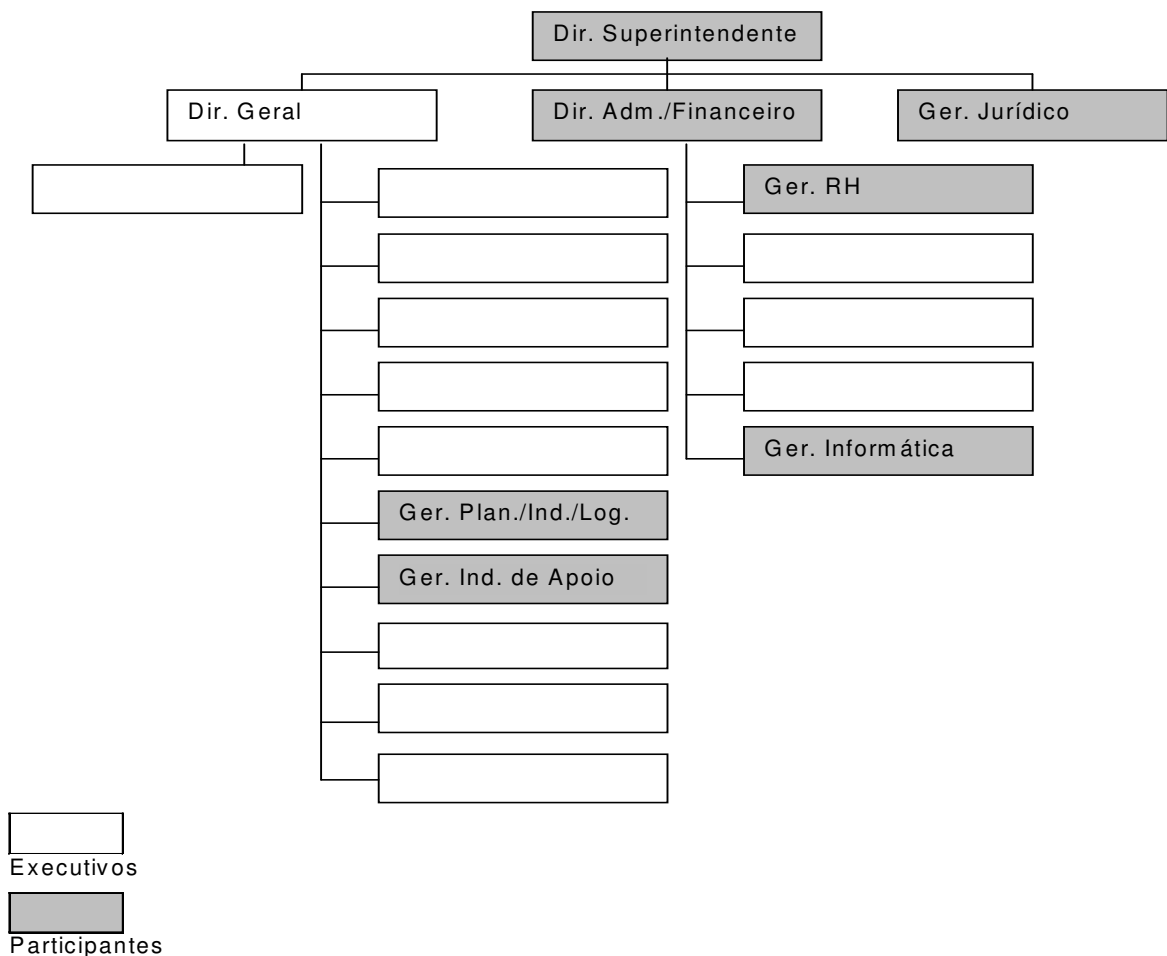


Figura 4: Organograma do Grupo Eberle Mundial

O número de participantes do Grupo Eberle Mundial atingiu 35% do corpo executivo.

O questionário dedicado a especialistas foi respondido por um profissional que foi Delegado Regional do Trabalho, um especialista em relações trabalhistas e sindicais, hoje Juiz do Trabalho de Tribunal Regional do Trabalho, um perito contador atuante em processos trabalhistas e um consultor em Administração de Recursos Humanos e Relações Trabalhistas.

7 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa.

Os resultados da entrevista, do exame de documentos e da análise de artigos de revistas e de jornais estão compilados sob o título Histórico da Situação.

As respostas aos questionários estão apresentadas em quadros independentes, na ordem em que foram formuladas.

7.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Analisado o perfil dos participantes quanto ao gênero, responderam aos questionários onze homens e nenhuma mulher, o que caracteriza os dados colhidos como uma visão integralmente masculina, como expresso na Figura 5.

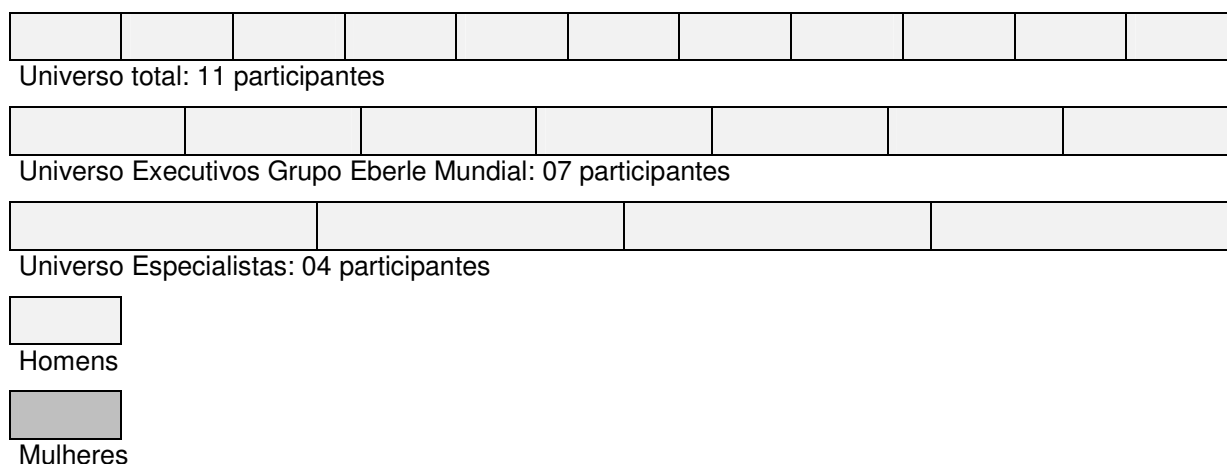


Figura 5: Proporção dos participantes por Gênero

Quanto à idade, responderam aos questionários dois profissionais de 36 a 40 anos completos, seis de 41 a 45 anos completos, um de 46 a 50 anos completos, um de 56 a 60 anos completos e um de 61 a 65 anos completos, como demonstra o Quadro 5.

Idade	Total de Participantes	Executivos Grupo Eberle Mundial	Especialistas
até 25 anos completos			
de 26 a 30 anos completos			
de 31 a 35 anos completos			
de 36 a 40 anos completos	02	02	
de 41 a 45 anos completos	06	05	01
de 46 a 50 anos completos	01		01
de 51 a 55 anos completos			
de 56 a 60 anos completos	01		01
de 61 a 65 anos completos	01		01
de 66 a 70 anos completos			
a partir de 70 anos completos			
Total	11	07	04

Quadro 5 : Perfil dos participantes por Idade

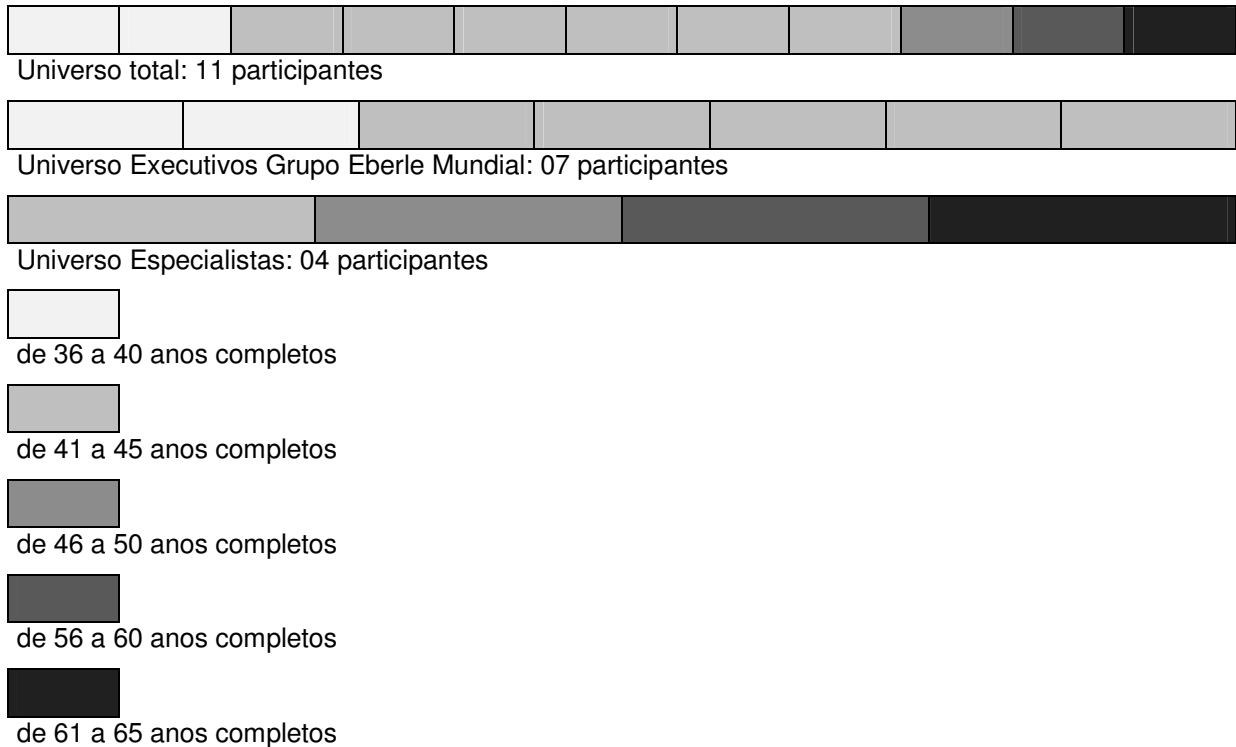


Figura 6: Proporção dos participantes por Idade

Estabelecidas as proporções entre as idades dos participantes, foi apurado que 18,18% do total têm de 36 a 40 anos completos, 54,54% têm de 41 a 45 anos completos, 9,09% têm de 46 a 50 anos completos, 9,09% têm de 56 a 60 anos completos e 9,09% têm de 61 a 65 anos completos, conforme Figura 6.

Dentre os participantes executivos do Grupo Eberle Mundial, 28,57% têm de 36 a 40 anos completos e 71,42% têm de 41 a 45 anos completos.

Dentre os participantes especialistas, 25% têm de 41 a 45 anos completos, 25% têm de 46 a 50 anos completos, 25% têm de 56 a 60 anos completos e 25% têm de 61 a 65 anos completos.

Quanto à escolaridade, foi constatado que, dos onze participantes, dez concluíram o Ensino Superior e um ainda está cursando. Dentre os formados, cinco também concluíram Especialização *lato sensu*, um cursou Especialização *stricto sensu* e um concluiu o Mestrado, conforme Quadro 6.

Escolaridade	Total de Participantes	Executivos Grupo Eberle Mundial	Especialistas
Ensino Superior incompleto	01	01	
Ensino Superior completo	03	01	02
Ensino Superior e Especialização <i>lato sensu</i>	05	04	01
Ensino Superior e Especialização <i>stricto sensu</i>	01		01
Ensino Superior e Mestrado	01	01	
Total	11	07	04

Quadro 6: Perfil dos participantes por Escolaridade

Estabelecidas as proporções da escolaridade, 9,09% dos participantes está cursando Ensino Superior, 27,27% concluiu o Ensino Superior e não complementou os estudos; 45,45% cursou Especialização *lato sensu*, 9,09% cursou Especialização *stricto sensu* e 9,09% concluiu o Mestrado, conforme Figura 7.

Dentre os participantes executivos do Grupo Eberle Mundial, 14,28% está cursando Ensino Superior, 14,28% concluiu o Ensino Superior sem complementar os estudos; 57,14% cursou Especialização *lato sensu* e 14,28% concluiu Mestrado.

Dentre os participantes especialistas, 50% concluiu o Ensino Superior sem complementar os estudos, 25% cursou Especialização *lato sensu* e 25% concluiu Especialização *stricto sensu*.

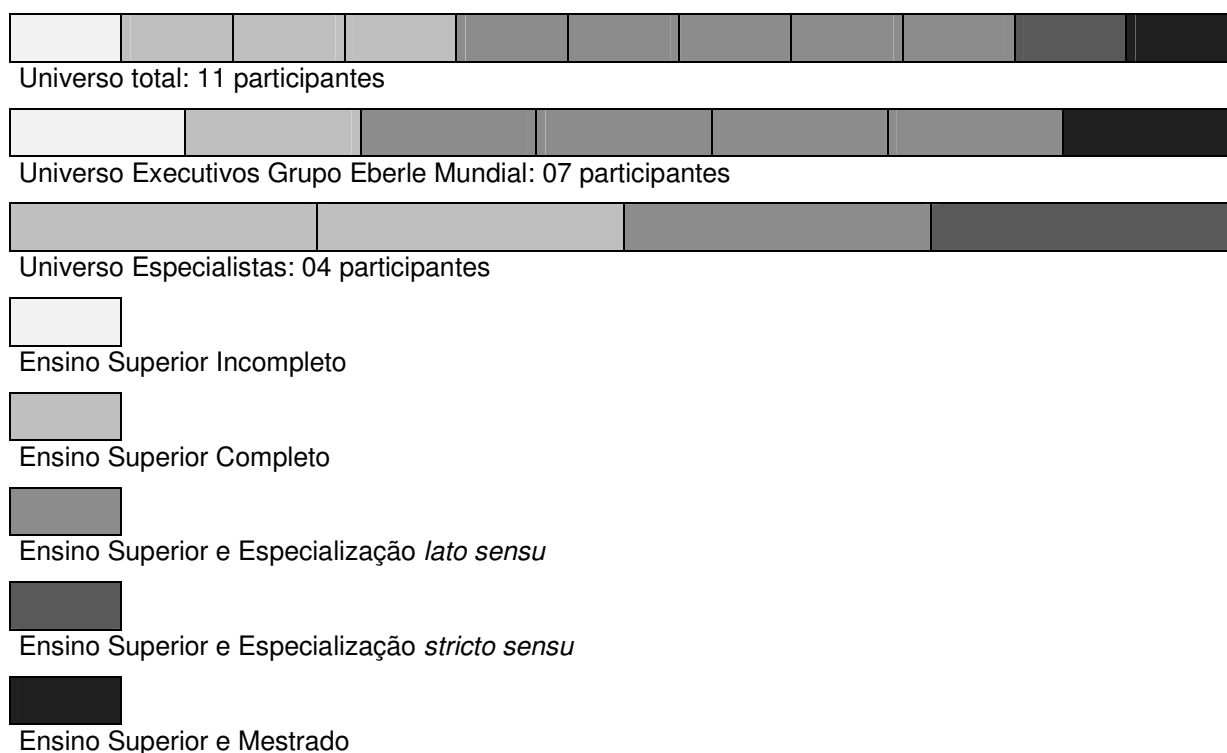


Figura 7: Proporção dos participantes por Escolaridade

Quanto à formação acadêmica, cabe registrar que um dos participantes cursou duas faculdades. Do total, cinco cursaram Administração de Empresas, dois Ciências Contábeis, dois Ciências Jurídicas e Sociais, dois Engenharia e um Jornalismo, conforme Quadro 7.

Formação acadêmica	Total de Participantes/Curso	Executivos Grupo Eberle Mundial	Especialistas
Administração de Empresas	05	03	02
Ciências Contábeis	02	01	01
Ciências Jurídicas e Sociais	02	01	01
Engenharia	02	02	
Jornalismo	01		01
Total	12	07	05

Quadro 7: Perfil dos participantes por Formação acadêmica

Estabelecidas proporções entre o total de cursos citados, a pesquisa abrangeu 41,66% de participantes que cursaram Administração de Empresas, 16,66% que cursaram Ciências Contábeis, 16,66% de Ciências Jurídicas e Sociais, 16,66% de Engenharia e 8,33% de Jornalismo, conforme Figura 8.

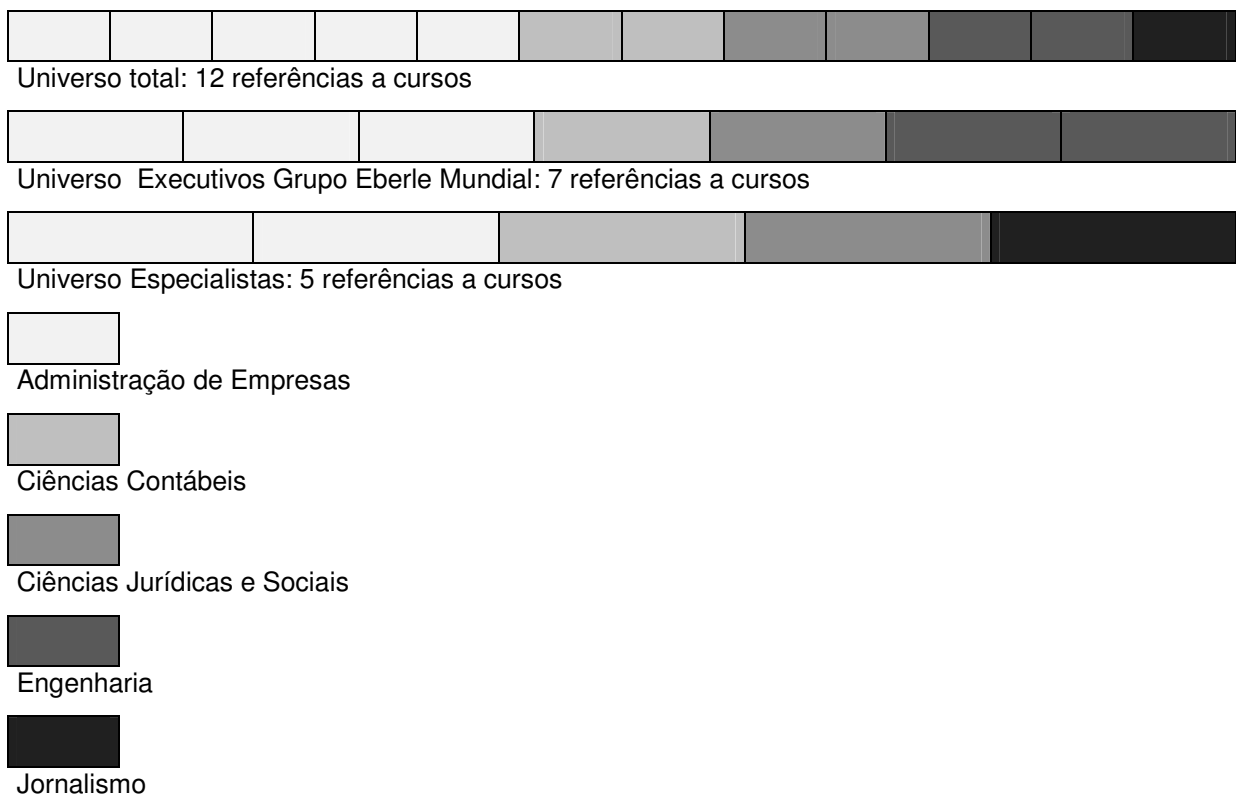


Figura 8: Proporção dos participantes por Formação Acadêmica

Dentre os participantes Executivos do Grupo Eberle Mundial, a pesquisa abrangeu 42,85% de profissionais que cursaram Administração de Empresas, 14,28% que cursaram Ciências Contábeis, 14,28% de Ciências Jurídicas e Sociais e 28,57% de Engenharia.

Dentre os participantes especialistas, a pesquisa abrangeu 40% de profissionais que cursaram Administração de Empresas, 20% que cursaram Ciências Contábeis, 20% de Ciências Jurídicas e Sociais e 20% de Jornalismo.

7.2 HISTÓRICO DA SITUAÇÃO

Em 1993, o novo Diretor Superintendente do Grupo Eberle Mundial assumiu seu cargo e elaborou um projeto para reverter o quadro existente à época, no qual o maior débito era de natureza tributária e fiscal. No primeiro momento, focou na reestruturação de pessoas, negócios e receita. Em outubro de 1997, trouxe três diretores de mercado, três diretores profissionais e três com passagem pelo exterior, valorizando visões diferentes. Esses diretores foram encarregados de fazer a mudança. O primeiro ato praticado foi uma demissão em massa. Em 1998, quando da unificação do Grupo Eberle Mundial, contratou novo Gerente de Recursos Humanos e, na mesma oportunidade, a nova Diretoria definiu dez prioridades para redução de custos, dentre elas, a redução do passivo trabalhista. Para execução desse objetivo, foram criados grupos compostos de empregados competentes para tanto, selecionados nas diversas áreas e níveis então existentes.

O grupo responsável pela redução do custo do passivo trabalhista, primeiramente, criou uma planilha para controle dos processos. Através desse instrumento, então manual e, atualmente, informatizado, passou a gerenciar o número de processos existentes e os pagamentos efetuados, identificar os pedidos ganhos e os perdidos, apurar estimativas de perdas e gerenciar metas, segundo percentuais definidos pela Diretoria. De julho de 1998 a junho de 2003, o número de processos contra o Grupo Eberle Mundial foi reduzido de 1.300 para 580, o que representa percentual superior a 50%.

Várias situações prejudiciais às empresas foram apuradas na verificação do passado. Fichas comprobatórias da entrega de Equipamento de Proteção Individual aos empregados haviam sido deixadas sob responsabilidade da própria fábrica e ali rasgadas sem possibilidade de recuperação. Fatos alegados pelas empresas do Grupo, em processos trabalhistas, não eram comprovados. Gestores desconsideravam as normas trabalhistas que o setor de Recursos Humanos deveria cumprir. Esse setor, por sua vez, estava em descrédito junto aos próprios empregados, em face de posturas adotadas, tidas como incorretas ou eminentemente políticas. Os empregados não compreendiam quais eram as atribuições do Sindicato e quais as da CIPA, tendo chegado a comparecer à Delegacia Regional do Trabalho para esclarecer dúvidas a respeito dessa matéria. Já os Supervisores tinham medo dos sindicalistas. O Grupo tinha dezesseis líderes sindicais internos.

Assim, o departamento de Recursos Humanos foi reorganizado e valorizado. Os setores de Medicina Legal, refeitório e transporte – antes relegados a um segundo plano – passaram a ser tratados como itens tão importantes quanto remuneração e treinamento. As diversas áreas também foram fisicamente unificadas e integradas. Foram definidos e divulgados conceitos relativos a direitos e obrigações. A partir daí, esse departamento passou a ser constantemente consultado pelas demais áreas do Grupo, inclusive a comercial de São Paulo, e a participar, com voz ativa, das reuniões por elas realizadas. Atualmente, em conjunto com a Gerência Jurídica, orienta contratações de empregados e alterações contratuais. Também serve de respaldo para as decisões da Diretoria e do próprio Diretor Superintendente. Numa situação que fuja da rotina, o departamento de Recursos Humanos dificilmente não será consultado.

Concomitantemente, foi implantada uma administração preventiva de recursos humanos, com eliminação do comportamento político, de confronto e reativo a denúncias e reclamações. Foram cancelados desligamentos em massa. O centro de discussões foi retirado de dentro da fábrica, ambiente que passou a ser destinado apenas para o trabalho. Foi alterada a natureza dos relacionamentos com o Sindicato Profissional e a Delegacia Regional do Trabalho, que passaram a ser

procurados pela própria empresa. Foi aberto espaço de negociações com o Sindicato, sob responsabilidade do Gerente de Recursos Humanos.

Para divulgar e implantar a cultura de prevenção no Grupo Eberle Mundial, foram realizados treinamentos internos. Juízes foram convidados a visitar a fábrica e conhecer seu funcionamento. Juntamente com advogados, proferiram palestras sobre direitos e obrigações trabalhistas, responsabilidade civil e penal. Os treinamentos e palestras foram destinados a todos os níveis gerenciais. No futuro, deverão abranger os demais empregados do Grupo.

Também foi criado um sistema de orçamento e estimativas de perdas, com lançamento, por centro de custos, de um provisionamento de perdas de reclamações trabalhistas. Cada ação perdida passou a ser debitada no centro de custos do departamento em que estava lotado o empregado reclamante. Processos trabalhistas com perda de R\$ 10.000,00 ou R\$ 20.000,00 e não orçados passaram a fazer com que os centros de custos fechassem no vermelho. Essa situação teve de ser justificada pelo gestor responsável nas reuniões da Diretoria. Em consequência, foram detectados desvios de função, empréstimo de empregados, não-exigência de Equipamento de Proteção Individual, falta de advertências. Com o novo sistema, esses fatos deixaram de ocorrer. Cessaram as dificuldades para conseguir testemunhas. Aumentou o comprometimento dos setores com a improcedência das ações.

Na área da produção, foi implantado um processo de proteção de máquinas e de prensas que veio a ser considerado modelo pela Procuradoria do Ministério Público do Trabalho.

Além disso, foram implantadas reuniões de resultados do Grupo com todos os empregados e alguns diretores, nas quais eram transmitidas todas as informações possíveis, com indicação dos aspectos em que havia problemas e daqueles em que ainda era preciso melhorar.

Em 2001, o Gerente de Recursos Humanos inscreveu o Grupo no “Prêmio Top Ser Humano” sem respaldo da própria equipe, que não acreditava na vitória, e

dos demais empregados, que sequer sabiam do que se tratava. Seu argumento era de que a falta de dinheiro não os impedia de concorrer ao Prêmio. Podiam não ser os melhores do mercado, mas também não eram os piores. E tinham algo mais a apresentar – “O Jeito GEM de se comunicar”. O Grupo não só conquistou o “Prêmio Top Ser Humano”, como também o “Prêmio Osvaldo Cechia”. Em 2002, O Grupo Eberle Mundial e a empresa Springer, foram os únicos a receber os “Prêmios Top Ser Humano” e “Top Cidadania RS”.

A nova postura do Grupo – de natureza participativa – trouxe resultados positivos, revertendo sua imagem de empresa descumpridora e negligente. A transferência da fábrica para Gravataí/RS, sede de conflitos em face de disputa pela base territorial sindical, transcorreu sem problemas. Até *layouts* de mudanças de processos dentro da fábrica passaram a ser acompanhadas pelo Sindicato. Nos últimos cinco anos, não houve paralisações.

Na fábrica de Gravataí/RS, a empresa responsável pelas refeições está construindo o refeitório. Um ginásio foi construído sem nenhum dinheiro do Grupo Eberle Mundial. Os bancos construíram uma agência. Muitos estão se tornando parceiros do Grupo, investindo nele, por acreditar nas pessoas que o compõem, no seu histórico, não no balanço.

Hoje, existe uma carreira no Grupo. Os empregados vêem seus colegas progredindo. A experiência passada faz com que os profissionais que ali atuam conheçam muito bem a empresa e não se assustem com os problemas que se apresentam. Os empregados estão satisfeitos, são engajados. Afirmam que essa “é uma empresa em que eu falo com o Presidente”. Não se sentem reféns, mas cidadãos. Realmente, querem que o Grupo prossiga bem e que o atual Diretor Superintendente continue com o controle, desejando preservá-lo como pessoa, para que possa ter boas soluções para seus processos pessoais.

Os processos que o Diretor Superintendente responde são referentes a IPI e INSS. Em decorrência deles, em duas oportunidades foi preso. Quando os empregados da fábrica de Porto Alegre/RS foram reunidos para esclarecimentos

sobre a prisão, ficaram revoltados. Ainda que soubessem dos dezesseis processos, então em curso, trataram a referida prisão como um mal-entendido ou um ato de revanchismo. Apoiaram seu Diretor e, solidários, mandaram-lhe abraços. Embora esse fosse tratado como um sonegador pela mídia nacional, para eles era – e ainda é – um líder, porque percorreu todos os caminhos da empresa e sabe discutir os assuntos da fábrica pessoalmente, não tendo chegado como o filho do dono para assumir o negócio. Ele é o referencial dos empregados, é a sua esperança.

A forma como o novo Diretor Superintendente desenvolveu seu projeto de 1993 fez com que, em 2003, o Grupo Eberle Mundial estivesse pronto para prosseguir sozinho. Ele pouco se envolve com o dia-a-dia das empresas do Grupo, atualmente, dedicando-se ao mercado e às estratégias do Grupo. Delega o máximo possível, acompanhando os rumos das empresas através de contatos pessoais com os gerentes. Nessas reuniões, também permite que esses gerentes exponham opiniões sobre decisões por ele tomadas e até indiquem situações que entendem que estejam sendo tratadas de forma errada. Com isso, aproximou gerências e Diretoria.

Ainda assim, falta um melhor gerenciamento de contratos. A postura preventiva ainda está limitada às lideranças. Não há uma cultura implantada no Grupo; existe, apenas, a base do departamento de Recursos Humanos e pessoas estratégicas da fábrica com essa consciência profissional. Ainda vigoram a informalidade, a delegação e a confiança. Tanto é assim, que um amigo de um empregado trabalhou numa das empresas do Grupo por um ano sem que o departamento de Recursos Humanos fosse noticiado da contratação e, portanto, sem contrato de trabalho. Ao mesmo tempo, há casos isolados de empregados que informam situações que lhes parecem inadequadas.

7.3 DESCRIÇÃO DAS RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS

As respostas ao questionário auto-aplicado por executivos do Grupo Eberle Mundial estão lançadas nos Quadros 6 a 18, agrupadas por perguntas. Os participantes e respectivas respostas estão vinculados e identificados por letras, de A a G.

As respostas ao questionário auto-aplicado por especialistas da área trabalhista estão lançadas nos Quadros 19 a 34, agrupadas por perguntas. Os participantes e respectivas respostas estão vinculados e identificados por números, de 1 a 4.

Em ambos os casos, quando a pergunta não foi respondida pelo participante, está anotada a expressão (em branco) no respectivo Quadro.

7.3.1 Quadros de Respostas dos Executivos do Grupo Eberle Mundial

Pergunta	O que são riscos trabalhistas?
Participante	Resposta
A	Todas as situações nas quais a empresa não obedeça aos preceitos legais vigentes.
B	Possibilidade de desembolso de caixa não previsto a partir de conflito na relação empresa x empregado.
C	Atitudes contrárias ou dúbias à lei ou à legislação.
D	Qualquer situação no ambiente organizacional que não esteja claramente amparada por lei, que possa de alguma forma ser contestada e questionada na Justiça do Trabalho e que seja uma potencial perda para a empresa.
E	Todas aquelas situações potenciais de perdas para a companhia no que se refere ao não cumprimento ou mau cumprimento da legislação e convenções trabalhistas. A rigor, é tanto maior quanto mais descolada for a postura da empresa da realidade efetiva das relações capital x trabalho.
F	Exposição a situações em desacordo com a legislação trabalhista
G	Todas as situações que podem gerar algum tipo de prejuízo físico, psicológico, material, etc. Essas situações podem ser de equipamentos ou ferramentas não adequados quanto à segurança, ambientes insalubres e/ou perigosos, de comportamento, de aspecto legal. Tudo isso possibilita uma potencial futura causa de acidentes e reclamações trabalhistas.

Quadro 8: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Definição pessoal de riscos trabalhistas

Pergunta	O que são perdas trabalhistas?
Participante	Resposta
A	Todas as despesas decorrentes de perdas na Justiça do Trabalho.
B	Quando não é possível chegar a um entendimento entre empresa e empregado, resultando num processo trabalhista contra a empresa, que resulta em perda para a empresa, gerando desembolso de caixa não previsto.
C	Processos ou Reais que poderiam ter sido ganhos ou revertidos.
D	Perdas oriundas da Justiça do Trabalho. Pode ser manifestada por sentenças transitadas em julgado ou através de cultura que favorece aos empregados entrarem com reclamações.
E	Todas aquelas decorrentes de reclamações, despesas legais (advogados, custas processuais,...), despesas indiretas (envolvimento de pessoas com processos), despesas decorrentes de acidentes de trabalho, etc...
F	Perdas geradas por reclamações trabalhistas.
G	Perdas decorrentes de reclamações trabalhistas, onde a empresa não consegue sustentar juridicamente sua defesa com provas e/ou testemunhas, ocasionando indenizações.

Quadro 9: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Definição pessoal de perdas trabalhistas

Pergunta	O que é gerenciamento de riscos trabalhistas?
Participante	Resposta
A	Gestão dos fatores geradores de risco na empresa.
B	A administração que a empresa faz junto aos seus empregados visando identificar situações de trabalho e ambiente de trabalho que podem causar danos à integridade física e psicológica dos empregados. Atuar para que o ambiente de trabalho seja um lugar bom de se estar, não criando ambiente de conflito.
C	Não arriscar e analisar demais. É o controle de riscos
D	(em branco)
E	(em branco)
F	Estabelecer rotinas de acompanhamento de situações que possam gerar reclamações trabalhistas.
G	É um processo que possibilita controlar previamente qualquer situação com potencial risco trabalhista, seja físico, psicológico ou material. Nesse caso, a empresa procura se antecipar aos fatos e também mantém um conjunto de informações e histórico funcional.

Quadro 10: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Definição pessoal de gerenciamento de riscos trabalhistas

Pergunta	Como é possível gerenciar riscos trabalhistas?
Participante	Resposta
A	Através da implementação de políticas de gestão trabalhista que abranjam desde a educação dos empregados até a obediência à legislação vigente.
B	Através do treinamento de gerentes e supervisores, visando orientá-los nas atividades de riscos operacionais, relacionamento com seus subordinados e capacidade de orientação, quando identificarem atitudes ou procedimentos perigosos e irregulares. Através de campanhas para todos os funcionários sobre prevenção de acidentes, atividades da CIPA e promoção da integração entre empresa e empregados.
C	Atitudes preventivas e um bom advogado.
D	Contrato de trabalho bem fundamentado; treinamento dos empregados em cargos de gestão; Recursos Humanos atuante no cumprimento da legislação; equipe integrada com Recursos Humanos e Jurídico; agir absolutamente como determina a lei.
E	Deve ter um caráter eminentemente preventivo e não deve ser responsabilidade apenas do Departamento de Recursos Humanos de uma empresa, mas, sim, de todo seu corpo diretivo, gerencial e de supervisão. Na verdade, deve ser um valor arraigado na cultura da empresa. O gerenciamento é possível na medida em que o corpo decisório da empresa esteja bem informado a respeito dos riscos e, efetivamente, apóie essa gestão como um valor a ser perseguido por ela. Dessa forma, essa cultura fará parte do “espírito” da companhia, sendo aceita e praticada em todos os seus níveis. O Departamento de Recursos Humanos tem um papel importante como agente catalizador dessa postura, devendo estar atento para as diversas mudanças da relação capital x trabalho (há de se observar nesse aspecto que, na maioria das vezes, a moral e os costumes mudam mais rapidamente que o Direito), embora a responsabilidade por esse gerenciamento não possa ser atribuída exclusivamente a ele.
F	Via <i>check list</i> de atividades de risco, assim como uma detalhada e criteriosa política de Recursos Humanos.
G	Através de um conjunto de estratégias e ações que possam garantir um controle eficaz dos possíveis riscos trabalhistas, buscando comprometer todos no sentido de eliminar focos de riscos de segurança, atacando as causas e não o efeito, procurando conscientizar as pessoas, formar grupos internos com foco nesse sentido, ter um suporte com conhecimento para auxiliar nas ações para minimizar ou eliminar esses riscos, seguir a legislação e normas vigentes

Quadro 11: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Como gerenciar riscos trabalhistas

Pergunta	Quais os riscos trabalhistas percebidos pela empresa?
Participante	Resposta
A	Os principais riscos trabalhistas percebidos pela empresa são: insalubridade, periculosidade, ruído ambiental, dano moral por acidente do trabalho, assim como, em menor escala, equiparação salarial.
B	Reclamações por insalubridade, horas extras, roubos e mau uso do patrimônio da empresa, atitudes antiéticas sem possibilidade de identificação dos responsáveis, intervenção sindical visando a greves e paradas de produção e equiparações salariais.
C	Ações coletivas e de terceiros, como empresas de vigilância, limpeza, etc.
D	Ruído em função de ser uma metalúrgica (prensas, martelos, máquinas rotativas).
E	Via de regra, os riscos percebidos são aqueles mais aparentes e têm a ver com o cumprimento da legislação e convenções no que diz respeito à jornada de trabalho, horas extras, segurança e prevenção de acidentes, remuneração, etc...
F	Equiparações salariais, horas extras, execução de atividades em desacordo com o cargo, graus de insalubridade, etc.
G	Equipamentos que oferecem risco ao operador durante o processo, ruído elevado, locais insalubres, locais perigosos, <i>layout</i> inadequado, ergonomia, não cumprimento da legislação e normas legais.

Quadro 12: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Identificação de riscos trabalhistas percebidos pela empresa

Pergunta	Quais os riscos trabalhistas que mais preocupam a empresa no momento?
Participante	Resposta
A	(em branco)
B	Intervenção sindical visando a greves e atitudes desonestas de alguns empregados.
C	(em branco)
D	Insalubridade por ruído, pois houve um período sem a obrigatoriedade do protetor auricular, antes de 1990.
E	(em branco)
F	Equiparações salariais.
G	(em branco)

Quadro 13: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Identificação de riscos trabalhistas que mais preocupam

Pergunta	Quais as perdas que esses riscos podem provocar?
Participante	Resposta
A	As perdas principais podem ser classificadas em dois tipos: perdas financeiras decorrentes da condenação ao pagamento de indenizações ou multas, e as perdas institucionais que se referem aos danos na imagem da companhia no seu meio, como também junto aos seus empregados.
B	Prejuízos de ordem financeira, desmotivação no ambiente de trabalho e risco de parada total das atividades no caso de paralisação.
C	As perdas de Reais.
D	(em branco)
E	Esses riscos, quando não bem administrados, podem gerar perdas que se transformariam em processos trabalhistas e todos os prejuízos trazidos com eles e já mencionados na questão anterior.
F	Desembolsos financeiros e abertura de precedentes.
G	Além do aspecto social e produtivo, ocasiona indenizações e impõe a manutenção de uma estrutura para defender a empresa do efeito.

Quadro 14: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Identificação de perdas

Pergunta	Quais os procedimentos adotados pela empresa para gerenciamento desses riscos?
Participante	Resposta
A	Inicialmente, a empresa procurou se organizar de maneira formal e profissional para gerenciar seu contingente de empregados. Dentre as ferramentas utilizadas, destaca-se um sistema de gerenciamento e acompanhamento de riscos trabalhistas computadorizado. Além desse sistema, existe outro, de acompanhamento das políticas gerenciais trabalhistas, que se desenvolve por meio de reuniões periódicas entre as diversas áreas, visando identificar e prevenir eventuais riscos trabalhistas.
B	Trabalhos de relacionamento junto aos Sindicatos dos trabalhadores, demonstrando as ações que a empresa vem tomando para melhorar o relacionamento com seus empregados. Quanto ao risco de má conduta, possuímos programas permanentes de conscientização e de motivação junto aos empregados visando a um bom ambiente de trabalho.
C	Cuidam do processo e ao final fazem acordo.
D	Entrega e fiscalização da utilização do EPI, minuto da segurança, treinamento comportamental em segurança.

(Continua)

(Conclusão)

Pergunta	Quais os procedimentos adotados pela empresa para gerenciamento desses riscos?
Participante	Resposta
E	Aqui na companhia, observo o desenvolvimento de uma parceria entre o departamento de Recursos Humanos e as demais gerências, a fim de evitar potenciais riscos, que vão desde cuidados tomados no processo de recrutamento e seleção até conscientização das chefias e empregados da importância da boa gestão destas relações, tanto no aspecto legal como no pessoal. Por exemplo, a manutenção de um bom ambiente de trabalho influencia positivamente a diminuição dos riscos trabalhistas. Nesse aspecto, reforço minha crença de que o gerenciamento destes riscos é um processo de toda a companhia e depende, muitas vezes, mais das chefias imediatas que do Departamento de Recursos Humanos.
F	Criteriosa política de Recursos Humanos, evitando situações que possam gerar tais riscos.
G	Grupo trabalhando na prevenção, buscando eliminar focos de riscos, conscientizando, treinando, elaborando procedimentos.

Quadro 15: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Identificação de procedimentos da Empresa para gerenciamento de riscos

Pergunta	Esses procedimentos têm prevenido as perdas trabalhistas em questão?
Participante	Resposta
A	O conjunto de procedimentos adotados, associado ao processo orçamentário de perdas trabalhistas, onde cada perda eventual é orçada e atribuída a um centro de custo, tem reduzido progressivamente as perdas incorridas. Esse procedimento visa engajar cada gestor responsável pela observação dos procedimentos implementados, gestão responsável e preventiva no que tange a eventuais passivos trabalhistas.
B	Sim, no relacionamento junto aos Sindicatos, a equipe tem evitado uma série de atritos e ações trabalhistas, face ao bom relacionamento e correta ponderação das solicitações feitas. Quanto ao ambiente interno, também temos tido bons resultados. Infelizmente, não se consegue sensibilizar a todos os funcionários.
C	Sim e os seus procedimentos têm evitado erros.
D	(em branco)
E	Em relação à eficácia destes procedimentos, tenho a impressão que, apesar de alguns atropelos próprios do momento da companhia, as estatísticas têm demonstrado uma efetiva redução do passivo trabalhista nos últimos anos.
F	Têm evitado inúmeras perdas trabalhistas.
G	Com certeza, os resultados têm sido muito satisfatórios, embora acho que temos muito por fazer para colhermos mais frutos, eliminando quase que a totalidade da possibilidade de riscos trabalhistas.

Quadro 16: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Identificação de resultados do gerenciamento de riscos praticado

Pergunta	Qual a forma e quais os limites de comprometimento da alta direção da empresa com o gerenciamento de riscos trabalhistas?
Participante	Resposta
A	Desde a realização do planejamento estratégico em 2000, onde a empresa definiu como objetivo estratégico a redução de seu passivo trabalhista, a Diretoria tem acompanhado, mensalmente, a evolução dos indicadores que representam a evolução dos ditos passivos.
B	A alta administração toma conhecimento de tudo que ocorre e orienta os gerentes nas dúvidas que eventualmente ocorrem. Mas, sem dúvida, a operacionalização está a cargo dos gerentes, que acabam assumindo para si o maior envolvimento no gerenciamento de risco. Não há uma participação direta da alta administração no dia a dia desse gerenciamento.
C	(em branco)
D	Acompanhamento dos índices de controle com percentuais de êxito e valores pagos no orçamento de cada área. Comprometimento com os procedimentos dando totais condições de execução dos trabalhos.
E	Na minha percepção, a alta direção apóia, de uma maneira mediana, o gerenciamento dos riscos. Existe uma “carta branca” dada às gerências, em especial ao Departamento de Recursos Humanos, nesse sentido. Entretanto, não acho que exista um comprometimento absoluto, pois não noto uma preocupação em transformar esse gerenciamento em um “valor” da companhia. O jeito “todo próprio” de fazermos as coisas, o foco quase obstinado no resultado e as dificuldades particulares ao momento da empresa acabam gerando alguns “atropelos” a determinadas “cartilhas”. A meu ver, seguramente, a gestão dos riscos trabalhistas é uma delas, ainda que, neste aspecto, tenha se evoluído muito nos últimos anos. Credito esse sucesso mais ao ambiente interpessoal favorável obtido na companhia e à parceria existente entre as gerências, do que propriamente ao envolvimento e preocupação da alta direção.
F	Tudo o que for possível e estiver ao alcance da Empresa está sendo executado.
G	Com certeza, hoje existe o comprometimento de todos no gerenciamento, pois, estamos engajados em vários projetos no sentido de eliminar e/ou minimizar esses riscos. Todos estão conscientes de que é mais barato prevenir do que remediar.

Quadro 17: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Comprometimento da alta direção

Pergunta	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa mantém rotinas de definição prévia dos riscos trabalhistas relevantes e não relevantes, identificação e gerenciamento dos riscos trabalhistas relevantes, bem como revisão do processo de gerenciamento de riscos trabalhistas? • Quais são essas rotinas? • Qual o cargo das pessoas responsáveis por essas rotinas? • Qual o conteúdo ocupacional total desse cargo?
Participante	Resposta
A	<p>Sim. Essencialmente, essas rotinas se alicerçam no sistema informatizado de gestão trabalhista. Esse sistema permite à empresa identificar o vulto de cada risco trabalhista que cada empregado porventura incorrerá. As rotinas são analíticas e envolvem o exame da jurisprudência, o cálculo dos passivos decorrentes propriamente ditos. Anualmente, a empresa passa por um extenso processo orçamentário onde, dentre outras tarefas, se revisa profundamente os riscos trabalhistas existentes, novos riscos emergentes, sua minimização e seu gerenciamento. O cargo das pessoas a que são confiadas essas tarefas é de prepostos e advogados, sob a supervisão da gerência de Recursos Humanos. Conteúdo ocupacional do cargo de preposto: representa a empresa junto à Justiça do Trabalho; providencia e efetua pagamentos de processos, custas, emolumentos e recursos; efetua contato com chefias, a fim de obter informações sobre empregados; realiza, conforme custo do processo, conciliações e acordos trabalhistas; seleciona testemunhas para prestação de depoimentos em audiências; realiza preparação da defesa, levantando documentação, anexando relatório das atividades do Reclamante; quando necessário, providencia, junto à administração de salários, levantamento de histórico e evolução salarial.</p>
B	<p>Tenho conhecimento apenas da determinação financeira de riscos já existentes, ou seja, processos em andamento contra a empresa. Não tenho conhecimento de que tenhamos rotinas prévias de riscos relevantes e não relevantes. Quanto aos demais itens, não sei opinar, pois não tenho conhecimento se temos essas rotinas, cargos e conteúdo deste cargo. Tenho conhecimento de que temos técnicos de segurança e equipes internas trabalhando na prevenção de riscos trabalhistas, mas não sei se esses se enquadram nesse questionamento.</p>
C	<p>Não. Fizemos um redesenho da situação e estamos remediando, evitando a reprise dos entraves.</p>
D	<p>A empresa não possui esta abertura em riscos relevantes e não relevantes. Ela acompanha os principais riscos, inclusive através de iniciais e através da Gerência de Recursos Humanos, do preposto e dos advogados interno e externos. Para identificação dos riscos trabalhistas relevantes, dois propostos da empresa circulam em suas dependências, a fim de observarem atividades executadas em contrário à lei, juntamente com os supervisores das áreas. O gerenciamento dos riscos trabalhistas relevantes se dá através da atuação dos prepostos, em conversas e treinamento juntos às áreas, reuniões mensais com o escritório, o departamento de Recursos Humanos e a Diretoria.</p>
E	<p>Não tenho condições de responder esta questão.</p>

(Continua)

(Conclusão)	
Pergunta	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa mantém rotinas de definição prévia dos riscos trabalhistas relevantes e não relevantes, identificação e gerenciamento dos riscos trabalhistas relevantes, bem como revisão do processo de gerenciamento de riscos trabalhistas? • Quais são essas rotinas? • Qual o cargo das pessoas responsáveis por essas rotinas? • Qual o conteúdo ocupacional total desse cargo?
Participante	Resposta
F	No que se refere à definição prévia, identificação, gerenciamento e estabelecimento de rotinas de revisão dos processos de gerenciamento de riscos trabalhistas, nossos Departamentos de Recursos Humanos e Jurídico estão sempre atentos à legislação trabalhista, intermediando negociações junto à Delegacia Regional do Trabalho, Sindicatos etc. Dentro da Empresa, existem, além dos membros responsáveis pela identificação de atividades de risco, SESMT, Supervisão, etc., os Cipeiros e representantes Sindicais eleitos pelos trabalhadores, que são atuantes.
G	Sim. Várias rotinas são feitas. Por exemplo: exames médicos periódicos; audiometria periódica; controle de uso de EPI; procedimentos para operações de risco; eliminação de trabalhos que necessitam habilidade manual (mecanizar); normas internas de procedimentos para locais perigosos e/ou insalubre; prática de ginástica compensatória. Os cargos dos responsáveis são de engenheiro de segurança; técnico de segurança; analistas de engenharia; gerências; coordenação; supervisão.

Quadro 18: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Rotinas de gerenciamento de riscos e cargos envolvidos

7.3.2 Quadros de Respostas dos Especialistas

Pergunta	O que são riscos trabalhistas?
Participante	Resposta
1	Aqueles decorrentes da imprevisibilidade e fragilidade das relações empregado/empregador e a perspectiva de ações trabalhistas onerosas para as empresas.
2	De uma forma genérica, todos os procedimentos ou ações derivadas do processo administrativo e vinculados à administração de pessoal e de recursos humanos, não devidamente equacionados (do ponto de vista legal), que acarretam ou podem acarretar custos não previstos nos orçamentos financeiros.
3	Toda e qualquer situação de descontrole que a empresa apresente em relação aos aspectos formais e legais que regulam os contratos dos seus empregados e de eventuais prestadores de serviço.
4	Práticas inadequadas (ou, até mesmo, adequadas), que a empresa adota, consciente ou inconscientemente, e que a expõem a possíveis reclamações a serem impetradas por seus empregados (principalmente quando de seu desligamento).

Quadro 19: Respostas Especialistas – Definição pessoal de riscos trabalhistas

Pergunta	O que são perdas trabalhistas?
Participante	Resposta
1	Todas as perdas – nem sempre passíveis de serem contabilizadas – decorrentes dessa realidade exposta no item anterior.
2	É o conjunto de gastos derivados da insatisfatória administração de pessoal e de recursos humanos, considerando, tão somente, perdas como os gastos imprevistos. Ou seja, os dispêndios legalmente previstos ou <i>budgetados</i> , ou mesmo decorrentes das legislações sociais, por evidente, não podem ser consideradas perdas trabalhistas, mas custo com pessoal ou equivalente.
3	São os desembolsos e gastos realizados pela empresa decorrentes da situação acima focada.
4	São os gastos com pagamento de condenações em sentenças e/ou acordos, decorrentes de processos trabalhistas. Podem incluir cobertura de valores indevidos, determinados por via judicial ou por processos administrativos.

Quadro 20: Respostas Especialistas – Definição pessoal de perdas trabalhistas

Pergunta	O que é gerenciamento de riscos trabalhistas?
Participante	Resposta
1	É a adequada formulação, nas empresas, de políticas internas capazes de prevenir e minimizar as perdas decorrentes dos riscos apontados.
2	É o conjunto de procedimentos ou normas internas, visando à detecção, análise e adequação de medidas para minimizar possíveis perdas (despesas não previstas) relacionadas com a administração de pessoal ou de recursos humanos.
3	É estabelecer rotinas e procedimentos de controle com base em fatos reais, assim como estar preparado para situações novas em caso de necessidade de uma mudança estratégica por parte empresa.
4	Administração de práticas e procedimentos da empresa visando à diminuição/eliminação dos riscos trabalhistas.

Quadro 21: Respostas Especialistas – Definição pessoal de gerenciamento de riscos trabalhistas

Pergunta	Como é possível gerenciar riscos trabalhistas?
Participante	Resposta
1	Com uma adequada política de gerenciamento das relações entre empregado e empregador, pressupondo respeito mútuo, transparência absoluta e o entendimento de que o empregado busca na empresa não apenas o salário como recompensa ao seu trabalho; quer, também, encontrar nela respostas às suas expectativas de viver dignamente – ele e sua família - na comunidade em que está inserido.
2	Adotando-se uma política de prevenção ou mesmo proativa, no que concerne à análise da legislação social (aí considerando todo o conjunto de normas legais que atingem os mais diversos segmentos da empresa relacionados com as áreas de administração de pessoal e de recursos humanos, além das áreas contábeis e financeira), para tentar antecipar as possíveis conseqüências malélicas que o descaso, o comodismo ou mesmo a rotina acabam proporcionando, definindo ações preventivas, ações de conjuntura ou estabelecendo sistemas de análise relacionados com essas matérias ou setores diretamente envolvidos.
3	Preventivamente, através da interação e envolvimento entre os diversos setores da empresa visando à execução das políticas de Recursos Humanos, da avaliação de tempo em tempo das políticas implementadas e o resultado alcançado, do treinamento de pessoal interno e de pessoas ou empresas terceirizadas, que tenham sob sua responsabilidade a execução das políticas.
4	Principalmente através de atitudes/práticas prevencionistas e de muita negociação (tanto interna como externamente). Também é muito importante a forma como a empresa considera e se relaciona com os seus recursos humanos. Treinando/preparando as pessoas envolvidas com os procedimentos do “contencioso trabalhista”.

Quadro 22: Respostas Especialistas – Como gerenciar riscos trabalhistas

Pergunta	As rotinas de gerenciamento dos riscos trabalhistas adotadas pelas empresas brasileiras são suficientes para prevenção das perdas trabalhistas às quais estão expostas?
Participante	Resposta
1	Não, excetuadas apenas algumas empresas de grande porte. Ações concretas para eliminar as causas dos riscos não me parece serem objeto concreto das preocupações da grande maioria dos empresários, até porque não sabem exatamente o que fazer. Pequenas empresas simplesmente correm os riscos.
2	As rotinas de gerenciamento adotadas pela maioria das empresas brasileiras, ou mesmo a sua totalidade, são apenas parcialmente eficazes para a prevenção das perdas trabalhistas, em face da complexidade da legislação laboral e dos demais diplomas legais que regem os setores de administração de pessoal e de recursos humanos. Somente o acompanhamento diário e minucioso de todas as questões, procedimentos, normas, atuação, conflitos, etc, é que podem minimizar os efeitos e o volume do que se convencionou chamar de “perdas trabalhistas”.
3	Não.
4	A maioria das empresas, principalmente as médias e pequenas, não possuem soluções adequadas. Por outro lado, sabe-se de muitas empresas que obtêm resultados significativos a partir de mudanças/evoluções de sua cultura organizacional e, como conseqüência, de suas práticas e procedimentos.

Quadro 23: Respostas Especialistas – Limites do gerenciamento de riscos adotado pelas empresas brasileiras

Pergunta	Quais os riscos trabalhistas que mais preocupam as empresas brasileiras, no momento?
Participante	Resposta
1	A incerteza sobre propostas de alteração da legislação trabalhista e da própria política econômica.
2	Aqueles derivados da indevida aplicação de normas legais ou de instrumentos coletivos de trabalho, e que acabam culminando em ações trabalhistas ou em movimentos reivindicatórios por parte de seus empregados ou de seus sindicatos representativos.
3	Descumprimento da lei, da CLT e das decisões normativas da categoria de seus empregados.
4	Participação nos lucros e/ou resultados; horas extras/banco de horas; responsabilidade civil em doenças profissionais e acidentes no trabalho.

Quadro 24: Respostas Especialistas – Identificação de riscos que mais preocupam as empresas brasileiras

Pergunta	Quais os riscos trabalhistas que mais deveriam preocupar as empresas brasileiras, no momento?
Participante	Resposta
1	A dificuldade de previsões a médio prazo, a incerteza nos negócios, e, por conseqüência, a possibilidade de passivos trabalhistas a liquidar.
2	Além das relacionadas com o aspecto financeiro, a questão da imagem perante empregados e terceiros é significativa, merecendo uma especial atenção por parte das empresas.
3	As perdas provocadas pela má interpretação da lei, da CLT e das decisões normativas da categoria de seus empregados, não aplicação ou má aplicação das normas.
4	(em branco)

Quadro 25: Respostas Especialistas – Identificação de riscos que mais deveriam preocupar as empresas brasileiras

Pergunta	Quais as perdas que esses riscos podem provocar?
Participante	Resposta
1	Econômicas, financeiras e de credibilidade.
2	Além das perdas financeiras diretas, a perda da credibilidade, tanto interna como externa, pode representar um sério risco à atividade empresarial e afetar a própria existência da empresa.
3	Perdas econômicas, financeiras e de credibilidade da empresa perante os órgãos de fiscalização, empregados e da própria Justiça Trabalhista.
4	Devem ser quantificadas pelas empresas.

Quadro 26: Respostas Especialistas – Identificação de perdas

Pergunta	As empresas brasileiras gerenciam esses riscos?
Participante	Resposta
1	Não tenho informações atualizadas.
2	Eu diria que as empresas brasileiras começam a despertar para o trato dessas questões, uma vez que, como já dito, do cuidadoso acompanhamento, gerenciamento e equacionamento dos chamados “riscos trabalhistas”, muitas vezes decorre a própria sobrevivência da empresa.
3	A grande maioria não.
4	A maioria das empresas, principalmente as médias e pequenas, não possuem soluções adequadas. Por outro lado, sabe-se de muitas empresas que obtêm resultados significativos a partir de mudanças/evoluções de sua cultura organizacional e, como consequência, de suas práticas e procedimentos.

Quadro 27: Respostas Especialistas – Postura das empresas quanto ao gerenciamento de riscos

Pergunta	Esse gerenciamento previne as perdas em questão?
Participante	Resposta
1	Não tenho informações atualizadas.
2	O correto gerenciamento dessas matérias e do tema como um todo implicam a elevação da saúde organizacional, na medida em que minimizam potenciais conflitos internos e perdas, não apenas as de repercussão econômicas.
3	Não. Em minha ótica, não existe um processo científico e continuado de gerenciamento de riscos.
4	Pode prevenir desde que haja, também, posicionamentos e atitudes adequadas por parte dos gestores das pessoas.

Quadro 28: Respostas Especialistas – Identificação de resultados do gerenciamento de riscos praticado

Pergunta	Existe comprometimento da alta direção das empresas brasileiras com o gerenciamento de riscos trabalhistas? De que forma? Com quê limites?
Participante	Resposta
1	A meu juízo, apenas em algumas empresas de porte.
2	Em um primeiro momento, eu diria que o comprometimento da chamada “alta direção das empresas brasileiras com o tema é secundário e insuficiente. Mas, em face da crescente repercussão que tais questões passam a ter com o resultado, imagem e o próprio futuro, a preocupação passa a ser proporcionalmente maior e a impulsionar um direcionamento para se equacionar devidamente as questões derivadas. Quanto à forma, depende muito de cada cultura empresarial e mesmo do potencial que as chamadas “perdas trabalhistas” podem ter no resultado das empresas. Daí derivam, igualmente, os limites.
3	Não totalmente. Na prática, apenas os casos de maior repercussão e de valor chegam ao conhecimento da alta direção da empresa.
4	O comprometimento, em geral, é do tipo reativo (a partir da ocorrência de um grande problema).

Quadro 29: Respostas Especialistas – Comprometimento da alta direção

Pergunta	As empresas brasileiras mantêm rotinas para definição prévia dos riscos trabalhistas relevantes e não relevantes?
Participante	Resposta
1	Tanto quanto sei, algumas grandes empresas apenas.
2	Dos riscos trabalhistas relevantes, me parece que sim, na medida em que são conhecidos. Quanto aos chamados “não relevantes”, poucas têm e é aí que residem os maiores perigos. Na exata proporção em que, ao não se aperceberem do potencial de perdas ou da conflitividade de tais questões, ficam sujeitas às maiores perdas potenciais ou ao custo final da solução do litígio.
3	Desconheço.
4	(em branco)

Quadro 30: Respostas Especialistas – Rotinas para definição prévia de riscos trabalhistas

Pergunta	As empresas brasileiras mantêm rotinas para identificação trabalhistas relevantes?
Participante	Resposta
1	Tanto quanto sei, algumas grandes empresas apenas.
2	As com maiores potenciais de organização interna com certeza; já as médias e pequenas, não acredito.
3	Sim. Porém, sem cálculos estimativos e provisão adequada de valores.
4	(em branco)

Quadro 31: Respostas Especialistas – Rotinas para identificação de riscos trabalhistas

Pergunta	As empresas brasileiras mantêm rotinas para gerenciamento dos riscos trabalhistas relevantes?
Participante	Resposta
1	Tanto quanto sei, algumas grandes empresas apenas.
2	As com maiores potenciais de organização interna com certeza; já as médias e pequenas, não acredito.
3	Não.
4	(em branco)

Quadro 32: Respostas Especialistas – Rotinas para gerenciamento de riscos trabalhistas

Pergunta	As empresas brasileiras mantêm rotinas para revisão do processo de gerenciamento de riscos trabalhistas?
Participante	Resposta
1	Tanto quanto sei, algumas grandes empresas apenas.
2	As com maiores potenciais de organização interna com certeza; já as média e pequenas, não acredito.
3	Não.
4	(em branco)

Quadro 33: Respostas Especialistas – Rotinas para revisão do processo de gerenciamento de riscos trabalhistas

Pergunta	Essas rotinas são executadas pelas pessoas competentes para tanto?
Participante	Resposta
1	No caso das grandes empresas, sim. Mas, na maior parte, entendo que a “corrida” por resultados e as dificuldades competitivas têm afligido e absorvido as atenções dos empresários
2	Não necessariamente. A formação e a experiência dos gestores de Recursos Humanos ou de pessoal não costumam priorizar certos componentes que são fundamentais para se analisar os chamados riscos trabalhistas, quer sejam de natureza legal ou organizacional. As empresas que possuem maior complexidade organizacional costumam estar mais atentas a essas questões, o que não implica afirmar que estejam sendo tratadas por profissionais diretamente comprometidos ou com preparação específica.
3	Prejudicada.
4	Em geral, não. Na maioria dos casos, as atividades são atribuídas a simples auxiliares administrativos, sem nenhum preparo ou treinamento específico.

Quadro 34: Respostas Especialistas – Qualificação dos executores do gerenciamento de riscos trabalhistas

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são analisados dados que compreendem os objetivos específicos do estudo, que são: identificar riscos trabalhistas da empresa, identificar os procedimentos adotados pela empresa para gerenciamento de riscos trabalhistas, verificar os resultados dos procedimentos adotados pela empresa para gerenciamento de riscos trabalhistas, verificar a forma e os limites de comprometimento da alta direção com os procedimentos de gerenciamento de riscos trabalhistas e identificar as pessoas envolvidas no gerenciamento de riscos trabalhistas da empresa e respectivos cargos.

Para melhor compreensão dos resultados relativamente aos mencionados objetivos, a análise desses é precedida de identificação dos conceitos de riscos trabalhistas, perdas trabalhistas e gerenciamento de riscos trabalhistas adotados pelos executivos do Grupo Eberle Mundial, pelos especialistas, pela autora deste trabalho e pela literatura que o embasa.

8.1 CONCEITOS

8.1.1 Riscos Trabalhistas

Questionados sobre o que são riscos trabalhistas, os executivos do Grupo Eberle Mundial apresentaram respostas complementares entre si, diretamente relacionadas à atividade de cada um.

O Diretor Superintendente abrangeu, em sua definição, todas as situações nas quais a empresa não obedece à legislação vigente.

O Diretor Administrativo Financeiro invocou a possibilidade de desembolso de caixa não previsto, oriundo de conflito entre empresa e empregado.

O Gerente Jurídico mencionou atitudes contrárias à lei, ou dúvidas em relação a ela.

O Gerente de Recursos Humanos citou qualquer situação do ambiente organizacional que não esteja claramente amparada por lei e que possa ser, de alguma forma, contestada e questionada na Justiça do Trabalho e que seja uma potencial perda para a empresa.

O Gerente Industrial de Apoio contemplou todas as situações que podem gerar algum tipo de prejuízo físico, psicológico, material, envolvendo equipamentos ou instrumentos de trabalho não adequados quanto à segurança, ambientes insalubres e/ou perigosos, comportamento, aspecto legal, que possibilitem uma potencial futura causa de acidentes e reclamações trabalhistas.

Esse aspecto dos resultados é demonstrado no Quadro 35.

O que são riscos trabalhistas	
Cargo	Resposta
Diretor Superintendente	Todas situações nas quais a empresa não obedece a legislação vigente
Diretor Administrativo Financeiro	Possibilidade de desembolso de caixa não previsto, oriundo de conflito entre empresa e empregado
Gerente Jurídico	Atitudes contrárias à lei, ou dúvidas em relação a ela
Gerente de Recursos Humanos	Qualquer situação do ambiente organizacional que não esteja claramente amparada por lei, que possa ser, de alguma forma, contestada e questionada na Justiça do Trabalho e que seja uma potencial perda para a empresa
Gerente de Informática	Todas situações potenciais de perdas para a companhia no que se refere ao não cumprimento ou mau cumprimento da legislação e convenções trabalhistas
Gerente de Planejamento Industrial e Logística	Exposição a situações em desacordo com a legislação trabalhista
Gerente Industrial de Apoio	Todas as situações que podem gerar algum tipo de prejuízo físico, psicológico, material, envolvendo equipamentos ou ferramentas não adequados quanto à segurança, ambientes insalubres e/ou perigosos, comportamento, aspecto legal, que possibilitem uma potencial futura causa de acidentes e reclamações trabalhistas

Quadro 35: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – O que são riscos trabalhistas

Cinco executivos do Grupo Eberle Mundial conceituaram riscos trabalhistas como situações de descumprimento ou mau cumprimento da legislação vigente, apontando a preponderância desse enfoque.

Um executivo atribuiu a origem dos riscos trabalhistas a conflito na relação entre empresa e empregado.

Apenas um executivo demonstrou preocupação com situações inseguras de equipamentos, instrumentos de trabalho, ambiente, comportamento e aspecto legal – ainda que o tenha feito no aspecto industrial.

Esses resultados constam no Quadro 36.

Origem dos riscos trabalhistas	
Respostas	Nº vezes em que mencionada cada resposta
Situações de descumprimento ou mau cumprimento da legislação vigente	05
Conflito na relação entre empresa e empregado	01
Situações inseguras de equipamentos, ferramentas, ambiente, comportamento e aspecto legal	01

Quadro 36: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Origem dos riscos trabalhistas

Também questionados sobre o que são riscos trabalhistas, os especialistas apresentaram respostas diversas.

Um invocou a imprevisibilidade e fragilidade das relações entre empregado e empregador e a perspectiva de ações trabalhistas onerosas para as empresas.

Um mencionou procedimentos, ou ações, derivados do processo administrativo e vinculados à administração de pessoal e de recursos humanos, não devidamente equacionados do ponto de vista legal, que acarretam ou podem acarretar custos não previstos nos orçamentos financeiros.

Um referiu toda e qualquer situação de descontrolo que a empresa apresenta em relação aos aspectos formais e legais que regulam os contratos dos seus empregados e de eventuais prestadores de serviço.

Um apontou práticas inadequadas ou, até adequadas, que a empresa adota, consciente ou inconscientemente, e que a expõem a possíveis reclamações, a serem impetradas por seus empregados, principalmente quando de seu desligamento.

Esses resultados aparecem no Quadro 37.

O que são riscos trabalhistas
Respostas
Imprevisibilidade e fragilidade das relações entre empregado e empregador e a perspectiva de ações trabalhistas onerosas para as empresas
Procedimentos, ou ações, derivados do processo administrativo e vinculados à administração de pessoal e de recursos humanos, não devidamente equacionados do ponto de vista legal, que acarretam ou podem acarretar custos não previstos nos orçamentos financeiros
Toda e qualquer situação de descontrolo que a empresa apresenta em relação aos aspectos formais e legais que regulam os contratos dos seus empregados e de eventuais prestadores de serviço
Práticas inadequadas ou, até adequadas, que a empresa adota, consciente ou inconscientemente, e que a expõem a possíveis reclamações, a serem impetradas por seus empregados, principalmente quando de seu desligamento

Quadro 37: Respostas Especialistas – O que são riscos trabalhistas

As respostas colhidas demonstram que três dos especialistas atribuíram a origem dos riscos trabalhistas a problemas administrativos que se refletem no descumprimento ou mau cumprimento da legislação.

Esse resultado é demonstrado no Quadro 38.

Origem dos riscos trabalhistas
Respostas
Procedimentos, ou ações, derivados do processo administrativo e vinculados à administração de pessoal e de recursos humanos, não devidamente equacionados do ponto de vista legal
Situação de descontrole que a empresa apresenta em relação aos aspectos formais e legais
Práticas inadequadas ou, até adequadas, que a empresa adota, consciente ou inconscientemente

Quadro 38: Respostas Especialistas – Origem dos riscos trabalhistas

Dois dos especialistas referiram como consequência dos riscos trabalhistas a reclamatórias trabalhistas onerosas para as empresas.

Um dos especialistas apontou como consequência custos não previstos no orçamento financeiro, condição expressamente invocada pelo Diretor Administrativo Financeiro do Grupo Eberle Mundial, para definição do próprio risco trabalhista.

Um especialista não se posicionou a respeito.

Esses resultados estão no Quadro 39.

Conseqüências dos riscos trabalhistas	
Respostas	Nº vezes em que mencionada cada resposta
Reclamatórias trabalhistas onerosas para as empresas	02
custos não previstos no orçamento financeiro	01
(em branco)	01

Quadro 39: Respostas Especialistas – Conseqüências dos riscos trabalhistas

A literatura pesquisada não apresenta uma definição específica para riscos trabalhistas. O conceito por ela atribuído a riscos em geral, representado pela definição formulada por Santos (2002), é de possibilidade de perda em face de determinado evento. Segundo ele, esses riscos têm origem em fatores diversos, para os quais apresentou classificação expressa no Quadro 1, e têm como consequência perdas representadas por prejuízo ou lucro menor.

No entender da autora deste trabalho, os riscos trabalhistas abrangem toda situação não observada pela empresa, que pode lhe gerar perdas de naturezas diversas, não orçadas – quando financeiras, nem previstas – quando de imagem. Necessário discernimento do que seja causa – atos e omissões diariamente configurados no ambiente empresarial – e do que sejam conseqüências dos riscos trabalhistas – cadastro de eventos como horas extras, insalubridade, etc. – pena de não gerenciamento dos verdadeiros riscos trabalhistas da empresa. Esse o aspecto aparentemente frágil da conceituação lançada pelos executivos do Grupo Eberle Mundial.

8.1.2 Perdas Trabalhistas

Questionados sobre o que são perdas trabalhistas, os executivos do Grupo Eberle Mundial foram quase unânimes em vinculá-lo a desembolsos de caixa decorrentes de reclamações trabalhistas.

Apenas o Diretor Administrativo Financeiro registrou tratar-se de desembolso não previsto.

O Gerente de Informática foi o único a mencionar, expressamente, despesas legais com advogados, custas processuais, etc, despesas indiretas por envolvimento de pessoas com os processos e despesas decorrentes de acidentes de trabalho.

Esses resultados constam no Quadro 40.

O que são perdas trabalhistas	
Respostas	Nº vezes em que mencionada cada resposta
Perdas decorrentes de reclamações trabalhistas	07
Despesas legais (advogados, custas processuais,...), despesas indiretas (envolvimento de pessoas com processos), despesas decorrentes de acidentes de trabalho	01
Desembolso de caixa não previsto	01

Quadro 40: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – O que são perdas trabalhistas

Por sua vez, igualmente questionados sobre o que são perdas trabalhistas, os especialistas apresentaram respostas complementares.

Um relacionou as perdas trabalhistas a gastos decorrentes de ações trabalhistas, nem sempre possíveis de serem contabilizados.

Um englobou o conjunto de gastos derivados da insatisfatória administração de pessoal e de recursos humanos, considerando perdas tão somente os gastos imprevistos.

Um referiu desembolsos e gastos decorrentes de situação de descontrole na empresa.

Um invocou gastos decorrentes de processos trabalhistas judiciais ou administrativos.

Esses resultados são apresentados no Quadro 41.

O que são perdas trabalhistas
Respostas
A gastos decorrentes de ações trabalhistas, nem sempre possíveis de serem contabilizados
Conjunto de gastos derivados da insatisfatória administração de pessoal e de recursos humanos, considerando perdas tão somente os gastos imprevistos
Desembolsos e gastos decorrentes de situação de descontrole na empresa
Gastos decorrentes de processos trabalhistas judiciais ou administrativos

Quadro 41: Respostas Especialistas – O que são perdas trabalhistas

Porém, quando questionados sobre quais as perdas que os riscos trabalhistas podem provocar, todos os participantes responderam de forma mais complexa e abrangente.

Os executivos do Grupo Eberle Mundial referiram perdas de natureza financeira, institucional, social e produtiva, indicando expressamente indenizações, multas, manutenção de estrutura para defesa da empresa, danos na imagem da empresa em seu meio e frente aos empregados, desmotivação no ambiente de

trabalho, risco de parada total das atividades em caso de paralisação, abertura de precedentes.

Esses resultados estão representados no Quadro 42.

Quais as perdas que os riscos trabalhistas podem provocar	
Natureza	Conteúdo
Financeiras	Decorrentes da condenação ao pagamento de indenizações ou multas Manutenção de uma estrutura para defender a empresa do efeito
Institucionais	Danos na imagem da companhia no seu meio e junto aos seus empregados
De Produção	Desmotivação no ambiente de trabalho Risco de parada total das atividades no caso de paralisação
De comportamento	Abertura de precedentes

Quadro 42: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Quais as perdas que os riscos trabalhistas podem provocar

No mesmo item, os especialistas mencionaram perdas econômicas, financeiras e de credibilidade – interna e externa, além de risco à atividade empresarial e à própria sobrevivência da empresa.

Essas respostas estão no Quadro 43.

Quais as perdas que os riscos trabalhistas podem provocar
Resposta
Econômicas
Financeiras diretas
De credibilidade, tanto interna como externa
Risco à atividade empresarial e à própria existência da empresa.

Quadro 43: Respostas Especialistas – Quais as perdas que os riscos trabalhistas podem provocar

A literatura estudada não traz definição específica para perdas trabalhistas. Santos (2002), tratando sobre riscos em geral, conceitua perdas como prejuízo, ou lucro menor.

A autora deste trabalho, assim como o conjunto dos participantes da pesquisa, considera perdas trabalhistas todas consequências negativas para a empresa, decorrentes de riscos trabalhistas.

8.1.3 Gerenciamento de Riscos Trabalhistas

Questionados sobre o que é gerenciamento de riscos trabalhistas, dois executivos do Grupo Eberle Mundial não lançaram resposta.

Os outros cinco executivos sintetizaram o conceito de gerenciamento de riscos trabalhistas de forma similar e complementar. Citaram processos de gestão ou controle de fatores geradores de risco, rotinas de acompanhamento de situações que podem gerar reclamações trabalhistas, administração preventiva e controle prévio de situações de risco.

Todos que responderam ao questionado reconheceram a necessidade de trabalho preventivo.

Dois executivos fizeram expressa referência ao controle de riscos de natureza física ou psicológica.

Um relacionou as situações de risco a ambiente de conflito.

Esses resultados são demonstrados no Quadro 44.

O que é gerenciamento de riscos trabalhistas
Respostas
Gestão de fatores geradores de risco
Administração preventiva contra danos à integridade física e psicológica dos empregados
Controle de riscos
(em branco)
(em branco)
Rotinas de acompanhamento de situações que podem gerar reclamações trabalhistas
Processo que possibilita controle prévio de situação com potencial risco trabalhista físico, psicológico ou material.

Quadro 44: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – O que é gerenciamento de riscos trabalhistas

Igualmente, questionados sobre o que é gerenciamento de riscos trabalhistas, os especialistas invocaram políticas, procedimentos, normas internas, rotinas ou práticas internas de controle, detecção, análise e adequação de medidas, que sejam capazes de prevenir ou minimizar perdas trabalhistas, ou, ainda, de eliminar riscos trabalhistas.

Um ainda citou a necessidade de a empresa estar preparada para novas situações, em caso de necessidade de mudanças estratégicas.

Tais resultados são lançados no Quadro 45.

O que é gerenciamento de riscos trabalhistas
Respostas
Adequada formulação de políticas internas capazes de prevenir e minimizar perdas decorrentes de riscos trabalhistas
Conjunto de procedimentos ou normas internas visando à detecção, análise e adequação de medidas para minimizar possíveis perdas relacionadas com administração de pessoal ou recursos humanos
Rotinas e procedimentos de controle com base em fatos reais
Preparo para situações novas em caso de necessidade de mudança estratégica por parte da empresa
Administração de práticas e procedimentos visando à diminuição ou eliminação dos riscos trabalhistas

Quadro 45: Respostas Especialistas – O que é gerenciamento de riscos trabalhistas

Santos (2002) afirma que o gerenciamento de riscos pressupõe uma cultura de risco, com a preocupação permanente dos executivos com o gerenciamento sistemático dos riscos. Nesses termos, salienta a necessidade de atuação preventiva e constante, de envolvimento dos executivos no processo e da sistematização desse.

A autora deste trabalho entende que o gerenciamento de riscos trabalhistas compreende a observação constante do comportamento da empresa, de suas relações internas e externas, das várias faces e tempos de sua realidade. Contempla a previsão de ocorrências futuras com base em prognósticos e simulações

realizados a partir da análise conjunta de cenários diversos. Permite o controle de efeitos não desejados.

8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Revisados os conceitos básicos deste estudo, são analisados os objetivos específicos propriamente ditos.

8.2.1 Identificação de Riscos Trabalhistas da Empresa

Quanto ao objetivo específico de identificar riscos trabalhistas da empresa, foram apurados os seguintes resultados.

Questionados sobre quais os riscos trabalhistas percebidos pela empresa, os executivos do Grupo Eberle Mundial mencionaram insalubridade (especialmente em função do ruído), periculosidade, dano moral por acidente do trabalho, equiparação salarial, desvio de função, horas extras, roubos e mau uso do patrimônio da empresa, atitudes antiéticas sem possibilidade de identificação dos responsáveis, intervenção sindical visando a greves e paradas de produção, ações coletivas e de terceiros, como empresas de vigilância, limpeza, etc., problemas com *layout* inadequado e ergonomia.

A insalubridade foi citada por cinco dos sete executivos, o que aponta tratar-se de situação grave para o Grupo.

Equiparação salarial e horas extras foram expressamente invocadas por três executivos, o que caracteriza esses eventos como menos graves, mas, ainda assim, preocupantes.

Cada um dos demais itens foi mencionado – um a um – por apenas um dos executivos, demonstrando a existência de diversidade de percepções.

Um dos executivos reconheceu, expressamente, que, via de regra, os riscos percebidos se restringem àqueles mais aparentes.

O Quadro 46 demonstra esses resultados.

Riscos trabalhistas no Grupo Eberle Mundial	
Respostas	Nº vezes que mencionada cada resposta
Insalubridade	05
Equiparação salarial	03
Horas extras	03
Periculosidade	01
Dano moral por acidente do trabalho	01
Desvio de função	01
Roubos e mau uso do patrimônio da empresa	01
Atitudes antiéticas sem possibilidade de identificação dos responsáveis	01
Intervenção sindical visando a greves e paradas de produção	01
Ações coletivas e de terceiros, como empresas de vigilância, limpeza, etc.	01
Problemas com <i>layout</i> inadequado e ergonomia	01

Quadro 46: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Riscos trabalhistas do Grupo Eberle Mundial

Questionados sobre quais os riscos trabalhistas que mais preocupam a empresa, quatro dos sete executivos não lançaram resposta e os demais elegeram um dos eventos por eles citados.

O Quadro 47 apresenta esses resultados.

Riscos trabalhistas que mais preocupam o Grupo Eberle Mundial	
Respostas	Nº vezes que mencionada cada resposta
(em branco)	04
Insalubridade	01
Equiparação salarial	01
Intervenção sindical visando greves e paradas de produção	01

Quadro 47: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Riscos trabalhistas que mais preocupam o Grupo Eberle Mundial

Questionados se a empresa mantém rotinas de definição prévia dos riscos trabalhistas relevantes e não relevantes e de identificação desses riscos, os executivos do Grupo Eberle Mundial responderam de formas diversas e até antagônicas.

O Diretor Superintendente afirmou que sim, declarando que essas rotinas se alicerçam no sistema informatizado de gestão trabalhista, que permite à empresa identificar o vulto de cada risco trabalhista correspondente a cada empregado. Relatou que essas rotinas são analíticas, envolvem o exame da jurisprudência e o cálculo dos passivos decorrentes propriamente ditos. Acrescentou que, anualmente, a empresa passa por um extenso processo orçamentário que, dentre outras tarefas, revisa profundamente os riscos trabalhistas existentes, novos riscos emergentes, como também sua minimização e gerenciamento.

O Diretor Administrativo Financeiro reconheceu que apenas tem conhecimento da determinação financeira de riscos já existentes, ou seja, referente a processos em andamento contra a empresa. Declarou desconhecer se a empresa tem rotinas de definição prévias de riscos relevantes e não relevantes e identificação de riscos.

O Gerente Jurídico referiu que a empresa não mantém rotinas nos termos perguntados. Segundo ele, essa fez um redesenho da situação à qual esteve exposta e está remediando, evitando a reprise dos entraves.

O Gerente de Recursos Humanos assegurou que a empresa não possui a abertura dos riscos como relevantes e não relevantes. Esclareceu que, ainda assim, para identificação dos riscos trabalhistas relevantes, dois prepostos da empresa circulam em suas dependências, a fim de observarem atividades executadas em contrário à lei, juntamente com os supervisores das áreas.

O Gerente de Informática registrou não ter condições de responder à questão.

O Gerente de Planejamento, Industrial e Logística atribuiu a responsabilidade pela definição prévia e identificação de riscos trabalhistas aos Departamentos de Recursos Humanos e Jurídico.

O Gerente Industrial de Apoio afirmou que existem as rotinas mencionadas, as quais exemplificou como sendo exames médicos periódicos, audiometria periódica, controle de uso de EPI, procedimentos para operações de risco, eliminação de trabalhos que necessitam habilidade manual (mecanizar), normas internas de procedimentos para locais perigosos e/ou insalubre, prática de ginástica compensatória.

As respostas analisadas estão lançadas no Quadro 48.

Rotinas de definição prévia e identificação de riscos trabalhistas do Grupo Eberle Mundial	
Respostas	
Existência	Rotinas citadas
Sim	Sistema informatizado de gestão trabalhista, que permite à empresa identificar o vulto de cada risco trabalhista correspondente a cada empregado. Rotinas são analíticas que envolvem o exame da jurisprudência e o cálculo dos passivos decorrentes propriamente ditos. Extenso e anual processo orçamentário que revisa profundamente os riscos trabalhistas existentes, novos riscos emergentes, sua minimização e seu gerenciamento
Desconhece	Determinação financeira de riscos já existentes, ou seja, referente a processos em andamento contra a empresa.
Não	
Não	Dois prepostos da empresa circulam em suas dependências, a fim de observarem atividades executadas em contrário à lei, juntamente com os supervisores das áreas
Desconhece	
Sim	As praticadas pelos departamentos de Recursos Humanos e Jurídico
Sim	Exames médicos periódicos, audiometria periódica, controle de uso de EPI, procedimentos para operações de risco, eliminação de trabalhos que necessitam habilidade manual (mecanizar), normas internas de procedimentos para locais perigosos e/ou insalubre, prática de ginástica compensatória

Quadro 48: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Rotinas de definição prévia e identificação de riscos trabalhistas do Grupo Eberle Mundial

Perguntados sobre quais os riscos trabalhistas que mais preocupam as empresas brasileiras, no momento, os especialistas informaram o que segue.

Um especialista reportou-se à incerteza sobre propostas de alteração da legislação trabalhista e a própria política econômica.

Dois apresentaram respostas complementares, um invocando o descumprimento da lei e dos instrumentos coletivos de trabalho e outro apontando a indevida aplicação dessas normas – conceitos diversos em sua essência.

Um dos especialistas citou os riscos relacionados à participação nos lucros e/ou resultados, horas extras e banco de horas, além da responsabilidade civil em doenças profissionais e acidentes no trabalho.

O Quadro 49 traduz esses resultados.

Riscos trabalhistas que mais preocupam as empresas brasileiras
Respostas
Incerteza sobre propostas de alteração da legislação trabalhista e política econômica
Descumprimento da lei e dos instrumentos coletivos de trabalho
Indevida aplicação da lei e dos instrumentos coletivos de trabalho
Participação nos lucros e/ou resultados, horas extras e banco de horas, responsabilidade civil em doenças profissionais e acidentes no trabalho

Quadro 49: Respostas Especialistas – Riscos trabalhistas que mais preocupam as empresas brasileiras

Questionados sobre quais os riscos que mais deveriam preocupar as empresas brasileiras, apenas três dos quatro especialistas apresentaram resposta.

Um invocou a dificuldade de previsões a médio prazo, a incerteza nos negócios, e, por conseqüência, a possibilidade de passivos trabalhistas a liquidar.

Um agregou aos riscos de natureza financeira aqueles relacionados à imagem da empresa perante empregados e terceiros.

Um citou a não-aplicação, a aplicação incorreta e a má interpretação das normas individuais e coletivas aplicáveis ao caso.

O Quadro 50 organiza esses resultados.

Riscos trabalhistas que mais deveriam preocupar as empresas brasileiras
Respostas
Dificuldade de previsões a médio prazo, incerteza nos negócios, possibilidade de passivos trabalhistas a liquidar
Riscos de natureza financeira e relacionados à imagem da empresa perante empregados e terceiros
Não-aplicação, aplicação incorreta e má interpretação das normas individuais e coletivas
(em branco)

Quadro 50: Respostas Especialistas – Riscos trabalhistas que mais deveriam preocupar as empresas brasileiras

Questionados se as empresas brasileiras mantêm rotinas para definição prévia dos riscos trabalhistas relevantes e não relevantes, apenas dois especialistas manifestaram sua opinião.

Um afirmou que, tanto quanto sabe, apenas algumas grandes empresas mantêm essas rotinas.

Um registrou que, ao que lhe parece, as empresas brasileiras mantêm essas rotinas no que se refere aos riscos trabalhistas relevantes, na medida em que são conhecidos. Poucas têm essa rotina relativamente a riscos não relevantes, o que caracteriza perigo maior, porque, na exata proporção em que não percebem o potencial de perdas ou da conflitividade decorrentes de riscos não relevantes, as empresas ficam sujeitas às maiores perdas potenciais ou ao custo final da solução do litígio.

Um especialista consignou desconhecimento sobre o assunto.

Um não respondeu.

As respostas analisadas estão lançadas no Quadro 51.

Existência de rotinas de definição prévia de riscos trabalhistas das empresas brasileiras
Respostas
Sim, em apenas algumas grandes empresas
Sim, apenas no que se refere aos riscos trabalhistas relevantes, na medida em que são conhecidos
Desconhece
(em branco)

Quadro 51: Respostas Especialistas – Existência de rotinas de definição prévia de riscos trabalhistas das empresas brasileiras

Questionados se as empresas brasileiras mantêm rotinas para identificação dos riscos trabalhistas relevantes, três especialistas registraram seu parecer.

Um reiterou que, segundo sabe, apenas algumas grandes empresas mantêm referidas rotinas.

Um afirmou que as empresas com maiores potenciais de organização interna com certeza mantêm essas rotinas. Quanto às empresas médias e pequenas, opinou que não.

Um respondeu que as empresas mantêm as rotinas questionadas, porém, sem cálculos estimativos e provisão adequada de valores.

Um nada respondeu.

As respostas analisadas estão lançadas no Quadro 52.

Existência de rotinas de identificação de riscos trabalhistas das empresas brasileiras
Respostas
Sim, em apenas algumas grandes empresas
Sim, em empresas com maiores potenciais de organização interna
Não, em empresas médias e pequenas
Sim, porém, sem cálculos estimativos e provisão adequada de valores
(em branco)

Quadro 52: Respostas Especialistas – Existência de rotinas de identificação de riscos trabalhistas das empresas brasileiras

Santos (2002) defende que, para identificar riscos é necessário que a empresa previamente defina o que são, para ela, riscos relevantes e não relevantes. Além disso, é preciso que desenvolva instrumentos para percepção tempestiva desses riscos. Buscando demonstrar a variedade de riscos aos quais as empresas estão sujeitas, formula uma Classificação Total de Riscos, expressa no Quadro 1 deste trabalho, na qual indica a existência de riscos operacionais que afirma serem pouco observados.

Duarte Júnior (2001) e Marshall (2002) também fazem referência aos riscos operacionais. O primeiro diz que a medição desses riscos, tanto quanto dos legais, é um problema a ser solucionado caso a caso. O segundo reconhece a existência de riscos jurídicos, mas afirma que a gestão dos riscos operacionais é a menos adiantada. Entende necessária a identificação desses riscos, visando apurar o que pode dar errado, e sua medição, para definir quão crítico é determinado risco.

8.2.2 Identificação dos Procedimentos Adotados pela Empresa para Gerenciamento de Riscos Trabalhistas

No que se refere ao objetivo específico de identificar os procedimentos adotados pela empresa para gerenciamento de riscos trabalhistas, foram constatados os resultados que seguem.

Questionados sobre os procedimentos adotados pela empresa para gerenciamento de riscos trabalhistas, os executivos do Grupo Eberle Mundial responderam de forma diversa.

O Diretor Superintendente reportou-se, primeiramente, ao projeto desenvolvido e executado desde a época de sua posse no cargo, referente à organização do Grupo de maneira formal e profissional.

Na mesma linha de pensamento, o Diretor Administrativo e Financeiro invocou trabalhos desenvolvidos junto aos Sindicatos dos trabalhadores, visando a melhorar a imagem da empresa e o relacionamento com tais entidades.

O Gerente de Informática citou o desenvolvimento de uma parceria entre o departamento de Recursos Humanos e as demais gerências, buscando evitar riscos potenciais.

O Gerente de Planejamento, Industrial e Logística referiu criteriosa política de Recursos Humanos para evitar situações determinantes do próprio risco.

O Gerente Industrial de Apoio mencionou trabalho preventivo desenvolvido por todo o Grupo.

Além disso, diversos executivos apontaram programas e instrumentos de trabalho implantados pelo Grupo Eberle Mundial, como sistema de gerenciamento e acompanhamento de riscos trabalhistas computadorizado; acompanhamento de políticas gerenciais trabalhistas através de reuniões periódicas entre as diversas áreas; programas de conscientização e motivação dos empregados e chefias; acompanhamento dos processos judiciais e negociação de acordos; cuidados no processo de recrutamento e seleção.

Esses resultados são apresentados no Quadro 53.

Procedimentos adotados pelo Grupo Eberle Mundial para gerenciamento de riscos trabalhistas	
Respostas	
Políticas	Projeto de organização formal e profissional
	Trabalhos desenvolvidos junto aos Sindicatos dos trabalhadores, visando melhorar a imagem da empresa e o relacionamento com tais entidades
	Desenvolvimento de uma parceria entre o departamento de Recursos Humanos e as demais gerências, buscando evitar riscos potenciais
	Criteriosa política de Recursos Humanos para evitar situações determinantes do próprio risco
	Trabalho preventivo desenvolvido por todo o Grupo
Instrumentos	Sistema de gerenciamento e acompanhamento de riscos trabalhistas computadorizado
	Acompanhamento de políticas gerenciais trabalhistas através de reuniões periódicas entre as diversas áreas
	Programas de conscientização e motivação dos empregados e chefias
	Acompanhamento dos processos judiciais e negociação de acordos
	Cuidados no processo de recrutamento e seleção

Quadro 53: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Procedimentos do Grupo Eberle Mundial

Questionados sobre como é possível gerenciar riscos trabalhistas, os executivos do Grupo Eberle Mundial propuseram, em regra, políticas de gestão, estratégias e ações tendo como objetivo o controle eficaz de possíveis riscos trabalhistas.

Citaram, expressamente, educação dos empregados, treinamento de gerentes e supervisores, campanhas, obediência à legislação, atitudes preventivas, integração de equipes com o Departamento de Recursos Humanos e Jurídico, *check list* de atividades de risco.

O Gerente de Informática alertou que o gerenciamento de riscos trabalhistas, além de ter um caráter eminentemente preventivo, não deve ser responsabilidade apenas do Departamento de Recursos Humanos de uma empresa. Deve, segundo ele, ser atribuição de todo seu corpo diretivo, gerencial e de supervisão. Esse procedimento deve ser um valor arraigado na cultura da empresa. A possibilidade de gerenciamento e sua extensão, no seu entender, são proporcionais à medida que o corpo decisório da empresa está bem informado a respeito dos riscos e apóia, efetivamente, essa gestão como um valor a ser perseguido.

Definiu o papel do Departamento de Recursos Humanos como de agente catalizador da postura preventiva e atribuiu a ele, ainda que não exclusivamente, a responsabilidade por estar atento para as diversas mudanças da relação entre capital e trabalho. Saliou que, na maioria das vezes, a moral e os costumes mudam mais rapidamente que o Direito.

Esses resultados estão expostos no Quadro 54.

Como gerenciar riscos trabalhistas	
Respostas	
Projetos	Políticas de gestão, estratégias e ações visando ao controle eficaz de possíveis riscos trabalhistas
Ações	Educação dos empregados
	Treinamento de gerentes e supervisores
	Campanhas
	Obediência à legislação
	Atitudes preventivas
	Integração de equipes com o departamento de Recursos Humanos e Jurídico
	<i>Check list</i> de atividades de risco

Quadro 54: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Como gerenciar riscos trabalhistas

Questionados se a empresa mantém rotinas de gerenciamento dos riscos trabalhistas relevantes e realiza revisão do processo de gerenciamento de riscos trabalhistas, os executivos do Grupo Eberle Mundial novamente apresentaram respostas diversas.

O Diretor Superintendente respondeu afirmativamente e citou as rotinas também consideradas de definição prévia e identificação de riscos relevantes e não relevantes: sistema informatizado de gestão trabalhista, exame da jurisprudência, cálculo dos passivos. Ratificou a existência de processo orçamentário anual que revisa profundamente os riscos trabalhistas existentes, novos riscos emergentes, como também sua minimização e seu gerenciamento.

O Diretor Administrativo Financeiro declarou desconhecimento sobre a matéria.

O Gerente Jurídico referiu que a empresa não mantém rotinas nos termos perguntados.

O Gerente de Recursos Humanos afirmou que o gerenciamento de riscos trabalhistas é realizado através da atuação dos prepostos da empresa que circulam nas dependências dessas, observando atividades executadas em contrário à lei, juntamente com os supervisores das áreas; de conversas e treinamento juntos às áreas; e de reuniões mensais com o escritório dos advogados externos, o departamento de Recursos Humanos e a Diretoria.

O Gerente de Informática registrou não ter condições de responder à questão.

O Gerente de Planejamento, Industrial e Logística atribuiu a responsabilidade pelo gerenciamento de riscos trabalhistas e revisão desse processo aos Departamentos de Recursos Humanos e Jurídico.

O Gerente Industrial de Apoio afirmou que existem as rotinas mencionadas, as quais exemplificou como sendo exames médicos periódicos, audiometria

periódica, controle de uso de EPI, procedimentos para operações de risco, eliminação de trabalhos que necessitam habilidade manual (mecanizar), normas internas de procedimentos para locais perigosos e/ou insalubre, prática de ginástica compensatória.

As respostas analisadas estão lançadas no Quadro 55.

Rotinas de gerenciamento de riscos trabalhistas do Grupo Eberle Mundial e de revisão desse processo	
Respostas	
Existência	Rotinas citadas
Sim	Sistema informatizado de gestão trabalhista. Exame da jurisprudência Cálculo dos passivos trabalhista Processo orçamentário anual que revisa profundamente os riscos trabalhistas existentes, novos riscos emergentes, sua minimização e seu gerenciamento
Desconhece	
Não	
Sim	Atuação dos prepostos e supervisores Conversas e treinamento juntos às áreas Reuniões mensais com o escritório dos advogados externos, o departamento de Recursos Humanos e a Diretoria
Desconhece	
Sim	As praticadas pelos departamentos de Recursos Humanos e Jurídico
Sim	Exames médicos periódicos, audiometria periódica, controle de uso de EPI, procedimentos para operações de risco, eliminação de trabalhos que necessitam habilidade manual (mecanizar), normas internas de procedimentos para locais perigosos e/ou insalubre, prática de ginástica compensatória

Quadro 55: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Rotinas de gerenciamento de riscos trabalhistas do Grupo Eberle Mundial e de revisão desse processo

Questionados sobre procedimentos adotados pelas empresas brasileiras para gerenciamento de riscos trabalhistas, a maioria dos especialistas criticou a realidade vigente.

Um dos especialistas consignou que não detém informações atualizadas sobre o assunto.

Um afirmou que a maioria das empresas brasileiras não gerencia seus riscos trabalhistas.

Um registrou que as empresas brasileiras começam a despertar para o gerenciamento de riscos trabalhistas que, muitas vezes, significa a sua sobrevivência.

Um referiu que a maioria das empresas, principalmente as médias e pequenas, não possui soluções adequadas para gerenciamento de riscos trabalhistas, salientando que, ainda assim, muitas obtêm resultados significativos a partir de mudanças e evoluções de sua cultura organizacional e, como consequência, de suas práticas e procedimentos.

As respostas são apresentadas no Quadro 56.

Procedimentos adotados pelas empresas brasileiras para gerenciamento de riscos trabalhistas
Respostas
Não detém informações atualizadas sobre o assunto
A maioria das empresas brasileiras não gerencia seus riscos trabalhistas
As empresas brasileiras começam a despertar para o gerenciamento de riscos trabalhistas
A maioria das empresas, principalmente as médias e pequenas, não possui soluções adequadas para gerenciamento de riscos trabalhistas. Ainda assim, muitas obtêm resultados significativos a partir de mudanças e evoluções de sua cultura organizacional e, como consequência, de suas práticas e procedimentos

Quadro 56: Respostas Especialistas – Procedimentos das empresas brasileiras

Questionados sobre como é possível gerenciar riscos trabalhistas, os especialistas apontaram diversas sugestões, todas de caráter preventivo.

Um invocou a necessidade de adequada política de gerenciamento das relações entre empregado e empregador, apontado como pressupostos o respeito mútuo, a transparência absoluta e o reconhecimento das expectativas não-salariais do empregado.

Um sugeriu uma política de prevenção e até proativa, abrangidas ações preventivas, ações de conjuntura e sistemas de análise.

Um propôs interação e envolvimento entre os diversos setores da empresa, reavaliação constante das políticas implementadas e do resultado alcançado, assim como treinamento de todos atores que, de alguma forma, respondam pela execução dessas políticas.

Um, além das atitudes ou práticas prevencionistas e treinamento de pessoas envolvidas com o contencioso trabalhista, invocou a necessidade de negociação interna e externa e de adequação da forma de relacionamento entre empresa e empregados.

As respostas constam no Quadro 57.

Como gerenciar riscos trabalhistas
Respostas
Adequada política de gerenciamento das relações entre empregado e empregador, que tenha como pressupostos o respeito mútuo, a transparência absoluta e o reconhecimento das expectativas não-salariais do empregado
Política de prevenção e até proativa, abrangidas ações preventivas, ações de conjuntura e sistemas de análise
Interação e envolvimento entre os diversos setores da empresa; reavaliação constante das políticas implementadas e do resultado alcançado; treinamento de todos atores que, de alguma forma, respondem pela execução dessas políticas
Atitudes ou práticas prevencionistas e treinamento de pessoas envolvidas com o contencioso trabalhista; negociação interna e externa; adequação da forma de relacionamento entre empresa e empregados

Quadro 57: Respostas Especialistas – Como gerenciar riscos trabalhistas

Questionados se as empresas brasileiras mantêm rotinas para gerenciamento dos riscos trabalhistas relevantes e revisão desse processo, as respostas foram divergentes.

Um consignou que, segundo sabe, apenas algumas grandes empresas mantêm referidas rotinas.

Um opinou que as empresas com maiores potenciais de organização interna mantêm essas rotinas, mas as médias e pequenas não.

Um registrou que as empresas brasileiras não mantêm rotinas para gerenciamento de riscos relevantes.

Um não respondeu.

O Quadro 58 expõe esses resultados.

Existência de rotinas para gerenciamento de riscos trabalhistas das empresas brasileiras e revisão desse processo
Respostas
Sim, em apenas algumas grandes empresas
Sim, em empresas com maiores potenciais de organização interna Não, em empresas médias e pequenas
Não
(em branco)

Quadro 58: Respostas Especialistas – Existência de rotinas para gerenciamento de riscos trabalhistas das empresas brasileiras e revisão desse processo

A entrevista realizada com o Gerente de Recursos Humanos do Grupo Eberle Mundial, descrita no Histórico da Situação, revelou procedimentos adotados, a partir de 1998, para gerenciamento da crise até então instalada. Dentre eles, são salientados aqueles mais importantes.

A nova administração procedeu à reorganização, valorização e unificação do Departamento de Recursos Humanos, o que determinou o restabelecimento da sua credibilidade frente aos empregados e aos gestores e a sua transformação, em conjunto com a Gerência Jurídica, em órgão de consultoria interna.

Também implantou uma administração preventiva de recursos humanos, eliminando comportamentos político, de confronto e reativo a denúncias e reclamações, abrindo espaço a negociações internas e externas.

Realizou treinamentos internos para divulgar e implantar a cultura de prevenção no Grupo, os quais já alcançaram todos os níveis gerenciais.

Criou planilha para controle de processos e sistema orçamentário que denuncia a origem de perdas por reclamações trabalhistas. Eliminou, dessa forma, diversos fatores de perdas e alcançou o comprometimento dos setores com a improcedência de ações.

Implantou reuniões de resultados com todos empregados e alguns Diretores do Grupo.

Santos (2002) afirma que o gerenciamento de riscos deve ser feito de forma permanente e sistemática, devendo ser incorporado à cultura da empresa. Exige método, instrumentos de trabalho e constante revisão de todo o processo implantado. Isso porque os riscos gerados pelo ambiente operacional da empresa podem ser constatados em áreas específicas, isoladamente, em conjunto, ou em todas as áreas concomitantemente. Mais do que isso, podem gerar reflexos de forma sistêmica, afetando determinadas áreas ou até o todo.

Sá (FERRACINI, 2002) entende que o adequado gerenciamento de riscos exige compreender a estratégia da empresa e criar uma estratégia de gerenciamento de riscos compatível com essa, além de disseminar o conceito de gerenciamento de riscos entre as pessoas vinculadas à empresa e implantar uma cultura nesse sentido.

Duarte Júnior (2001) registra que o sucesso na implantação do gerenciamento de riscos depende, fundamentalmente, dentre outros aspectos, da criação de procedimentos internos e do uso da tecnologia disponível e da existência de uma cultura corporativa para riscos. Segundo ele, a existência dessa cultura pode não evitar os riscos, mas faz com que sejam assumidos e gerenciados de forma planejada.

8.2.3 Verificação dos Resultados dos Procedimentos Adotados pela Empresa para Gerenciamento de Riscos Trabalhistas

No que diz respeito ao objetivo específico de verificar os resultados dos procedimentos adotados pela empresa para gerenciamento de riscos trabalhistas, foram compilados os seguintes resultados.

Questionados se os procedimentos de gerenciamento de riscos trabalhistas têm prevenido perdas na empresa, seis executivos do Grupo Eberle Mundial foram unânimes em afirmar que houve redução expressiva e progressiva dessas perdas desde que implantadas práticas de gerenciamento de riscos na área.

Apenas um dos executivos não prestou informação quanto ao ponto.

Esses resultados constam no Quadro 59.

Resultados do gerenciamento de riscos do Grupo Eberle Mundial	
Respostas	Nº vezes que mencionada cada resposta
Houve expressiva e progressiva redução de perdas trabalhistas desde que implantadas práticas de gerenciamento de riscos nessa área	06
(em branco)	01

Quadro 59: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Resultados do gerenciamento de riscos do Grupo Eberle Mundial

Questionados se as rotinas de gerenciamento dos riscos trabalhistas adotadas pelas empresas brasileiras são suficientes para prevenção das perdas trabalhistas às quais estão expostas, todos os especialistas responderam que, em regra, não.

Um especialista invocou, como exceções, algumas empresas de grande porte, referindo que ações concretas para eliminar as causas dos riscos não parecem ser objeto das preocupações da grande maioria dos empresários. Ressaltou que esses sequer sabem exatamente que procedimentos adotar nesse sentido. Salientou, também, que as pequenas empresas simplesmente correm os riscos.

Um especialista mencionou que as rotinas de gerenciamento de riscos trabalhistas adotadas pela maioria das empresas brasileiras, ou mesmo a sua totalidade, são apenas parcialmente eficazes para a prevenção das perdas trabalhistas. Citou a complexidade da legislação laboral e dos demais diplomas legais que regem os setores de administração de pessoal e de recursos humanos

como fator determinante para tanto. Registrou que somente o acompanhamento diário e minucioso de todas as questões, procedimentos, normas, atuação, conflitos, etc., é que pode minimizar os efeitos e o volume do que se convencionou chamar de “perdas trabalhistas”.

Um especialista registrou que a maioria das empresas, principalmente as médias e pequenas, não possui soluções adequadas, apesar de haver outras que obtêm resultados significativos, a partir de mudanças/evoluções de sua cultura organizacional, práticas e procedimentos.

Esses resultados são lançados no Quadro 60.

Resultados do gerenciamento de riscos nas empresas brasileiras	
Respostas	
Regra	Exceção
Pequenas empresas simplesmente correm os riscos. A grande maioria dos empresários não parece estar preocupada em adotar ações concretas. Esses sequer sabem exatamente que procedimentos adotar nesse sentido.	Algumas empresas de grande porte.
As rotinas adotadas pela maioria das empresas brasileiras, ou mesmo a sua totalidade, são apenas parcialmente eficazes para a prevenção das perdas trabalhistas	
As rotinas adotadas não são suficientes	
A maioria das empresas, principalmente as médias e pequenas, não possui soluções adequadas	Empresas que obtêm resultados significativos a partir de mudanças/evoluções de sua cultura organizacional, práticas e procedimentos

Quadro 60: Respostas Especialistas – Resultados do gerenciamento de riscos nas empresas brasileiras

A entrevista realizada com o Gerente de Recursos Humanos do Grupo Eberle Mundial, descrita no Histórico da Situação, revelou que os procedimentos implantados pela nova administração, de 1998 a 2003, provocaram a redução do número de processos trabalhistas de 1.300 para 580, percentual superior a 50%. A conquista dos Prêmios “Top Ser Humano”, “Osvaldo Cechia” e “Top Cidadania RS”

evidenciou o resgate da credibilidade interna e externa do Grupo e, conseqüentemente, de sua imagem.

Santos (2002) afirma que o gerenciamento inadequado dos riscos trabalhistas pode proporcionar perdas financeiras e de credibilidade interna e externa, podendo produzir graves danos à imagem da empresa e comprometer o crescimento e a sobrevivência essa a longo prazo.

Duarte Júnior (2001) alerta que um único ponto fraco na cadeia do gerenciamento de riscos pode levar a empresa ao colapso. Esclarece que o mau gerenciamento de riscos pode gerar uma falsa sensação de segurança, situação que pode ser mais grave do que a da empresa que desconhece e, por isso, pelo menos teme os riscos aos quais está exposta.

8.2.4 Verificação da Forma e dos Limites de Comprometimento da Alta Direção com os Procedimentos de Gerenciamento de Riscos Trabalhistas

No que tange ao objetivo específico de verificar a forma e os limites de comprometimento da alta direção com os procedimentos de gerenciamento de riscos trabalhistas, foram apurados os resultados que seguem.

Questionados quanto à forma e limites de comprometimento da alta direção da empresa com o gerenciamento de riscos trabalhistas, quatro dos sete executivos do Grupo Eberle Mundial abordaram o assunto diretamente, dois apresentaram resposta genérica e um não fez qualquer comentário.

Dentre os que responderam objetivamente, um informou que a Diretoria acompanha mensalmente a evolução dos indicadores que representam a evolução dos passivos trabalhistas, que passaram a ser objeto de plano de redução no ano 2000.

Um esclareceu que, além disso, a alta administração toma conhecimento de tudo o que ocorre e orienta os gerentes em suas dúvidas. Ressalvou que a operacionalização do gerenciamento de riscos fica a cargo dos gerentes.

Um ratificou ambas informações, registrando que a alta direção tanto acompanha os índices de controle do passivo trabalhista, como dá totais condições para execução dos trabalhos necessários para tanto.

Um executivo classificou o comprometimento da alta direção com o gerenciamento de riscos trabalhistas da empresa como mediano e não-absoluto. Informou da existência de uma “carta branca” às gerências nesse sentido. Creditou o sucesso do gerenciamento praticado mais ao ambiente interpessoal favorável obtido na companhia e à parceria existente entre as gerências, do que à alta direção.

Dois executivos invocaram o engajamento e comprometimento integral de todos com o gerenciamento de riscos trabalhistas, não especificando se a resposta é referente à Diretoria ou ao corpo de empregados.

Esses resultados são retratados no Quadro 61.

Comprometimento da alta direção do Grupo Eberle Mundial com o gerenciamento de riscos trabalhistas	
Respostas	
Forma	Limites
Desde 2000, quando a empresa definiu como objetivo estratégico a redução do seu passivo trabalhista, a Diretoria tem acompanhado mensalmente a evolução dos indicadores que representam a evolução dos ditos passivos	
A alta administração toma conhecimento de tudo que ocorre e orienta os gerentes nas dúvidas que eventualmente ocorrem.	A operacionalização está a cargo dos gerentes, que acabam assumindo para si o maior envolvimento no gerenciamento de risco. Não há uma participação direta da alta administração no dia a dia desse gerenciamento.
A alta administração toma conhecimento de tudo que ocorre e orienta os gerentes nas dúvidas que eventualmente ocorrem.	A operacionalização está a cargo dos gerentes, que acabam assumindo para si o maior envolvimento no gerenciamento de risco. Não há uma participação direta da alta administração no dia a dia desse gerenciamento.
(em branco)	

(Continua)

(Conclusão)	
Comprometimento da alta direção do Grupo Eberle Mundial com o gerenciamento de riscos trabalhistas	
Respostas	
Forma	Limites
Acompanhamento dos índices de controle com percentuais de êxito e valores pagos no orçamento de cada área. Comprometimento com os procedimentos dando totais condições de execução dos trabalhos.	
Existe uma “carta branca” dada às gerências, em especial ao Departamento de Recursos Humanos, nesse sentido.	A alta direção apoia de uma maneira mediana o gerenciamento dos riscos. Não acho que exista um comprometimento absoluto, pois não noto uma preocupação em transformar esse gerenciamento em um “valor” da companhia.
Tudo o que for possível e estiver ao alcance da Empresa está sendo executado	
Existe o comprometimento de todos no gerenciamento, pois, estamos engajados em vários projetos no sentido de eliminar e/ou minimizar esses riscos. Todos estão conscientes de que é mais barato prevenir do que remediar.	

Quadro 61: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Comprometimento da alta direção do Grupo Eberle Mundial

Questionados quanto à existência de comprometimento da alta direção das empresas brasileiras com o gerenciamento de riscos trabalhistas, os especialistas responderam que é limitado.

Um citou que esse comprometimento somente existe em algumas empresas de porte.

Um referiu que esse comprometimento é crescente na proporção em que os riscos trabalhistas repercutem no resultado, imagem e futuro da empresa.

Um afirmou que, na prática, apenas os casos de maior repercussão e de valor chegam ao conhecimento da alta direção da empresa.

Um salientou que esse comprometimento, em geral, é do tipo reativo, a partir da ocorrência de um grande problema.

Tais resultados são apresentados no Quadro 62.

Comprometimento da alta direção das empresas brasileiras com o gerenciamento de riscos trabalhistas
Respostas
Somente existe em algumas empresas de porte
É crescente na proporção em que os riscos trabalhistas repercutem no resultado, imagem e futuro da empresa
Apenas os casos de maior repercussão e de valor chegam ao conhecimento da alta direção da empresa
Em geral, é do tipo reativo, a partir da ocorrência de um grande problema

Quadro 62 Respostas dos Especialistas – Comprometimento da alta direção das empresas brasileiras

A entrevista realizada com o Gerente de Recursos Humanos do Grupo Eberle Mundial, descrita no Histórico da Situação, demonstrou que o Diretor Superintendente, atualmente dedicado ao mercado e às estratégias da organização, delega responsabilidades – dentre elas, o gerenciamento de riscos trabalhistas –, mas acompanha os resultados através de instrumentos e contatos pessoais com os gerentes.

Santos (2002) afirma que a área dedicada ao gerenciamento de riscos da empresa deve estar diretamente vinculada à Presidência, pelo menos inicialmente. Segundo ele, o comprometimento da alta direção com o processo de gerenciamento de riscos é essencial ao desenvolvimento adequado deste.

Duarte Júnior (2001), na mesma linha de raciocínio, defende que a implantação do gerenciamento de riscos deve ter origem na pessoa que detém o poder decisório da empresa. Também para ele, a alta direção deve estar comprometida com o processo.

8.2.5 Identificação dos Profissionais Envolvidos no Gerenciamento de Riscos Trabalhistas da Empresa e Respectivos Cargos

Relativamente ao objetivo específico de identificar os profissionais envolvidos no gerenciamento de riscos trabalhistas da empresa, respectivos cargos e conteúdo ocupacional desses, foram apurados os seguintes resultados.

Questionados sobre qual o cargo dos profissionais responsáveis pelas rotinas relacionadas ao gerenciamento de riscos trabalhistas do Grupo Eberle Mundial, os executivos apresentaram respostas diversas.

O Diretor Superintendente informou que essas tarefas são confiadas aos prepostos e aos advogados, sob a supervisão da gerência de Recursos Humanos.

O Diretor Administrativo e Financeiro declarou desconhecer se a empresa tem as referidas rotinas, se técnicos de segurança e equipes internas, trabalhando na prevenção de riscos trabalhistas, se enquadram no questionamento.

O Gerente Jurídico respondeu que a empresa não mantém as rotinas em questão, razão pela qual não indicou nenhum cargo por elas responsável.

O Gerente de Recursos Humanos atribuiu a responsabilidade por essas rotinas a si, a dois prepostos e aos advogados interno e externos. Ainda mencionou o envolvimento de Supervisores de Área e Diretoria com esses procedimentos.

O Gerente de Informática afirmou não ter condições de responder à questão.

O Gerente de Planejamento, Industrial e Logística citou os Departamentos de Recursos Humanos e Jurídico como responsáveis pela identificação de atividades de risco e considerou, também, atuantes o SESMT, a Supervisão, os Cipeiros e os representantes sindicais eleitos pelos trabalhadores.

O Gerente Industrial de Apoio considerou responsáveis pelas rotinas invocadas o engenheiro de segurança, o técnico de segurança, os analistas de engenharia, as gerências, a coordenação, a supervisão.

Apenas os prepostos tiveram o respectivo conteúdo ocupacional expressamente citado, tendo-lhes sido atribuídas as seguintes tarefas: circular nas dependências da empresa para, juntamente com os supervisores das áreas, observar atividades executadas em contrário à lei; representar a empresa junto à Justiça do Trabalho; providenciar e efetuar pagamentos de processos, custas,

emolumentos e recursos; efetuar contato com chefias, a fim de obter informações sobre empregados; realizar, conforme custo do processo, conciliações e acordos trabalhistas; selecionar testemunhas para prestação de depoimentos em audiências; realizar preparação da defesa, levantando documentação, anexando relatório das atividades do Reclamante; quando necessário, providenciar, junto à administração de salários, levantamento de histórico e evolução salarial.

Os Quadros 63 e 64 demonstram os resultados analisados.

Pessoas envolvidas no gerenciamento de riscos trabalhistas do Grupo Eberle Mundial
Respostas
Advogado interno
Advogados externos
Coordenadores
Diretoria
Gerente de Recursos Humanos
Gerentes
Prepostos
Representantes sindicais eleitos pelos trabalhadores
Supervisores
Analistas de engenharia, engenheiros de segurança, técnicos de segurança, membros do SESMT e da CIPA

Quadro 63: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Pessoas envolvidas no gerenciamento de riscos trabalhistas do Grupo Eberle Mundial

Conteúdo ocupacional dos prepostos do Grupo Eberle Mundial
<p>Circular nas dependências da empresa observando atividades executadas em contrário à lei</p> <p>Representar a empresa junto à Justiça do Trabalho</p> <p>Providenciar e efetuar pagamentos de processos, custas, emolumentos e recursos</p> <p>Efetuar contato com chefias a fim de obter informações sobre empregados</p> <p>Realizar conciliações e acordos trabalhistas, conforme custo do processo</p> <p>Selecionar testemunhas para prestação de depoimentos em audiências</p> <p>Realizar preparação da defesa, levantando documentação, anexando relatório das atividades do Reclamante</p> <p>Providenciar levantamento de histórico e evolução salarial junto à administração de salários.</p>

Quadro 64: Respostas Executivos Grupo Eberle Mundial – Conteúdo ocupacional dos prepostos do Grupo Eberle Mundial

Questionados se as rotinas de gerenciamento de riscos adotadas pelas empresas brasileiras são executadas por pessoas competentes para tanto, os especialistas apontaram alguns fatores negativos.

Um especialista afirmou que, no caso das grandes empresas, tais rotinas são executadas por pessoas competentes para o encargo. Porém, na maior parte das empresas brasileiras, a “corrida” por resultados e as dificuldades competitivas têm afligido e absorvido as atenções dos empresários.

Um especialista respondeu que não necessariamente. Esclareceu que a formação e a experiência dos gestores de Recursos Humanos ou de pessoal não costumam priorizar certos componentes que são fundamentais para analisar os chamados riscos trabalhistas. Salientou que as empresas que possuem maior complexidade organizacional costumam estar mais atentas a essas questões, o que não significa que elas estejam sendo tratadas por profissionais diretamente comprometidos ou com preparação específica.

Um considerou prejudicada a pergunta, por entender que as empresas brasileiras não mantêm rotinas de gerenciamento de riscos trabalhistas.

Um registrou que, em geral, essas rotinas não são executadas por pessoas competentes para tanto. Na maioria dos casos, são atribuídas a simples auxiliares administrativos, sem nenhum preparo ou treinamento específico.

O Quadro 65 apresenta os resultados analisados.

Existência de competência das pessoas que executam as rotinas de gerenciamento de riscos trabalhistas nas empresas brasileiras
Respostas
Sim, no caso das grandes empresas
Não, na maior parte das empresas brasileiras.
Não necessariamente. Nem sempre são executadas por profissionais diretamente comprometidos ou com preparação específica.
Prejudicada
Não. Na maioria dos casos, são atribuídas a simples auxiliares administrativos, sem nenhum preparo ou treinamento específico

Quadro 65: Respostas dos Especialistas – Competência das pessoas que executam as rotinas de gerenciamento de riscos trabalhistas nas empresas brasileiras

Santos (2002) afirma que deve ser criada área específica para gerenciamento de riscos, dedicada à percepção, análise, quantificação e divulgação desses riscos, além de consultoria interna.

Duarte Júnior (2001) defende que a contratação de pessoal qualificado é fundamental para o sucesso na implantação do gerenciamento de riscos, que deve ser o mais transparente possível. A pessoa responsável por esse processo deve ter independência e autoridade, características cuja ausência já configura um risco operacional.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi verificar como uma empresa gerencia seus riscos trabalhistas com vistas a preveni-los.

O estudo do caso do Grupo Eberle Mundial expôs uma forma de gerenciamento de riscos trabalhistas que serviu para o controle da grande crise vivida pela organização nos anos próximos a 1998. Além disso, comprovou, na prática, o valor desse procedimento.

9.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

No que se refere aos objetivos específicos, foi constatado o que segue:

9.1.1 Identificação de Riscos Trabalhistas da Empresa

Os resultados apurados mostram que o Grupo Eberle Mundial não pratica a definição prévia de riscos relevantes e não relevantes. Isso pode justificar, em parte, a diversidade dos dados apurados na identificação desses riscos. De fato, como demonstrado, nenhum dos riscos identificados neste trabalho foi citado por todos os executivos, enquanto que a maior parte deles foi individualmente citada por apenas um executivo – o que é significativo.

Os resultados apurados ainda apontam que o Grupo Eberle Mundial tem rotinas de identificação de riscos trabalhistas. Porém, os limites da pesquisa não permitem que a autora informe se essas rotinas são suficientes para identificar esses riscos tempestivamente.

A falta de definição prévia do que são riscos trabalhistas relevantes e não relevantes, a diversidade de resultados apurados relativamente a riscos percebidos pela empresa e a incerteza quanto à existência de instrumentos que assegurem a

identificação tempestiva dos riscos permitem questionar se o Grupo Eberle Mundial tem efetivo conhecimento de todos os riscos trabalhistas aos quais está sujeito.

Os limites da pesquisa não autorizam que a autora identifique riscos trabalhistas do Grupo Eberle Mundial que não tenham sido revelados pelos executivos participantes. Ainda assim, a autora registra que não foram citados pelos participantes atos ou omissões – riscos operacionais referidos pela literatura – que possam ser a origem dos riscos elencados como existentes.

9.1.2 Identificação dos Procedimentos Adotados pela Empresa para Gerenciamento de Riscos Trabalhistas

Os resultados apurados demonstram que o Grupo Eberle Mundial, efetivamente, criou alguns métodos e instrumentos de trabalho para o gerenciamento de seus riscos trabalhistas, atua de forma permanente, faz a revisão anual de seus processos, buscando chegar à incorporação dessa filosofia à cultura da empresa.

Porém, esses resultados indicam que os procedimentos implantados pelo Grupo, ainda que planejados – como sugerido por Duarte Júnior (2001), não integram um sistema, como proposto por Santos (2002).

9.1.3 Verificação dos Resultados dos Procedimentos Adotados pela Empresa para Gerenciamento de Riscos Trabalhistas

O conjunto dos resultados apurados demonstra que o Grupo Eberle Mundial, antes da implantação dos procedimentos acima analisados, vinha sofrendo as perdas referidas pela literatura – financeiras, de credibilidade e de imagem –, assim como já tinha sua sobrevivência comprometida.

Mostram, ainda, que esse quadro foi revertido pela nova administração, em todos seus aspectos, através das providências adotadas.

Assim, os resultados confirmam o valor do adequado gerenciamento de riscos trabalhistas.

9.1.4 Verificação da Forma e dos Limites de Comprometimento da Alta Direção com os Procedimentos de Gerenciamento de Riscos Trabalhistas

O conjunto dos resultados apurados demonstra que existe comprometimento da alta direção do Grupo Eberle Mundial com o gerenciamento de riscos trabalhistas. A pesquisa revelou, porém, que esse comprometimento não é do conhecimento de todos membros do corpo executivo da organização.

9.1.5 Identificação dos Profissionais Envolvidos no Gerenciamento de Riscos Trabalhistas da Empresa e Respectivos Cargos

Os resultados apurados demonstram que o Grupo Eberle Mundial não mantém área específica para gerenciamento de seus riscos trabalhistas. Mais do que isso, não tem claro quem são os profissionais responsáveis por esses procedimentos.

9.2 ÊNFASE

A pesquisa revelou que os executivos participantes têm um nível de conhecimentos gerais sobre o tema gerenciamento de riscos trabalhistas que supera o da realidade média vigente no País, como apurado junto aos especialistas.

Apontou a diversidade de conhecimentos e percepções desses executivos e, concomitantemente, a divergência de opiniões quanto à responsabilidade pela prevenção de perdas trabalhistas.

Evidenciou, assim, o valor essencial da gestão estratégica e do pensamento sistêmico para um adequado gerenciamento de riscos trabalhistas, indicando que o trabalho conjunto de profissionais de origens diversas qualifica esse processo e que a atuação independente das áreas prejudica o controle.

Também mostrou a diversidade de profissionais envolvidos no gerenciamento de riscos trabalhistas da empresa, justificando a necessidade de uma área especializada na matéria.

Por sua vez, as contribuições apresentadas pelos especialistas da área trabalhista demonstraram a fragilidade das empresas brasileiras no que se refere ao gerenciamento de seus riscos trabalhistas. Confirmaram, com suas experiências, a teoria apresentada por Santos (2002) e sua proposta para reversão do quadro.

10 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A dimensão e complexidade do tema estudado e a concomitante necessidade de delimitar o trabalho impediram, por si só, um aprofundamento maior da própria pesquisa. Ao mesmo tempo, não permitiram a abordagem de todas as possibilidades de análise dos resultados, os quais, certamente, ainda contêm diversas faces não abordadas pela autora.

O número de empregados contratados pelo Grupo Eberle Mundial foi decisivo para a limitação da pesquisa a aspectos qualitativos.

A impossibilidade de dispor de maior tempo dos participantes e a conseqüente conversão dos questionários para entrevistas estruturadas em questionários auto-aplicados não permitiram o desdobramento pontual das perguntas, reduzindo, em parte, a possibilidade de buscar esclarecimentos quanto ao respondido.

Por sua vez, o desejo de apurar a efetiva realidade do gerenciamento de riscos trabalhistas vigente na empresa e no País impossibilitou à autora esclarecer, previamente, conceitos envolvidos, com pena de prejuízo ao resultado da pesquisa.

Finalmente, a grandeza da crise que vem sendo exitosamente administrada pelo Grupo Eberle Mundial, em comparação com a singeleza dessa pesquisa, eminentemente qualitativa, exige que sejam relevadas considerações que, eventualmente, desmereçam o trabalho realizado por essa organização.

11 SUGESTÕES

Analisados os resultados e apresentadas as considerações finais deste estudo de caso, são lançadas sugestões para a empresa estudada, para empresas em geral e para futuras pesquisas.

11.1 SUGESTÕES PARA A EMPRESA ESTUDADA

Para o Grupo Eberle Mundial são sugeridas diversas ações.

Para incrementar a abrangência dos riscos trabalhistas gerenciados, é sugerido definir o que a organização entende como sendo risco trabalhista, risco trabalhista relevante e risco trabalhista não relevante; identificar os riscos trabalhistas relevantes e não relevantes aos quais está exposta atualmente; revisar os procedimentos já implantados, de modo a verificar se abrangem os riscos trabalhistas apurados. É interessante que, nesse trabalho, sejam levados em consideração não somente riscos evidentes, como os mencionados em respostas aos questionários, mas também riscos operacionais a eles relacionados, como os referidos por Santos (2002), expressos no Quadro 1. Ainda, é importante que as duas primeiras fases propostas – definição e identificação de riscos – sejam realizadas com a participação de todos os membros do corpo executivo – diretores e gerentes – bem como, desde logo ou num segundo momento, dos demais gestores.

Para maximizar o gerenciamento de riscos trabalhistas, é proposto o desenvolvimento de instrumentos para percepção tempestiva desses.

Para valorizar o gerenciamento de riscos trabalhistas já efetuado, é indicado sistematizar as ações implantadas e divulgar esse programa internamente, para conhecimento geral ou, no mínimo, do corpo executivo e dos empregados que detenham alguma responsabilidade de gestão.

E para qualificar o gerenciamento de riscos trabalhistas, é recomendado estruturar uma área especialmente dedicada ao assunto, ou, no mínimo, criar um Comitê de Riscos.

11.2 SUGESTÕES PARA EMPRESAS EM GERAL

Para as empresas em geral é sugerida a implantação dos primeiros passos essenciais ao gerenciamento de riscos trabalhistas.

É desejado, inicialmente, que seja por elas definido o que entendem por riscos trabalhistas, riscos trabalhistas relevantes e riscos trabalhistas não relevantes, e que, a partir disso, identifiquem os riscos trabalhistas aos quais estão sujeitas.

Num segundo momento, é esperado que iniciem o desenvolvimento de um programa de gerenciamento adequado à sua realidade, analisando os riscos trabalhistas apurados, quantificando respectivas perdas e buscando formas de prevenir sua ocorrência ou minimizar seus efeitos.

11.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Para futuras pesquisas, é sugerido apurar o valor das perdas correspondentes a riscos trabalhistas não gerenciados por uma empresa, verificar o efeito de riscos trabalhistas não gerenciados por uma empresa sobre sua imagem pública, relacionar os riscos trabalhistas não gerenciados e a sobrevivência de uma empresa a longo prazo, estudar formas de estruturar e processar uma área de gerenciamento de riscos trabalhistas, demonstrar o efeito do pensamento sistêmico no gerenciamento de riscos trabalhistas, desenvolver instrumentos para percepção dos riscos trabalhistas a tempo de serem gerenciados adequadamente, estudar como operacionalizar o comprometimento da alta direção com o gerenciamento de riscos trabalhistas.

Essas sugestões não esgotam o tema estudado, considerada sua complexidade e extensão.

GLOSSÁRIO

<i>brainstorming</i>	–	série de idéias
<i>budgetados</i>	–	orçados
<i>check list</i>	–	lista abrangente
<i>Chief Risk Officer</i>	–	Gerente de Riscos
<i>feedback</i>	–	retroinformação
<i>follow up</i>	–	acompanhamento
<i>full-time</i>	–	tempo integral
<i>lato sensu</i>	–	em sentido lato, ou, em sentido amplo
<i>layout</i>	–	desenho, formato
<i>miscellaneous</i>	–	misto, variado
<i>softwares</i>	–	suporte de programação
<i>stakeholders</i>	–	investidores em geral
<i>stricto sensu</i>	–	em sentido estrito

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

I MONOGRAFIAS RELACIONADAS AO ESTUDO

ASHLEY, Patricia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002. 205 p.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses**: a fascinante história do risco. Traduzido por: Ivo Korytovski. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 389 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. Traduzido por: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 230 p.

DUARTE JÚNIOR, Antonio Marcos. Risco: definições, tipos, medição e recomendações para seu gerenciamento. In: LEMGRUBER, Eduardo Facó et al. (Org.). **Gestão de riscos e derivativos**: aplicações no Brasil. São Paulo: Atlas, 2001. p 274 p. p. 103-111.

FERREL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERREL, Linda. **Ética empresarial**: dilemas, tomadas de decisões e casos. Traduzido por: Cecília Arruda. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001. 420 p.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. Traduzido por: Carlos Mendes Rosa, César Taylor e Mônica Tombelli. São Paulo: Publifolha, 2002. 320 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Traduzido por: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

_____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Traduzido por Afonso Celso da Cunha Serra. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 411 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002. 332 p.

MARSHALL, Christopher. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 461 p.

MIGLIORA, Luiz Guilherme Moraes Rego; VEIGA, Luiz Felipe Tenório da. **Administração do risco trabalhista**. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2003. 99 p.

SANTOS, Paulo Sergio Monteiro dos. **Gestão de riscos empresariais**. Osasco: Novo Século, 2002. 109 p.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 10. ed. São Paulo: Best Seller, 2002. 441 p.

SENGE, Peter M. et al. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Traduzido por: Roberto Maia da Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 592 p.

SIRKIN, Harold; STALK JR, George. **Conserte o processo, não o problema**. In: ULRICH, David/Dave (Org.). **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000, 379 p.

II MONOGRAFIAS REFERENTES AO MÉTODO CIENTÍFICO

BEAUD, Michel. **Arte da tese: como preparar e redigir uma tese de mestrado, uma monografia ou qualquer outro trabalho universitário**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000. 176 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

JOHANN, Jorge Renato (Coord.). **Introdução ao método científico: conteúdo e forma do conhecimento**. 2. ed. Canoas: Ulbra, 1997. 148 p.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001. 277 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Traduzido por: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2002. 205 p.

III MONOGRAFIA REFERENTE À LEGISLAÇÃO

MANNRICH, Nelson (Org.). **Constituição federal, consolidação das leis do trabalho, legislação previdenciária**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001. 1230 p.

IV DOCUMENTOS ELETRÔNICOS REFERENTES AO ESTUDO

CAMINO, Carmen. **Entre a indignação e o desalento**. Assessoria de Comunicação Social. Disponível em: <<http://www.trt4.gov.br/presidência/artigos>>. Acesso em: 6 mar. 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GERÊNCIA DE RISCOS. Ministério do Trabalho reconhece a profissão de Gerente de Riscos. Notícia de dez. 2002. Disponível em: <http://www.abgr.com.br/docs/051202_001.htm>. Acesso em: 9 fev. 2003.

FERRACINI, Lilian. Entrevista a Carlos Sá: Como essa nova função está modificando o cenário interno das empresas e o mercado. Entrevista a Carlos Sá **Revista Brasileiro**, set. 2002 Disponível em: <<http://www.brasiliano.com.br/revista/edicoes/1/entrevista.html>>. Acesso em 9 fev. 2003.

FURTADO, Paulo. **Gerenciamento de riscos em projetos**. Curso Associação Brasileira de Gerência de Riscos. [200?]. Disponível em: <[http://www.aec.com.br/aecom/gp/cursos/Gerenciamento%20de%20Riscos%20em%20Projetos%20\(Paulo\).doc](http://www.aec.com.br/aecom/gp/cursos/Gerenciamento%20de%20Riscos%20em%20Projetos%20(Paulo).doc)> Acesso em: 25 out. 2003.

KWIKASAIR. **Gerenciamento de risco**. [200?]. Disponível em: <http://www.kwikasair.com.br/gerenciamento_de_risco.htm> Acesso em: 8 fev. 2003.

MC NAMEE, David. A auditoria baseada no risco. **Internal Auditor**, Aug. 1997. Traduzido por: J. D. Almeida Rocha, 1999. Disponível em: <<http://www.mc2consulting.com/portart2.htm>>. Acesso em: 8 fev. 2003.

SIEMENS. Diretoria Gerenciamento de Riscos. **Configurações para aquisição de termelétricas a gás Siemens**. [200?]. Disponível em: <http://www.abemi.org.br_ap_siemens+Diretoria_Gerenciamento+Risco> Acesso em: 9 fev. 2003.

V DOCUMENTOS ELETRÔNICOS REFERENTES A PUBLICAÇÕES SOBRE O GRUPO EBERLE MUNDIAL

A EBERLE vai aos bancos. **Gazeta Mercantil**, Porto Alegre, Ano III, n. 700, 16 maio 2000. Disponível em: <<http://www.gem.ind.br/press2.htm>> Acesso em: 25 jan. 2003.

AUTOMAÇÃO afiada. **Revista Automação**. EAN Brasil – Associação Brasileira de Automação, São Paulo, ano VII, n. 85, jul/ago 2001. Disponível em: <<http://www.gem.ind.br/press27.htm>>. Acesso em: 25 jan. 2003.

BUENO, Sérgio. Adesão ao Refis ajuda Eberle a reduzir prejuízo para R\$ 4 milhões. **Valor Econômico**, Porto Alegre, 22 ago. 2000. Disponível em: <<http://www.gem.ind.br/press18.htm>>. Acesso em: 25 jan. 2003.

CAVALCANTI, Mariza. Sotaque gaúcho na Bloomingdale's. **Revista Dinheiro**, São Paulo, Ed. Três, 24 maio 2000. Disponível em: <<http://www.gem.ind.br/press4.htm>> Acesso em: 25 jan. 2003.

CONQUISTA do Prêmio Osvaldo Cechia – **ABRH Nacional**. Disponível em: <<http://www.gem.ind.br/press30.htm>>. Acesso em: 25 jan. 2003.

CONQUISTA do Prêmio Top Ser Humano. Disponível em: <<http://www.gem.ind.br/press28.htm>>. Acesso em: 25 jan. 2003.

EBERLE projeta aumentar o faturamento em 20%. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 11 maio 2000. Disponível em: <<http://www.gem.ind.br/press3.htm>>. Acesso em: 25 jan. 2003.

HAHN, Sandra. Eberle espera reduzir prejuízo no segundo semestre. **Gazeta Mercantil**, Porto Alegre, 22 ago. 2000. Disponível em: <<http://www.gem.ind.br/press17.htm>>. Acesso em: 25 jan. 2003.

LUCENA, Cláudia de. Eberle dá a volta por cima e sai do vermelho. **Pioneiro**, Caxias do Sul, 12 jul. 2000. Disponível em: <<http://www.gem.ind.br/press11.htm>>. Acesso em: 25 jan. 2003.

NAIDITCH, Suzana. Novela mexicana. **Exame**, São Paulo, ano 34, n. 13, 28 jun. 2000. Disponível em: <<http://www.gem.ind.br/press7.htm>>. Acesso em 25 jan. 2003.

NOVO FÔLEGO faz Eberle projetar investimentos. **Pioneiro**, Caxias do Sul, 12 jul. 2000. Disponível em: <<http://www.gem.ind.br/press10.htm>>. Acesso em 25 jan. 2003.

SANTOS, Morgan Flory dos. Valorizando a participação do Capital Humano. Case Studies. **FGV Management**, ano V, n. 31, p. 50-57, mar/abr. 2002.

VI DOCUMENTO ELETRÔNICO REFERENTE AO MÉTODO CIENTÍFICO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Biblioteca da Escola de Administração. **Normas para apresentação de trabalhos da Escola de Administração**. Porto Alegre, 2002. 45 p. Disponível em: <<http://biblioteca.adm.ufrgs.br/referencias/Normas%20ADM-2002.doc>>. Acesso em: 25 jan. 2003.

ANEXO A – PUBLICAÇÕES SOBRE O GRUPO EBERLE MUNDIAL

A Eberle vai aos bancos

16/05/2000

Depois de quase uma década, a Eberle e a Zivi-Hércules, hoje agrupadas na holding Eberle Mundial, voltam a negociar com bancos. O próprio presidente, Michael Ceitlin, dirige o "road show" que a companhia está apresentando aos analistas dos principais bancos no país, mostrando a recuperação do grupo. Ele pretende sensibilizá-los e obter algo em torno de US\$ 40 milhões, para financiar o plano de expansão das quatro fábricas, que este ano vão faturar R\$ 330 milhões. "Estamos mostrando que voltamos a operar em condições normais de risco", diz Ceitlin, que iniciou há sete anos um arrojado plano de reestruturação do grupo, que andou à beira da falência. Recuperar o crédito para capital de giro e investimentos é o último lance do seu plano de reestruturação. O penúltimo foi a adesão ao programa de refinanciamento de dívidas fiscais, o Refis do governo federal. Em março ele assinou o parcelamento das suas dívidas em impostos federais, que chegavam aos R\$ 450 milhões. A empresa ainda tem uma dívida anterior com a Fazenda estadual de aproximadamente R\$ 30 milhões, que pretende renegociar nos próximos meses, com o programa semelhante ao Refis, em elaboração. Segundo Ceitlin, se obtiver recursos para sair do desconto de duplicatas e dos pesados encargos financeiros, o grupo tem condições de crescer 20% ao ano. Mesmo com as dificuldades, seu faturamento bruto cresceu em R\$ 100 milhões nos últimos cinco anos, chegando aos R\$ 280 milhões no ano passado.

Aos 38 anos, Michael Ceitlin vive a sensação de ter nascido de novo desde que recebeu o Certificado Negativo de Débito, emitido pelo governo federal. Ceitlin, presidente da Eberle Mundial, foi o primeiro empresário gaúcho a aderir, em dezembro do ano passado, ao Programa de Recuperação Fiscal (Refis) para resolver uma dívida histórica que já acumulava R\$ 450 milhões em impostos federais (contribuições previdenciárias, IPI e Imposto de Renda e outros). Desde março, paga 1,2% do seu faturamento mensal para abater a dívida, além de recolher cerca de R\$ 400 mil por mês, relativos aos impostos federais correntes. "Estamos pagando todos os impostos em dia, num total de mais de R\$ 4 milhões mensais", diz ele. A certidão do Refis culmina uma luta que ele empreende há sete anos, para recuperar a Eberle e a Zivi Hércules, dois dos mais tradicionais grupos industriais do Rio Grande do Sul, hoje reunidos sob a denominação de Eberle Mundial.

Na sua trajetória, o empresário não hesitou em romper com a família e enfrentar uma penosa briga com o antigo conselho de administração das empresas, para afastar da direção o pai, Lew Ceitlin, hoje com 90 anos, e Pedro, o irmão mais velho. Por conta das dívidas tributárias agora renegociadas, respondeu a 18 processos judiciais, teve uma condenação (um ano e nove meses) e não escapou de ficar, no ano passado, duas horas numa cela especial da Polícia Federal, até ser liberado por um habeas corpus, com direito a foto e notícia nas páginas policiais. "Éramos inadimplentes com dívidas declaradas e de conhecimento público, não sonegadores, como disseram os jornais", explica. Ceitlin entrou na Zivi-Hércules aos 16 anos, como auxiliar no Departamento de Custos. Era, então, uma empresa tipicamente familiar, fundada em 1930 por um tio de sua mãe, Paul Zivi, um alemão solteirão que, ao morrer, nos anos 60, deixou para a sobrinha uma das maiores indústrias do Rio Grande do Sul. Trabalhando na fábrica, Ceitlin formou-se em Engenharia Industrial pela UFRGS. Em 1987, foi para Boston fazer mestrado em Administração de Empresas. Voltou, dois anos depois, cheio de idéias e confiança na força da livre iniciativa e do mercado concorrencial. Mas encontrou a empresa em dificuldades, gerida pelo irmão mais velho.

A Zivi-Hércules havia comprado a Metalúrgica Eberle, pioneira da industrialização no Sul, mas em decadência. Com a fusão, as dificuldades se agravaram e chegaram ao extremo no início de 1991, com o Plano Collor. Integrado ao Conselho de Administração, Ceitlin se tornou uma voz discordante, considerando meros paliativos as soluções discutidas. Por fim, apresentou um plano radical de fechamento de unidades, demissão de diretores e fusões. O irmão foi contra e Michael afastou-se. Ficou dois anos fora, inconformado, pensando em voltar. Acabou achando o caminho num dispositivo da Lei das S/A, que converte ações preferenciais em ordinárias (com direito a voto) quando a empresa passa mais de três anos sem distribuir dividendos, como era o caso da Zivi Hércules. "Foi uma ação sem precedentes no país", conta. Com um lote de ações preferenciais compradas no mercado (as ordinárias estavam na holding que o irmão dirigia), aliou-se a outros sócios minoritários e, em assembléia, em julho de 1993, tirou a família do controle da empresa. O processo na CVM formou um volume de 1.800 páginas. A empresa já não conseguia pagar os impostos há muito tempo e com a briga entre os controladores perdera o acesso aos bancos. O grupo era formado por 11 unidades, tinha nove mil funcionários e 116 executivos. Ceitlin pôs em prática um plano de demissões incentivadas e deu início à reorganização das fábricas. Hoje são quatro fábricas (duas em Porto Alegre, duas em Caxias do Sul) e 4.300 funcionários. O custo operacional é 50% menor do que há cinco anos. O faturamento vai crescer 18% este ano, batendo nos R\$ 330 milhões, com 17% de exportações. "Esta é uma empresa que conseguiu se reerguer puxando os próprios cabelos", diz. Sem crédito e operando na base da caução ou desconto de duplicatas, a empresa amargou sucessivos prejuízos, por conta dos custos financeiros. No ano passado, por exemplo, lhe comeram R\$ 24 milhões, ou um mês inteiro de faturamento. Seu balanço ainda é "muito feio", com um passivo a descoberto que supera os R\$ 450 milhões. Mas, neste primeiro semestre, já com o passivo dos impostos renegociado, ele acredita que terá um balanço com lucro.

A empresa é líder na América Latina na produção de artigos de beleza pessoal (alicates de unhas, tesouras e acessórios), componentes de fixação (botões, rebites e outros), estando entre as maiores de cutelaria fina e motores elétricos.

Elmar Bones

Gazeta Mercantil - Porto Alegre, 16 de maio de 2000. Terça-feira. Ano III. Número 700.

A EBERLE vai aos bancos. **Gazeta Mercantil**, Porto Alegre, Ano III, n. 700, 16 maio 2000. Disponível em: < <http://www.gem.ind.br/press2.htm>.> Acesso em: 25 jan. 2003.

Eberle projeta aumentar faturamento em 20%

11/05/2000

Depois de atravessar um período mergulhado em disputas sucessórias, agravado com pacotes econômicos, mudanças e desvalorização da moeda, o grupo Eberle Mundial prepara-se para conquistar novos mercados. Desde março, figura na lista de fornecedores da Bloomingdales, maior rede de departamentos dos EUA, além de ser a primeira marca brasileira a integrar o Amazon.com (site que realiza vendas pela internet).

À frente do processo de reestruturação está Michael Ceitlin, 38 anos, diretor-superintendente do grupo. Graduado em Engenharia Mecânica pela PUC de Porto Alegre e mestrado em Administração de Empresas (MBA) pela Northeastern University of Boston nos EUA, Michael iniciou as mudanças em 1993. Para implementar seus projetos, convocou uma assembléia e, com o apoio de 17 acionistas detentores de 37% do capital das empresas do grupo, assumiu a presidência do Conselho de Administração. Michael prefere não falar sobre os desentendimentos na família, "pois foi um processo que deixou muitas feridas". Ao mesmo tempo, orgulha-se ao lembrar que reverteu a situação da empresa que atravessava um momento delicado.

Jornal do Comércio - Qual é a situação do grupo hoje ?

Michael Ceitlin - Estamos com um resultado operacional positivo. Voltamos a colocar em dia as obrigações fiscais e previdenciárias. Buscamos, agora, uma nova forma de financiar as operações com linhas de prazos mais longos e custos menores.

JC- Como está o mercado externo?

Michael - À medida que a capacidade de produção consegue acompanhar, ele cresce. A demanda pelos produtos no mercado externo é muito grande, principalmente na área de produtos de consumo. Neste setor, nossa competitividade é histórica. Esperamos que este crescimento continue, pois investimos na busca dessa expansão.

JC - E o mercado nacional?

Michael- Em função da natureza de nossos produtos e da estratégia que adotamos, buscamos nichos que possam nos atrair com propostas razoáveis. Nosso objetivo é prestar bons serviços aos clientes e distribuidores.

JC - Estão conseguindo?

Michael - Acredito que sim. Mais precisamente na área de beleza pessoal que vem apresentando crescimento nos últimos dois anos, além do setor de cutelaria onde o grupo é líder em diversos segmentos com boa participação de mercado. No início do processo de reestruturação, tomamos a decisão de encerrar qualquer negócio que não apresentasse possibilidades de ficarmos em 1º ou 2º lugar no mercado em que atuamos.

JC- Como foi esse processo de reestruturação?

Michael - Em primeiro lugar, gostaria de salientar que, dificilmente, uma empresa entra num processo desses porque deseja. Via de regra, as corporações são forçadas a mudanças por falta de alternativas. Aqui não foi diferente. Antes mesmo de minha chegada, a empresa estava mergulhada em crises operacionais e acabou tendo que mudar. O processo é doloroso, pois é necessário que se faça cortes e, nem sempre, as pessoas estão preparadas para as transformações.

JC- Como a organização reagiu?

Michael - Foi bastante traumático. De sete níveis hierárquicos, passamos a quatro. Reduzimos de 9 mil para 4 mil o quadro de funcionários e fechamos sete fábricas. A empresa acaba se ressentindo disso.

JC- É possível falar em lado bom dessa reestruturação?

Michael- Sim. Estamos cientes de que o trabalho ainda não terminou. Os efeitos de toda essa mudança começam a aparecer agora.

JC- O que significa isso?

Michael- Os funcionários estão compartilhando de uma ou outra forma na melhoria da situação operacional. Isso acaba se revertendo para todo o conjunto. Todos são beneficiados.

JC- Quais são as perspectivas no momento?

Michael- Crescimento no faturamento em relação ao ano passado ficará próximo dos 20%, tanto no mercado nacional como no externo.

JC- Uma das medidas que possibilitaram fôlego novo ao grupo foi a questão do refinanciamento fiscal. Quais as implicações dessa adesão ?

Michael- Em primeiro lugar, trata-se de um reconhecimento tático por parte do governo de que as dívidas fiscais a que muitas empresas incorreram foram, em parte, decorrentes das próprias situações criadas pelo governo, como pacotes econômicos, mudanças de moedas, etc..A partir do momento que é permitido o pagamento dessas dívidas na razão de 1,2% do faturamento das companhias, além do retorno do adimplemento das obrigações tributárias, verifica-se que houve condições de captação de recursos. Por outro lado, a adesão não é tão simples. Poucas empresas tiveram condições de fazê-la. Aderimos incondicionalmente. Um outro problema foi a lentidão com que o sistema financeiro, inclusive bancos oficiais, voltaram a estender créditos às empresas que figuravam na lista do Cadin (Cadastro de Inadimplentes) e que, aos poucos, conseguem colocar suas contas em dia. Esses créditos são fundamentais. Se as empresas não tiverem o apoio dos bancos oficiais para financiar suas operações, as dificuldades vão aparecer.

Jornal do Comércio - Porto Alegre, 11 de maio de 2000. Quinta-feira.

Sotaque gaúcho na Bloomingdale's

24/05/2000

O grupo gaúcho Eberle Mundial se prepara para atravessar, com muita classe, as fronteiras brasileiras. Até o final do mês, vai se tornar a primeira companhia nacional a fornecer marcas próprias para a Bloomingdale's, sofisticada rede norte-americana de lojas de departamento. Cerca de dez linhas de facas forjadas (fabricadas em uma só peça) com a assinatura de uma das mais tradicionais escolas de culinária do mundo, a francesa Le Cordon Bleu, passarão a ser vendidas no badalado endereço das grifes mundiais. O negócio deverá render, até o final deste ano, US\$ 1 milhão, mas o presidente Michael Ceitlin sabe que pode ir muito além. "A Bloomingdale's é uma vitrine", diz. "A partir dela, ampliaremos o fornecimento para outras redes de varejo no mundo". Outra fronteira desbravada pela Eberle é a do universo virtual. E mais uma vez a empresa começa por cima: acaba de fechar contrato com a Amazon.com para a comercialização de 30 itens da linha de facas Mundial.

A companhia, dona de um faturamento anual de R\$ 300 milhões, não é novata no mundo das exportações. Só agora, porém, aos 104 anos de idade – é uma das mais antigas em operação no Brasil – começa a seduzir os consumidores que freqüentam os redutos mais elegantes do mercado internacional. Desde a década de 60, as máquinas da companhia vinham sendo acionadas para a produção de artigos para terceiros – como a empresa alemã de cutelaria Henckel e a de beleza Revlon. Em 1996, deu uma guinada em sua política comercial. Ela cerrou as portas para as encomendas externas e buscou a valorização das marcas próprias. "Percebemos que estaríamos menos vulneráveis às crises econômicas se desenvolvêssemos produtos com nossa marca para ganhar o mercado externo", explica. A estratégia está dando certo. As vendas cresceram, principalmente de 1999 para cá. Utensílios de cozinha e sofisticados faqueiros, até artigos de beleza pessoal (tesouras, alicates, etc.) assim como componentes de fixação (botões, rebites, ilhoses e colchetes) ganharam os países da Europa e da América Latina, além dos EUA. No ano passado, foram contabilizados R\$ 38 milhões. Para 2000, a perspectiva é elevar essa receita para R\$ 48 milhões.

Corte de custos. Ceitlin assumiu o comando da Eberle Mundial em 1994. Desde então, tem capitaneado as mudanças que resultaram este ano na renegociação com o governo federal da dívida de mais de R\$ 400 milhões e nos resultados azuis do primeiro trimestre. A boa notícia, já comunicada à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), minimiza o pessimismo gerado pelos prejuízos de cerca de R\$ 115 milhões acumulados em 1998 e 1999. Para seguir o caminho do lucro, Ceitlin passou a régua nos custos, reduzindo as despesas operacionais em 47%, fechando fábricas (até o final do ano, restarão somente três das nove unidades existentes) e cortando mais da metade dos postos de trabalho. "Estamos nos reerguendo e começando a viver uma nova fase", celebra o presidente.

Mariza Cavalcanti

24 de maio de 2000

Fonte: Revista Dinheiro - Edição 143 - © Copyright 1996/2000 Editora Três

Novela Mexicana

28/06/2000

Há sete anos, a gaúcha Eberle vem tentando sair do buraco. Parece que está conseguindo

Há sete anos, o empresário gaúcho Michael Ceitlin, 38 anos, enfrenta um calvário. Rompeu com o pai e com o irmão e, com a ajuda de acionistas minoritários, assumiu a direção da empresa familiar, a Eberle Mundial, tradicional fabricante de talheres, artigos de beleza pessoal, botões e motores, com sede em Porto Alegre. Foi preso duas vezes, acusado de crimes fiscais, e teve de rebolar para reconquistar a confiança de fornecedores, clientes e funcionários. Com um enredo que lembra aqueles intermináveis dramalhões mexicanos, a novela ainda não chegou a um final feliz e promete se arrastar por mais alguns capítulos. O balanço da Eberle aponta prejuízo desde 1990, e o grupo ainda deve uma fortuna em impostos. Mas há sinais de luz pela frente. Depois de colocar ordem na casa e renegociar as dívidas, a Eberle Mundial já está vendendo seus artigos na tradicional cadeia americana de lojas Bloomingdale's e na Amazon.com. "É um trabalho de formiguinha que começa a dar resultado", diz Ceitlin.

Em 1993, com base na lei das S.A., que converte ações preferenciais em ordinárias quando a empresa fica mais de três anos sem distribuir dividendos de 12,13%, Ceitlin aliou-se a um grupo de acionistas minoritários e tirou o comando do pai, Lew Ceitlin, hoje com 90 anos, e do irmão, Pedro, então presidente do grupo. Ao sentar-se na cadeira conquistada graças ao golpe palaciano, ele deparou com uma empresa à beira da falência: faltavam matérias-primas (o aço é a principal delas) para tocar a produção e dinheiro para pagar os salários dos funcionários.

Durante seis meses, Ceitlin negociou com os fornecedores para retomar o abastecimento. Em troca, para lhe mostrar que estava ali para arrumar a casa, pôs a tesoura para funcionar no organograma da Eberle. Das 16 diretorias existentes, manteve apenas 4. Dos 116 gerentes, restaram 26. O número de funcionários caiu de 9000, em 1993, para 3800, em 1999. No mesmo período, o faturamento cresceu de 160 milhões para 258 milhões de reais. Suas duas empresas, Eberle e Zive-Hercules, foram unificadas e o grupo passou a chamar-se Eberle Mundial. Seu custo operacional hoje é 50% menor que há cinco anos.

Depois de reconquistar o crédito com fornecedores, Ceitlin provocou os principais clientes e - parece piada - se comprometeu a entregar as mercadorias no prazo. "A gente nota que eles estão se mexendo. Estão lançando produtos novos e tentando recuperar o mercado perdido para a Tramontina", diz o executivo de compras de uma das maiores redes nacionais de varejo. Segundo ele, a recuperação da Eberle, conhecida por seus faqueiros de qualidade, é bem-vinda até por pragmatismo. "Estávamos dependendo muito da Tramontina", afirma.

A estrutura do setor, liderado pela Tramontina, com um pequeno número de concorrentes do mesmo porte, permitiu à Eberle recuperar Participação. "O varejo não gosta de ficar nas mãos de um único fornecedor", diz Ceitlin. Em motores, a principal concorrente é a catarinense WEG, de Jaraguá do Sul.

Ceitlin também tratou de reduzir o número de fábricas, de nove para três: ficou com uma em Gravataí, na Grande Porto Alegre, e duas em Caxias do Sul, na serra gaúcha. Como não podia recorrer aos bancos, o grupo conseguiu comprar alguns equipamentos novos com financiamento dos próprios fabricantes. Com pouco dinheiro para investir, os funcionários passaram a buscar soluções caseiras. Um exemplo: as linhas mais automatizadas dos fabricantes europeus fazem a usinagem de 120 facas

por hora. Os engenheiros da Eberle modificaram uma máquina antiga e estão conseguindo produzir 700 peças por hora. "Nos testes, executamos em três dias a produção de um mês de uma linha de facas", diz Ceitlin. "Isso, sem perder a qualidade." A exportação é um dos pilares do plano de recuperação da Eberle.

A comunicação com os funcionários foi reforçada. Eles são os primeiros a saber o que se passa na empresa. Foi assim no ano passado, quando Ceitlin chegou a ficar preso 2 horas numa cela especial da Polícia Federal. Havia 18 processos judiciais contra a Eberle por causa de dívidas tributárias. "Foram os momentos mais difíceis. Fomos acusados de sonegação quando estávamos inadimplentes", diz Ceitlin. "As prisões destruíam a credibilidade do que eu estava fazendo. Fiquei desiludido".

A desilusão deu lugar à esperança desde que a Eberle aderiu, em dezembro de 1999, ao Programa de Recuperação Fiscal, Refis, e renegociou 460 milhões de reais em impostos devidos. A evolução do lucro bruto da empresa até o ano passado - era de 12,13% em 1993 e, hoje, é de 32,33% - comprovou sua recuperação e permitiu a adesão ao programa. Para quitar os débitos, em vez de uma quantia fixa, a Eberle separa 1,2% do faturamento mensal. Ou seja, em meses piores, paga menos. Nos melhores, paga mais.

Desatar esse nó era uma questão de vida ou morte, para a Eberle. "O passivo era impagável, e a empresa estava inviabilizada, mesmo voltando a apresentar resultado operacional", diz Cláudio Galeazzi, presidente das Lojas Americanas, que há alguns anos fez um trabalho de consultoria na Eberle. "Pelo menos agora ela tem uma chance real de se recuperar" Está tudo resolvido, então? Nada disso. Segundo outro consultor de Porto Alegre, o carioca Geraldo Hess, ainda há um caminho duro pela frente. "O Michael está fazendo um bom trabalho, mas agora a empresa precisa se capitalizar", diz Hess. Ceitlin sabe disso. "Agora estamos em condições de atrair um sócio para o ramo de motores, em que há muita concentração", diz.

No negócio de produtos de consumo, o caminho escolhido para capitalizar a Eberle é o da internacionalização. Com tradição no mercado externo - o grupo exporta há 40 anos -, a Eberle apenas mudou sua estratégia. Quando Ceitlin assumiu, a empresa era fornecedora de grandes marcas internacionais, como a alemã Henckels e a americana Revlon. Exportava 70% para terceiros e apenas 30% com sua própria marca. Atualmente, 98% dos produtos exportados levam a marca Mundial. O volume vendido lá fora já é quase igual ao que era exportado quando a Eberle vendia para terceiros: mais de 30% da produção. E a meta é que as exportações, feitas para clientes de 90 países, ultrapassem as vendas no mercado interno. Elas já representam 17% do faturamento total do grupo e, nos produtos de consumo, chegam a 25%.

Como isso foi possível? Nesses anos todos como fornecedor de grandes marcas, a Eberle aprendeu a fazer o que o mercado queria. Agora oferece isso diretamente para o varejo, com preço 30% menor.

O contrato que mais contribuiu para turbinar as exportações foi o de fornecimento de uma linha de facas, fechado no ano passado com a francesa Le Cordon Bleu, uma das mais famosas e antigas escolas de culinária do mundo. Ceitlin teve, então, a idéia de lançar no varejo a linha Le Cordon Bleu by Mundial, pagando royalties ao grupo francês. Paralelamente, criou diversas ações de marketing. Os consumidores da linha recebem cartões de desconto para adquirir os livros da Le Cordon Bleu, acesso ao seu site de receitas e participação em chats com grandes chefs de cozinha.

As facas Le Cordon Bleu e a abordagem diferenciada de marketing chamaram a atenção dos representantes da tradicional rede Bloomingdale's que visitaram o estande da Eberle no Gourmet Show, em São Francisco, nos Estados Unidos, em 1999. A Bloomingdale's recebeu a primeira remessa de facas em maio passado e espera vender 1 milhão de dólares da linha em suas 42 lojas este ano.

Estimulado pela receptividade no exterior, Michael procurou a Amazon.com para vender seus produtos pela Internet. A Amazon colocou 28 itens da Eberle Mundial na

rede em abril e agora vai passar a vender também a linha Le Cordon Bleu. Desde então, a Eberle resolveu apostar no comércio eletrônico. No Brasil, seus produtos são vendidos no Shopping Terra, do Zaz, e, a partir deste mês, serão comercializados pelo megaportal de vendas do Bradesco.

No ano passado, depois de um longo ostracismo, a marca Mundial voltou à mídia com uma campanha para divulgar a linha Beauty Care, de alicates, tesouras, lixas e pinças. Este ano, a empresa deve investir entre 3% e 7% do faturamento em marketing. Entre outras novidades, está lançando as facas Olivier Anquier by Mundial, uma linha com cabo verde-oliva desenhada especialmente para o padeiro chique francês, marido da atriz Débora Bloch.

Nada mau para quem há sete anos assumiu o controle de uma empresa agonizante, na qual poucas pessoas apostariam um vintém furado. Ainda falta muito para o galã beijar a mocinha, mas Ceitlin acredita que esse dia chegará. "Quando a Eberle estiver realmente em ordem e voltar a distribuir dividendos, vou poder dizer aos que me chamaram de louco: "Viram como valeu a pena?"

Por Suzana Naiditch

Exame - 28 de junho de 2000. Quarta-feira. Ano 34 nº13.

NAIDITCH, Suzana. Novela mexicana. **Exame**, São Paulo, ano 34, n. 13, 28 jun. 2000. Disponível em: <<http://www.gem.ind.br/press7.htm>.> Acesso em: 25 jan. 2003.

Novo fôlego faz Eberle projetar investimentos

12/07/2000

Hercules-Zive-Eberle exporta 20% da produção, com destaque aos talheres, disponíveis na maior loja de departamentos dos EUA.

O sorriso do presidente da Eberle Mundial, Michael Ceitlin, antecipava, ontem, os resultados do balanço da empresa, publicados hoje nos principais jornais do país. Pudera. Os números apontam aumento de R\$ 31 milhões no patrimônio, além de uma importante redução nas dívidas. Em 1999, a Eberle faturou R\$ 164,1 milhões. Ceitlin esteve ontem em Caxias para assinar o terno de adesão que inclui a Eberle no Projeto Pescar. Desde que assumiu a presidência da empresa, em junho de 93, o empresário impôs uma reestruturação nos gastos. A década de 90 foi de crise à empresa, que quase a levou à lona.

A busca por um nicho de mercado foi a segunda estratégia de Ceitlin. Hoje a Eberle tem seu foco centrado na exportação que já responde por mais de 20% da produção da indústria. Com a volta da saúde financeira, o empresário prevê investimento na fábrica de motores, em Caxias. Sem revelar números, ele adianta que a produção por aqui bateu recordes neste semestre. Apesar de exportar produtos de praticamente todos os segmentos, os talheres é que fazem a empresa brilhar no Exterior. Hoje, as facas produzidas pela Eberle são vendidas nas 42 lojas Bloomingdale's, uma das mais sofisticadas dos EUA.

Aproveitando os bons ventos, Ceitlin cogita até uma parceria para a fábrica de motores, que recebeu propostas de compras anos atrás. Reabilitada, os negócios podem render bem mais. Apesar de negar ofertas recentes, não descarta parcerias.

Pioneiro

12 de julho de 2000, Quarta-feira - Caxias do Sul

NOVO FÔLEGO faz Eberle projetar investimentos. **Pioneiro**, Caxias do Sul, 12 jul. 2000. Disponível em: <<http://www.gem.ind.br/press10.htm>.> Acesso em: 25 jan. 2003.

Eberle dá a volta por cima e sai do vermelho

13/07/2000

Ao aderir ao Refis, grupo gaúcho ganha vida nova e exhibe produtos no endereço mais badalado das grifes mundiais, nos Estados Unidos.

O grupo gaúcho Eberle-Mundial - Hércules, Zivi e Eberle - deu mesmo a volta por cima de uma dívida de mais de R\$ 400 milhões em impostos. A empresa, que completa 104 anos de idade, dá o pulo do gato e exhibe resultados fora do vermelho no balanço deste primeiro semestre. O gato atende pelo nome de Refis gaúcho. O programa de recuperação Fiscal, do governo do Estado, transformou em lucro os prejuízos acumulados de 99 pelas três empresas do grupo. Mas, para seguir esse caminho, o presidente Michael Ceitlin também precisou passar a régua nos custos, enxugando despesas operacionais em até 50%. O resultado é o aumento de R\$ 31 milhões no patrimônio da empresa.

Desde que assumiu o comando da Eberle Mundial, em junho de 1993, Ceitlin vem segurando, em rédeas curtas, os gastos no grupo. Ao mesmo tempo que optou pela redução nos custos, o empresário definiu um nicho específico de mercado: a exportação. Ceitlin aproveitou a tradição do nome Eberle no mercado externo - a empresa exporta há mais de 40 anos -, mas mudou o foco dos grandes negócios. Ao invés de fornecedora de grandes marcas internacionais - entre elas a americana Revlon -, passou a exportar com marca própria. Resultado? As exportações já representam 20% do faturamento total do grupo.

Nas exportações, o contrato mais sedutor é sem dúvida, o de fornecimento de uma linha de facas para a mais tradicional escola de culinária do mundo, francesa Le Cordon Bleu, assinado no final de 1999. As facas que levam a grife Le Cordon Bleu by Mundial estão sendo vendidas em um dos mais badalados endereços de grifes mundiais: a Bloomingdale's, sofisticada rede norte-americana de lojas de departamentos. Esta é a primeira vez que uma empresa brasileira fornece marcas próprias a Bloomingdale's. O negócio deverá render US\$ 1 milhão à Eberle até o final do ano. Apesar da cifra, Ceitlin diz que o mais importante é a vitrine, tanto que fechou contrato com Amazon.com para a venda de 30 itens da linha de Facas Mundial.

Cláudia de Lucena - Pioneiro
12 de julho de 2000, Quarta-feira - Caxias do Sul

LUCENA, Cláudia de. Eberle dá a volta por cima e sai do vermelho. **Pioneiro**, Caxias do Sul, 12 jul. 2000. Disponível em <<http://www.gem.ind.br/press11.htm>.> Acesso em: 25 jan. 2003.

Eberle espera reduzir prejuízo no segundo semestre

22/08/2000

O grupo Eberle-Mundial espera reverter no segundo semestre o prejuízo de R\$ 4 milhões nos seis primeiros meses de 2000, disse ontem o diretor Superintendente, Michael Ceitlin. Nesse período, os balanços de Hércules e Zivi determinaram o resultado negativo, explicou Ceitlin, pois foram realizadas despesas extraordinárias com redução de pessoal.

Ao contrário das outras empresas do grupo, a Eberle S/A registrou lucro líquido de R\$ 8 milhões no semestre, ante prejuízo de R\$ 14 milhões no mesmo período de 1999. Ceitlin acredita na combinação de três fatores que devem impulsionar para R\$ 300 milhões o faturamento do grupo este ano - em 1999, foi de R\$ 274 milhões. São eles: reconquista de mercado interno, exportações e crescimento das vendas no Brasil. Em vez de produzir para outros fabricantes, como fez durante algum tempo, a Eberle-Mundial está colocando marcas próprias no exterior nos últimos quatro anos, numa estratégia de conquista mais lenta, mas também mais perene, ressaltou Ceitlin.

A companhia celebrou acordos com fornecedores alemães e italianos para fornecimento de máquinas que terão o duplo efeito de agregar valor aos produtos, pelo incremento de tecnologia, e aumentar a capacidade produtiva. As empresas do grupo processam entre 4,5 mil toneladas e 5 mil toneladas de insumos por mês, onde estão incluídos itens como ferro, lâminas de aço, latão, aço inox e cobre. Além do aumento de produção, haverá economia pela redução do desperdício, já que os novos equipamentos são mais modernos, comentou Ceitlin.

Depois de sua adesão ao Programa de Recuperação Fiscal (Refis), as empresas do grupo Eberle-Mundial republicaram os balanços de 1999 com a fórmula do valor presente, baseada em exemplos norte-americanos. O exemplo do grupo está servindo para a redação de uma norma pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) em que "a preocupação é fazer uma regra uniforme", analisou Ceitlin.

Sandra Hahn - Gazeta Mercantil
22 de agosto de 2000, Terça-feira - Porto Alegre

HAHN, Sandra. Eberle espera reduzir prejuízo no segundo semestre. **Gazeta Mercantil**, Porto Alegre, 22 ago. 2000. Disponível em <<http://www.gem.ind.br/press17.htm>>. Acesso em: 25 jan. 2003.

Adesão ao Refis ajuda Eberle a reduzir prejuízo para R\$ 4 milhões

22/08/2000

Beneficiado pelo aumento das vendas e pela adesão ao Refis no início deste ano, o Grupo Eberle-Mundial conseguiu reduzir de R\$ 62 milhões para R\$ 4 milhões o prejuízo líquido consolidado no primeiro semestre de 2000 em comparação com igual período do ano passado. O resultado foi divulgado ontem por Michael Ceitlin, presidente do conglomerado que inclui as empresas Eberle, Zivi Cutelaria e Hércules. A receita líquida consolidada do grupo cresceu 13,2% no período, somando R\$ 120 milhões. As exportações para a Austrália, Nova Zelândia, Estados Unidos e países da América Latina e da Europa responderam por 18% do faturamento, contra 14% em 1999, e devem fechar o ano no patamar de 20%. O lucro bruto, também consolidado, passou de 24,3 milhões para 33,1 milhões.

Conforme Ceitlin, a partir da adesão ao Refis, o passivo de quase R\$ 400 milhões deixou de ser corrigido pela taxa Selic, com impacto direto sobre os custos financeiros do grupo. Somente na Eberle, controlada que produz motores elétricos em Caxias do Sul, a despesa financeira líquida de R\$ 10,3 milhões no primeiro semestre de 1999 transformou-se em receita de R\$ 134 milhões. A Eberle obteve também o melhor resultado individual dentro do grupo. A empresa teve lucro líquido de R\$ 7,1 milhões no primeiro semestre deste ano, revertendo o prejuízo de R\$ 13,6 milhões apurado entre janeiro e junho de 1999. O desempenho garantiu uma rentabilidade de quase 12% sobre o patrimônio líquido de R\$ 59,8 milhões. A Zivi Cutelaria e a indústria de talheres Hércules ainda tiveram prejuízo de R\$ 960 mil e R\$ 9,8 milhões, respectivamente, devido a despesas não recorrentes geradas pela reestruturação das fábricas e pela redução do quadro de funcionários, informou Ceitlin. O patrimônio líquido da Zivi fechou o semestre em R\$ 33,8 milhões negativos e o da Hércules em R\$ 108,4 milhões também negativos. Conforme o presidente, o grupo está negociando com fornecedores italianos e alemães a aquisição de novas máquinas e equipamentos. Ele não revelou o valor do projeto, mas disse que o objetivo é elevar em 50% a capacidade de faturamento das três empresas a partir de meados de 2002. A adesão ao Refis já havia permitido à Eberle-Mundial republicar, em julho, os balanços das controladas referentes ao exercício de 1999. O impacto positivo total alcançou R\$ 380 milhões, revertendo para lucro o prejuízo que havia sido apurado pelas três empresas.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) ainda não se pronunciou sobre as formas de contabilizar o abatimento das dívidas das empresas que entraram no Refis. Alguns contadores questionam os cálculos feitos pela Eberle depois da adesão, o Grupo Eberle melhora mas fecha semestre com prejuízo. Após a reengenharia financeira realizada no balanço de 1999, refletindo a adesão do grupo ao Programa de Recuperação Fiscal (Refis) do Governo Federal, a Eberle Mundial divulgou ontem o balanço referente ao primeiro semestre de 2000. Os números indicam que o grupo - composto pelas empresas Hercules S/A - Fábrica de Talheres, Eberle S/A e Zivi S/A - Cutelaria - registrou no semestre aumento no faturamento e na capacidade de geração de caixa. O EBITDA (resultado operacional antes das despesas financeiras, depreciação e amortização) foi de R\$ 14 milhões, ante R\$ 3 milhões no ano passado.

No entanto, o grupo fechou com prejuízo no semestre, puxado pelo desempenho da Hercules, que teve resultado negativo de R\$ 9 milhões, bem abaixo dos R\$ 32,7 milhões registrados em 1999. A Zivi teve pequeno prejuízo (de R\$ 960 mil). Assim, o resultado positivo de R\$ 7,11 milhões, registrado pela Eberle, foi absorvido pelo prejuízo das demais companhias. A expectativa, conforme o diretor-superintendente e de relações com o mercado do grupo, Michael Ceitlin, é fechar o ano com resultado mensal positivo. "Não tenho certeza ainda se no segundo semestre será possível reverter o resultado e já fechar com lucro", pondera o executivo. Para 2000, a

perspectiva é atingir faturamento bruto de R\$ 300 milhões, superior aos R\$ 274 milhões registrados no exercício passado. Segundo ele, o desempenho melhor em 2000 deveu-se ao crescimento dos segmentos em que a empresa atua (principalmente, facas, tesouras, talheres, motores e botões) e da reconquista de alguns mercados. O aquecimento das exportações foi outro fator determinante. "Exportamos hoje 20% do faturamento, quase o dobro do ano passado". Além disso, afirma Ceitlin, o processo de reestruturação por que passou o grupo nos últimos anos, com racionalização e redução de custos administrativos, está começando a dar resultado.

Diante deste cenário de otimismo, o diretor está planejando investimentos para ampliar a produção, tanto nas linhas de produtos industriais quanto nas de produtos de consumo, que hoje respondem por 45% do total fabricado. No entanto, os valores a serem aplicados ainda não estão definidos, já que a diretoria está negociando financiamentos com instituições internacionais. "Algumas áreas terão sua capacidade duplicada e o faturamento deve aumentar pelo menos 50% já no próximo ano", projeta o executivo.

Sérgio Bueno - Valor Econômico
22 de agosto de 2000, Terça-feira - Porto Alegre

BUENO, Sérgio. Adesão ao Refis ajuda Eberle a reduzir prejuízo para R\$ 4 milhões. **Valor Econômico**, Porto Alegre, 22 ago. 2000. Disponível em <<http://www.gem.ind.br/press18.htm>>. Acesso em: 25 jan. 2003.

Automação Afiada

Julho/Agosto 2001

DESDE O INÍCIO DE 2000, QUANDO AUTOMATIZOU SUA ÁREA DE LOGÍSTICA, A ZIVI/HÉRCULES/GRUPO EBERLE MUNDIAL REDUZIU EM CERCA DE 20% OS CUSTOS E DIMINUIU SIGNIFICATIVAMENTE O TEMPO DOS PROCESSOS.

O projeto de automação da área de logística empreendido na divisão de produtos de consumo Zivi/Hércules caiu como uma luva no processo de reestruturação do Grupo Eberle Mundial. Empenhado em retomar o crescimento da mais tradicional empresa brasileira do segmento de cutelaria, o grupo implantou em 1998 uma nova política corporativa. Paralelamente, a área de logística iniciou uma revolução em seus procedimentos. Desde o início de 2000, quando o projeto atingiu sua maturidade, o principal resultado colhido pelo grupo foi a redução de cerca de 20% nos custos do processo logístico de distribuição, conseqüência da racionalização e da agilidade permitidas pela automação. "Alguns benefícios são mensuráveis, como a redução do tempo de inventário de dois dias para 8 horas ou a agilização da apartação de cargas em mais de 10 vezes. Mas o principal ganho foi na qualidade de todo o processo e na satisfação da equipe de trabalhar com um procedimento confiável e seguro", ressalta Romildo Ravello, gerente de Logística do Grupo Eberle Mundial. O investimento permitiu ao Grupo maior aproximação com os clientes finais, impulsionando os negócios da divisão de consumo, somando resultado aos esforços de reestruturação de toda a empresa. A divisão de produtos de consumo concentra as atividades das empresas Hércules Fábrica de Talheres e Zivi Cutelaria que, com a Eberle, fábrica de motores e componentes de fixação, integram o Grupo Eberle Mundial. A história desse empreendimento começa em 1931 quando os irmãos Paul, Kluwe e Miiller Zivi, imigrantes alemães, escolhem Porto Alegre para instalar a primeira cutelaria no Brasil. Cinco anos depois, Paul Zivi funda a Hércules, primeira fábrica de talheres de aço inoxidável. Durante décadas, as duas empresas dominam o setor de cutelaria e talheres abrangendo todo o mercado nacional e exportando para mais de 70 países. Em 1985, a Zivi/Hércules adquiriu a Eberle, empresa fundada em 1896 por Abramo Eberle, imigrante italiano, que com 16 anos decide comprar dos pais, José e Luísa, a pequena fábrica de lamparinas instalada em Caxias do Sul. Ao longo dos anos, incrementou a produção com artigos de fundição como talheres, freios, medalhas, crucifixos e espadas. Na época da fusão e ainda hoje seus principais produtos são os motores elétricos - voltados para o mercado de eletrodomésticos da linha branca - e os componentes de fixação, tais como botões, colchetes, ilhoses e rebites, segmento no qual a empresa detém 70% do mercado brasileiro.

EXCELÊNCIA DE PROCEDIMENTOS

Com a união das três empresas nasce o Grupo Eberle Mundial (GEM), com duas unidades industriais - Porto Alegre e Caxias do Sul - de grande penetração em todo o mercado nacional e exportações significativas para mais de 70 países. No início da década de 90, uma crise societária, agravada por problemas fiscais e de gestão, leva os acionistas preferenciais a montar um novo grupo de controle. A reestruturação da empresa sob a denominação de Grupo Eberle Mundial inicia-se em 1998, unificando a administração das empresas do grupo já sob a batuta do atual presidente Michael Ceitlin. As principais ações são: redução gradativa de diretorias e gerências, racionalização dos processos produtivos com remanejamento de linhas e modernização dos fluxos, e a construção da nova unidade industrial de Gravataí, para a qual, no início de 2000, são direcionadas as linhas de produção dos artigos de cutelaria (alicates, tesouras e outros artigos para beleza pessoal). As mudanças possibilitam a recuperação do faturamento líquido da empresa, que salta de R\$ 160 milhões em 1993 para R\$ 228 milhões em 1999, com previsão de alcançar R\$ 300

milhões em 2001. A excelência dos procedimentos e da qualidade interna nas empresas do grupo encontra respaldo na nova política de logística e distribuição implantada a partir de 1998 sob a liderança do diretor de Logística Rubem Citton, que contou com o empenho de sua equipe. "De nada adianta cumprir a programação interna se não acompanhamos o processo até a porta do cliente", resume Citton, ressaltando que a modernização do Centro de Distribuição (CD) da divisão de consumo é apenas o início de um processo contínuo de melhoria para atender o cliente na área de logística com a mesma qualidade reverenciada pelo mercado dos produtos Zivi, Hércules e Eberle. "No período de implantação, investimos cerca de R\$ 200 mil no projeto de automação, incluindo o custo da reforma do Centro de Distribuição e a aquisição de equipamentos e softwares", revela Ravanello.

VÁRIOS CÓDIGOS DE BARRAS EAN

A partir da experiência adquirida pela empresa no uso do código EAN -13, a equipe de logística buscou na EAN BRASIL informações sobre os procedimentos para automação dos processos internos de estocagem, recepção de pedidos, armazenamento e expedição de cargas. A principal missão entregue ao coordenador do projeto, Moacir Sant'Anna, foi criar um sistema confiável, ágil e automatizado, utilizando o código UCC/EAN-128 para controlar todo o processo logístico da divisão de consumo, abrangendo os produtos fabricados nas unidades industriais da Zivi – cutelaria, em Gravataí – e Hércules – talheres e artigos de cozinha, em Porto Alegre, que somam um total de 3,2 mil peças/ano. Parte fundamental do investimento foi aplicada na ampliação e reforma do CD, que passou a ocupar uma área de 3,6 mil m² e foi dividido em três áreas: CD Hércules, CD Zivi e CD Varejo, com capacidade para 3,5 mil diferentes boxes ou endereços. No CD Varejo ficam as cargas dos principais clientes que são atendidos em no máximo, 24 horas. Na área de produção, o projeto implantou o uso do código de barras ITF-14 nos cartões Kanban e nas ordens de produção. Na fábrica de Porto Alegre, a bobina de aço inox entra no corte em geratriz. Já cortada, a partir da ótima experiência com: peça passa pela laminação transversal e longitudinal, recebe novo recorte, lixamento, escovação e polimento. A fase seguinte faz a conformação da peça, estampando o produto que vai para o polimento final, a inspeção de qualidade e o empacotamento primário. Esse recebe uma etiqueta em conformidade com a ordem de produção. "Só na entrada de produtos no entreposto conseguimos redução de tempo de uma hora para dez minutos", afirma Moacir Sant'Anna.

Quando a ordem de embalagem chega, com um código UCC/EAN-128, que indica a descrição do produto, a quantidade a ser embalada e os insumos necessários para a realização da ordem (etiquetas, caixas, acessórios), a área de embalagem prepara os produtos colocando as etiquetas com os códigos de barras -EAN-13 ou UCC/EAN-128 - de acordo com a solicitação do cliente. "O uso do código de barras mudou nosso trabalho para melhor", comemora Maria Vasconcelos Lopes, coordenadora da área de embalagem, com 15 anos de atuação na Hércules. "Hoje, nosso trabalho não tem erros, é mais ágil e prático. Com isso, a equipe se tornou confiante e todos podem atuar em qualquer setor, pois os procedimentos são fáceis de aprender", completa a funcionária. O passo final, nessa área, é o carregamento em paletes que seguem para o CD com a ordem de embalagem. No CD, o palete entra no estoque através do registro por um leitor óptico e a determinação de um endereço para localização é automática. "Em uma operação de alguns segundos fazemos a entrada dos produtos no CD e determinamos seu endereçamento. Com a chegada do pedido da central de atendimento aos clientes, que também vem com código de barras UCC/EAN - 128, fazemos a apartação da carga e seu despacho", explica Sant'Anna. Todo o processo de captação de pedido, transporte e faturamento é feito por EDI com a transportadora e com os 16 principais clientes. Antes de entrar no caminhão, a carga recebe uma segunda etiqueta com dados sobre rota, quantidade, descrição de produtos e nota fiscal. "Temos hoje capacidade para expedir mais de 27 mil volumes em caixas master por mês": contabiliza Ravanello, acrescentando que o CD de Porto Alegre atende mais

de 2 mil clientes em todo o país - incluindo varejistas e atacadistas -, além das subsidiárias na Argentina, EUA e França, que suprem o mercado internacional. Cerca de 25% da produção atual da Zivi/Hércules é direcionada à exportação e a meta da empresa é chegar a 2002 exportando 35% da produção.

TRANSPORTE REFORMULADO

O transporte das cargas também passou por total reformulação. "Nosso objetivo é ter uma distribuição rápida e competente até a porta do cliente. Os custos serão reduzidos em mais de 20%, sem contabilizar o ganho na satisfação do cliente final e no suporte aos representantes", afirma o diretor de Logística, Rubem Citton. Para isso, a empresa fechou em maio um contrato exclusivo com a Kwikasair para o transporte de todas as cargas. 'Antes fazíamos em média seis carregamentos de caminhões por dia, pois cada transportadora era responsável por uma rota. Com a unificação em parceria com a Kwikasair passamos a fazer duas expedições de carretas completas que seguem por rotas determinadas para todo o País e para as exportações", ressalta Ravanello. Colhendo os bons resultados do projeto no CD de Porto Alegre, a diretoria de Logística prepara agora para empreender novos investimentos em automação levando o uso do código de barras e do EDI para os setores de estoque de matérias-primas, almoxarifados e produção. A unidade industrial de Caxias do Sul também se prepara para investimentos na área de logística impulsionada pelo Projeto Azaléia, um de seus principais clientes de componentes de fixação. "Como todo o desenvolvimento do projeto foi feito internamente, com o apoio da EAN BRASIL, temos hoje conhecimento para implementar a automação em outras áreas, sempre visando à qualidade no atendimento ao cliente final", conclui Ravanello.

PARTICIPANDO DA COMUNIDADE – Revista Automação – EAN Brasil

O ano de 1998 marcou uma virada na política de Recursos Humanos das empresas do Grupo Eberle Mundial. A reestruturação foi realizada de cima para baixo, tendo como base a unificação das diretorias e gerências corporativas, simultaneamente à implantação de uma mudança comportamental dentro da empresa. "Isso trouxe para o RH a nova tarefa de disseminar e consolidar esse comportamento empresarial, mais colaborativo e participativo, entre todos os funcionários. E tivemos resposta imediata, com a adesão entusiasmada das equipes de todas as áreas ao empenho de redirecionar a empresa para a satisfação do cliente", afirma Morgan Flory Santos, gerente de RH.

Salas abertas, acesso irrestrito dos funcionários de operação aos de gerência e diretoria, novos programas de participação como o Idéias Imediatas, Grupo de Melhorias e Grupo de Administração Participativa. Essas foram algumas das ações implantadas, junto com as reuniões periódicas para apresentação de resultados e metas. "Quebramos a barreira da comunicação com um formato de gestão transparente e participativo que, graças ao empenho de todos os funcionários, continua melhorando e sendo aprimorado", ressalta Santos. O perfil dos funcionários Eberle Mundial hoje é de profissionais com flexibilidade, capacidade de trabalhar em equipe e participativos. "Temos um quadro de 4,2 mil colaboradores que sabem ouvir e falar, perceber os problemas e buscar soluções. Esse foi um grande avanço", conclui o gerente. Paralelamente, a empresa, que sempre investiu em projetos sociais dispersos, voltou sua atenção para formas de colaborar efetivamente com a comunidade, o que também rendeu dividendos em satisfação dos funcionários. "Todos se orgulham dos investimentos do Grupo na área social e também querem participar contribuindo com doações ou ações", observa Morgan Flory Santos. Ele destaca a participação na Fundação Pescar como uma das ações mais importantes na área social. Fundada em 1976 pelo empresário gaúcho Geraldo Link, a Pescar funciona

como uma franquia social empenhada em prover educação profissional a jovens em condições de risco. A Eberle Mundial aderiu ao Projeto em julho de 2000. A empresa interessada decide o curso a ser oferecido, assim como o tempo de duração e o formato das aulas, seguindo os requisitos da Fundação Pescar: jovens em fase de risco - de 14 a 17 anos -, pertencentes a comunidades de baixa renda e que devem continuar a estudar na escola regular ou voltar a ela. A empresa provê material, uniformes, transporte, alimentação, instalações e professores orientadores que acompanham o desenvolvimento de cada jovem. Ao final do curso, o estudante é colocado no mercado de trabalho, na própria empresa ou em parceiros. No caso da Eberle Mundial, a primeira turma teve 15 alunos, 12 dos quais já estão empregados. "Os outros três também seguiram para o mercado de trabalho. É apenas uma questão de tempo, pois eles estão preparados e desejam crescer profissionalmente", afirma Santos.

Revista Automação Edição Bimestral da EAN do Brasil
Edição Julho/Agosto 2001 Ano VII Número 85

AUTOMAÇÃO afixada. **Revista Automação**, Edição Bimestral do EAN do Brasil, CIDADE, ano VII, n. 85, jul/ago 2001. Disponível em: <<http://www.gem.ind.br/press27.htm>> Acesso em: 25 jan. 2003.

Conquista do Prêmio Top Ser Humano

Outubro/2001

É com muita alegria que o Grupo Eberle Mundial divide com vocês uma vitória que vai entrar para a história:

Somos TOP

Através do case "*O Jeito GEM de se Comunicar*", que relata os trabalhos relacionados à comunicação interna. O Grupo Eberle Mundial participou do concurso da ABRH-RS (Associação Brasileira de Recursos Humanos), na categoria empresarial. Concorrendo com mais de 40 empresas, apresentamos nossos trabalhos e conquistamos o



Para distinguir o ser humano, que é a diferença!

O que é o Prêmio Top Ser Humano ?

É uma das premiações mais cobiçadas do país na área de Recursos Humanos. O Prêmio TOP SER HUMANO é o reconhecimento aos indivíduos e organizações que valorizam o Ser Humano como diferencial estratégico para o crescimento das pessoas e das empresas.

O Prêmio TOP SER HUMANO estimula a pesquisa, o pensamento criador e as ações voltadas para Gestão e Desenvolvimento Humano no contexto organizacional.

Vale a pena comemorar

Nosso case será divulgado em trabalhos Universitários, Escolas, Congressos, Seminários e/ou qualquer outro evento de Recursos Humanos.

A ABRH-RS promoverá ampla divulgação nos veículos de comunicação a seu alcance, além de resumos dos trabalhos em veículos de comunicação da entidade, inclusive Internet.

A entrega do prêmio será no dia 30 de Outubro. Onde participarão quase 1000 profissionais

Parabéns a todos os colaboradores.

CONQUISTA do Prêmio Top Ser Humano. Disponível em <http://www.gem.ind.br/press28.htm>. Acesso em: 25 jan. 2003.

Conquista do Prêmio Oswaldo Cecchia - ABRH Nacional

Fevereiro/2002

Após a conquista do Prêmio Top Ser Humano em Outubro de 2001 através da ABRH-RS, o Grupo Eberle Mundial foi classificado para concorrer ao Prêmio Oswaldo Cecchia, pela ABRH-Nacional. No dia 27 de Fevereiro, aconteceu em São Paulo a divulgação dos 8 vencedores entre 49 inscritos, na categoria empresarial. O Grupo Eberle Mundial através do trabalho "O jeito GEM de se comunicar", que retrata o sistema de endomarketing da empresa, conquista o Prêmio Ser Humano Oswaldo Cecchia 2001, um mérito para as organizações que se preocupam com o desenvolvimento dos seres humanos em nível nacional. Para maiores informações, entrar em contato com:

- Mórgan Santos – (51) 3358-5019
- Marcos Pozzer – (54) 218-5613

Para distinguir o ser humano, que é a diferença !

Categoria Empresarial GRUPO EBERLE MUNDIAL

O jeito GEM de se comunicar

O JEITO EBERLE MUNDIAL DE SE COMUNICAR Gente é o principal objetivo do Grupo Eberle Mundial (GEM). Não é um slogan de propaganda, é um imperativo que distingue a empresa e é um dos pilares do seu sucesso em mais de um século de existência. A Eberle Mundial acredita que mudanças beneficiam o relacionamento humano e valorizam o potencial das pessoas. O resultado é o comprometimento de todos no desenvolvimento e no crescimento dos indivíduos que formam a organização. Na Eberle Mundial, o endomarketing foi estruturado e é continuamente planejado pelo seu Departamento de Recursos Humanos, proporcionando resultados que atendem as reais necessidades da empresa. O sistema de marketing interno abrange um universo de 4.000 colaboradores, dos quais 2.000 estão na Eberle, em Caxias do Sul, dedicados à produção de motores elétricos, componentes de fixação, fundidos e espadas, atuando há 105 anos no segmento metalúrgico. Em Porto Alegre e Gravataí trabalham mais 2.000 pessoas, em duas unidades onde estão localizados os negócios voltados aos produtos de consumo e estampados, que operam com a marca Hércules, e produtos para beleza pessoal, forjados com a marca Mundial. O market share do Grupo Eberle Mundial o coloca hoje como 2º player no mercado brasileiro em motores elétricos; entre os três maiores fabricantes mundiais de componentes de fixação; maior fabricante de produtos beauty care; segundo maior fabricante de cutelaria premium; e entre os dez maiores fabricantes de tesouras no mundo. Em 2000, a Eberle Mundial obteve um faturamento de R\$ 303 milhões, dos quais cerca de 20% provenientes de exportações, que estão sendo incrementadas no atual exercício. O endomarketing do Grupo Eberle Mundial foi traçado em torno de seis grandes estratégias. A primeira enfoca os Encontros de Grupos Estratégicos, voltados especialmente à obtenção de resultados. A segunda acontece através dos Canais de Relacionamento, que contemplam os murais, um sistema de jornais de parede e outros meios de comunicação. Na terceira estratégia estão as reuniões com seus colaboradores para a celebração dos resultados da Eberle Mundial, conhecido como o Dia do Endomarketing. A quarta estratégia, chamada de Integração, consiste na apresentação da empresa aos novos colaboradores, familiares e visitantes,

proporcionando o conhecimento e a convivência com a rotina e o processo de produção. Na quinta estratégia estão os Espaços de Convivência, promovendo a integração e momentos de lazer e descontração. A sexta estratégia, de Associativismo, objetiva difundir e aperfeiçoar a prática e desenvolvimento do desporto amadorista, além de atividades artísticas e cívicas. Como consequência deste sistema, a imagem da Eberle Mundial se afirma, tanto com relação ao que pensa, quanto ao que faz e o resultado que alcança, transmitindo a idéia de que é através dos novos desafios, ao longo do tempo, que se consegue a vitória e o sucesso. Para o Grupo Eberle Mundial a ênfase está no coletivo, demonstrando que os bons resultados dependem de todos. Informações adicionais:

- Morgan Flory dos Santos, Gerente de Recursos Humanos do Grupo Eberle Mundial - Fones (51) 3358.5000, (51) 9955.7784 e

E-mail morgan.santos@gem.ind.br

Parabéns a todos os colaboradores.

CONQUISTA do Prêmio Osvaldo Cechia – **ABRH Nacional**. Disponível em <<http://www.gem.ind.br/press30.htm>.> Acesso em: 25 jan. 2003.

ANEXO B – QUESTIONÁRIOS

**QUESTIONÁRIO AUTO-APLICADO PELOS EXECUTIVOS DO
GRUPO EBERLE-MUNDIAL**

Nome

Cargo

Gênero

- Feminino
- Masculino

Idade

- até 25 anos completos
- de 26 a 30 anos completos
- de 31 a 35 anos completos
- de 36 a 40 anos completos
- de 41 a 45 anos completos
- de 46 a 50 anos completos
- de 51 a 55 anos completos
- de 56 a 60 anos completos
- de 61 a 65 anos completos
- de 66 a 70 anos completos
- a partir de 70 anos completos

Escolaridade

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Profissionalizante ou Técnico
- Ensino Superior
- Especialização lato sensu
- Especialização stricto sensu
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

Formação acadêmica

- Administração de Empresas
- Ciências Contábeis
- Ciências Econômicas
- Ciências Jurídicas e Sociais
- Engenharia
- Tecnologia em Processamento de Dados
-

* * * * *

Perguntas:

- O que são riscos trabalhistas? O que são perdas trabalhistas? O que é gerenciamento de riscos trabalhistas? Como é possível gerenciar riscos trabalhistas?
- Quais os riscos trabalhistas percebidos pela empresa? Quais os riscos trabalhistas que mais preocupam a empresa no momento? Quais as perdas que esses riscos podem provocar? Quais os procedimentos adotados pela empresa para gerenciamento desses riscos? Esses procedimentos têm prevenido as perdas trabalhistas em questão?
- Qual a forma e quais os limites de comprometimento da alta direção da empresa com o gerenciamento de riscos trabalhistas?
- A empresa mantém rotinas de definição prévia dos riscos trabalhistas relevantes e não-relevantes? Quais são essas rotinas? Qual o cargo das pessoas responsáveis por essas rotinas? Qual o conteúdo ocupacional total desse cargo?
- A empresa mantém rotinas para identificação dos riscos trabalhistas relevantes? Quais são essas rotinas? Qual o cargo das pessoas responsáveis por essas rotinas? Qual o conteúdo ocupacional total desse cargo?
- A empresa mantém para gerenciamento dos riscos trabalhistas relevantes? Quais são essas rotinas? Qual o cargo das pessoas responsáveis por essas rotinas? Qual o conteúdo ocupacional total desse cargo?
- A empresa mantém rotinas para revisão do processo de gerenciamento de riscos trabalhistas? Quais são essas rotinas? Qual o cargo das pessoas responsáveis por essas rotinas? Qual o conteúdo ocupacional total desse cargo?

QUESTIONÁRIO AUTO-APLICADO POR ESPECIALISTAS DA ÁREA TRABALHISTA

Nome

Especialidade

Ocupação atual

Gênero

- Feminino
- Masculino

Idade

- até 25 anos completos
- de 26 a 30 anos completos
- de 31 a 35 anos completos
- de 36 a 40 anos completos
- de 41 a 45 anos completos
- de 46 a 50 anos completos
- de 51 a 55 anos completos
- de 56 a 60 anos completos
- de 61 a 65 anos completos
- de 66 a 70 anos completos
- a partir de 70 anos completos

Escolaridade

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Profissionalizante ou Técnico
- Ensino Superior
- Especialização lato sensu
- Especialização stricto sensu
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

Formação acadêmica

- Administração de Empresas
- Ciências Contábeis
- Ciências Econômicas
- Ciências Jurídicas e Sociais
- Engenharia
- Tecnologia em Processamento de Dados
-

* * * * *

Perguntas:

- O que são riscos trabalhistas? O que são perdas trabalhistas? O que é gerenciamento de riscos trabalhistas? Como é possível gerenciar riscos trabalhistas? As rotinas de gerenciamento dos riscos trabalhistas adotadas pelas empresas brasileiras são suficientes para prevenção das perdas trabalhistas às quais estão expostas?
- Quais os riscos trabalhistas que mais preocupam as empresas brasileiras, no momento? Quais os riscos trabalhistas que mais deveriam preocupar as empresas brasileiras, no momento? Quais as perdas que esses riscos podem provocar? As empresas brasileiras gerenciam esses riscos? Esse gerenciamento previne as perdas em questão?
- Existe comprometimento da alta direção das empresas brasileiras com o gerenciamento de riscos trabalhistas? De que forma? Com quê limites?
- As empresas brasileiras mantêm rotinas para:
 - ✓ definição prévia dos riscos trabalhistas relevantes e não-relevantes
 - ✓ identificação dos riscos trabalhistas relevantes
 - ✓ gerenciamento dos riscos trabalhistas relevantes
 - ✓ revisão do processo de gerenciamento de riscos trabalhistasEssas rotinas são executadas pelas pessoas competentes para tanto?

CURRICULUM VITAE RESUMIDO

DADOS PESSOAIS

Susana Metz, advogada inscrita na OAB/RS sob nº 15574, com escritório profissional na Rua Mariante 288, conj. 1406, bairro Rio Branco, em Porto Alegre/RS, CEP 90430-180. Telefone/fax (51) 3346-8283. E-mail: susana.metz@terra.com.br

GRADUAÇÃO

1978/1982 Ensino Superior: Curso de Ciências Jurídicas e Sociais da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS.

PÓS-GRADUAÇÃO

1983/1984 Curso de Preparação à Magistratura da Escola Superior da Magistratura da Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS.

1998/1999 Curso de Pós-Graduação em Nível de Especialização no Direito da Economia e da Empresa. Fundação Getúlio Vargas. Porto Alegre/RS.

2000 Curso de Especialização para Peritos Latino-Americanos em Problemas de Trabalho e Relações Laborais: Liberdade Sindical. Organização Internacional do Trabalho – OIT, Centro Internacional de Formação da OIT, Universidade de Bologna e Universidade de Castilla-La Mancha. Turin, Bologna e Toledo.

2001/2003 Curso de Mestrado para Executivos do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

ATIVIDADE PROFISSIONAL

- 1978/1979 Assistente Jurídico no Serviço de Assistência Judiciária Gratuita da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - SAJU. Porto Alegre/RS.
- 1979/1983 Auxiliar e Assistente Jurídico no Departamento Jurídico do UNIBANCO – União de Bancos Brasileiros S.A., com exercício de estágio profissional respaldado pela inscrição OAB/RS 69E61, válida de 01/04/81 até 01/04/83, e de advocacia a partir de 10/03/83, mediante a inscrição definitiva OAB/RS 15574. Porto Alegre/RS.
- 1983/1988 Advogada no Escritório de Advocacia de Paulo José da Rocha. Porto Alegre/RS.
- 1988/... Titular de Escritório de Advocacia. Especializada em relações de trabalho no âmbito patronal, atuando nas áreas preventiva (avaliação, sugestão e implantação de práticas de prevenção de passivo trabalhista), judicial (foros trabalhista, cível e federal) e administrativa (DRT, PRT, CEF). Porto Alegre/RS.
- 1988/1991 Assessora Jurídica da Fundação Orquestra Sinfônica de Porto Alegre. Porto Alegre/RS.

ATIVIDADE ACADÊMICAS

- 1982 Monitora em Direito do Trabalho no Programa de Monitoria do Departamento de Direito Econômico e do Trabalho da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Monitor Dr. João Antônio G. Pereira Leite. Porto Alegre/RS.
- 1988/1989 Professora das Disciplinas de Direito do Trabalho I e II da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo/RS.
- 1989 Professora Orientadora do Trabalho de Conclusão de Paulo Alves Buarque. Arguição em 21/12/89: aprovado plenamente. São Leopoldo/RS.

- 1999 Conferencista no I SEAMERCO – Seminário de Arbitragem e Mediação do Mercosul. Canela/RS.
- 2000 Professora no Curso para Formação de Árbitros promovido pela Associação Comercial dos Varejistas do Rio Grande e pelo Instituto Educacional Almirante Tamandaré, ministrado pelo CIMA – Centro Interdisciplinar de Mediação e Arbitragem. 16 horas-aula. Rio Grande/RS.
- 2000 Professora no Programa para Formação de Negociadores promovido pelo Centro de Ciências Jurídicas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, ministrado pelo CIMA – Centro Interdisciplinar de Mediação e Arbitragem. São Leopoldo/RS.
- 2000 Professora da Disciplina de Direito do Trabalho no Curso de Capacitação de Conciliadores para a formação da Comissão Extrajudicial de Solução de Conflitos Individuais – CESCOI, promovido pela Federação dos Bancários do Rio Grande do Sul em conjunto com Entidades Bancárias, ministrado pelo CIMA – Centro Interdisciplinar de Mediação e Arbitragem. Porto Alegre/RS.
- 2000 Professora no Curso A Arbitragem e a Mediação – Ferramentas para o Desenvolvimento da Pequena e Média Empresa no Brasil, promovido pela Confederação das Associações Comerciais do Brasil e pelo SEBRAE, ministrado pelo CIMA – Centro Interdisciplinar de Mediação e Arbitragem. Brasília/DF.
- 2001 Professora no Curso de Capacitação Básica em Arbitragem, promovido pela Câmara de Mediação e Arbitragem de Alagoas, ministrado pelo CIMA – Centro Interdisciplinar de Mediação e Arbitragem. 16h horas-aula. Maceió/AL.
- 2001 Professora no Curso de Capacitação Básica em Arbitragem, promovido pela Câmara de Mediação e Arbitragem de Alagoas, ministrado pelo CIMA – Centro Interdisciplinar de Mediação e Arbitragem. 36h horas-aula. Maceió/AL.

- 2001 Palestrante na Jornada “A Visão do Direito no Novo Século”, promovida pela Associação de Turmas de Bacharéis em Direito da Universidade Católica de Pelotas. Pelotas/RS.
- 2002 Palestrante no Ciclo de Palestras Profissionalizantes promovido pela Associação dos peritos da Justiça do Trabalho da 4ª Região – APEJUST. Porto Alegre/RS.