



# ANÁLISE DA PROPOSTA DE FLEXIBILIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE TRABALHO PARA EMPRESAS DE MANUFATURA.

N. R. P. Almeida<sup>1</sup>; J. J. Rosário<sup>1</sup>

1 – Faculdade de Tecnologia de São José dos Campos - FATEC-SJC - Prof. Jessen Vidal  
Av. Cesare Mansueto Giulio Lattes, 1350 – CEP: 12247-014 – São José dos Campos – SP  
– Brasil  
Telefone: (12) 3905-2423 – Fax: (12) 3905-4699 – Email: [noemirosa.sp2@gmail.com](mailto:noemirosa.sp2@gmail.com);  
[jaetis@yahoo.com.br](mailto:jaetis@yahoo.com.br)

**RESUMO:** Devido a atual crise econômica no Brasil, o governo propôs uma nova reforma que flexibiliza os modelos de contratos de trabalho, com o objetivo de amenizar o aumento do número de desempregados no país. Essas mudanças podem trazer grandes repercussões às empresas de manufatura, no que diz respeito aos custos e no gerenciamento de pessoas. Com o objetivo de avaliar esses aspectos, a análise foi feita com o uso da ferramenta SWOT, que demonstrou resultados positivos para a organização, se esta adotar um modelo de contratação para cada setor. Como sugestão de trabalhos futuros, uma vez que cada modalidade de empresa possui características distintas, essas análises poderão ser estudadas em diferentes ramos de atividades, por exemplo, no setor comercial.

**PALAVRAS-CHAVE:** SWOT; proposta de flexibilização; contrato de trabalho.

**ABSTRACT:** Due to the current economical crisis in Brazil, the government has proposed a significant reform to flexibilize the work contract models, aiming at reducing the unemployment in the country. These changes can impact greatly on manufacturing companies regarding costs and human resources management. With the goal of understanding such factors, a SWOT analysis was conducted, which has demonstrated positive results to the organization if a different work contract model is employed to each section. As future work, once each business modality has its own peculiarities, such analysis can be performed for different acting areas, for instance, commerce.

**KEYWORDS:** SWOT; flexibilization proposal; work contract.

## 1. INTRODUÇÃO.

Todas as relações entre empregado e empregador são estabelecidas a partir de um *contrato de trabalho*. Ele é o acordo que vincula ambas as partes de forma legal, estabelecendo os direitos e deveres de cada um, e assegurando-lhes segurança e proteção jurídica.

No Brasil, essa relação contratual é atualmente regida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), pela Constituição Federal e por outras Leis específicas, que juntas formam a base do Direito do Trabalho. Porém,

recentemente, o governo sinalizou a possibilidade de encaminhar propostas de reformas nas normas vigentes, visando a flexibilização dos contratos de trabalho.

Para averiguar os aspectos que essas novas reformas de contrato de trabalho podem proporcionar às empresas de manufatura, o objetivo deste artigo é desenvolver uma análise dos ambientes interno e externo que afetam diretamente a organização em comparação com suas concorrentes. O mecanismo de pesquisa desta análise foi a matriz SWOT, que é muito utilizada para definir o planejamento estratégico do negócio,

pois trata-se de uma ferramenta estrutural da administração.

O restante deste artigo está organizado da seguinte maneira. A Seção 2 apresenta um breve histórico do Direito do Trabalho no Brasil. A Seção 3 discute as propostas de flexibilização nas leis trabalhistas a serem encampadas pelo governo. A Seção 4 apresenta a metodologia de análise usada para avaliar o impacto dessas mudanças. A Seção 5 discute como empresas de manufatura poderiam ser afetadas por esses fatores externos. Por fim, a Seção 6 oferece conclusões e direções para trabalhos futuros.

## 2. BREVE HISTÓRICO DO DIREITO DO TRABALHO NO BRASIL

Com o fim da escravidão em 1888, iniciou-se no Brasil as discussões sobre os direitos e deveres dos trabalhadores, para solucionar os conflitos entre empregadores e empregados. Nessa época, também surgiram os primeiros sindicatos que reivindicavam melhores condições de trabalho. Isso motivou algumas iniciativas na tentativa de se estabelecer leis em defesa dos trabalhadores, mas foi somente à partir de 1930, no início do governo de Getúlio Vargas, que criou-se o Ministério do Trabalho por intermédio do decreto N° 19433 [8]. Em 1943, foi criada a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), que estabeleceu as normas para controlar as relações entre empregado e empregador, as quais constituem os pilares atuais do Direito do Trabalho no Brasil [1].

Desde então, as normas definidas na CLT estabelecem as diretrizes que regem o *contrato de trabalho*, isto é, o acordo de vontade entre o empregado e o empregador. Atualmente, os princípios que norteiam as relações trabalhistas no Brasil baseiam-se na CLT e vigoram na Constituição de 1988, e estabelecem um contrato de trabalho por jornada, com duração máxima de 8 horas diárias ou 44 horas semanais. Algumas categorias, tais como médicos, bancários, entre outros, podem não cumprir essa carga horária,

porém, são exceções que são justificadas e amparadas em lei [5].

## 3. PROPOSTA DE MUDANÇA DO GOVERNO

Conforme mencionado na seção anterior, o modelo atual que norteia as relações entre empregado e empregador baseia-se em um contrato de trabalho por *jornada*. Segundo Delgado [2], *jornada* é “o tempo em que o empregado tem de se colocar em disponibilidade perante seu empregador, em decorrência do contrato”, ou seja, o tempo “em que o empregador pode dispor da força de trabalho de seu empregado, em um período delimitado”.

Neste ano, em entrevistas recentes veiculadas nos meios de comunicação, o atual ministro do trabalho, Ronaldo Nogueira, sinalizou que o governo irá encaminhar ao Congresso Nacional propostas de reformas nas leis trabalhistas. Dentre as principais mudanças indicadas pelo ministro, destaca-se a ampliação das modalidades permitidas de contrato de trabalho. Além do modelo atual de contrato de trabalho, por *jornada*, vislumbra-se a inclusão de dois novos modelos: por *horas trabalhadas* e por *produtividade* [3, 7].

A definição do modelo de contrato de trabalho por *horas trabalhadas* é: o tempo em que o empregado efetivamente exerceu sua força de trabalho para o empregador, ou seja, o tempo em que o empregador efetivamente usou a força de trabalho do empregado. Já, a definição do modelo de contrato de trabalho por *produtividade* é: quando o empregado executou sua força de trabalho cumprindo as metas estabelecidas pelo empregador, ou seja, é quando o empregador estabeleceu suas metas e o empregado executou com sua força de trabalho. Esse último modelo de contrato de trabalho, é focado no desempenho do empregado em atingir os resultados esperados pelo empregador, e não leva em consideração o tempo efetivo da realização do trabalho como nos modelos citados anteriormente.

Análise SWOT da empresa de manufatura que utiliza o modelo por jornada na contratação			
Ambiente Interno			
Forças		Fraquezas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários disponíveis no horário estabelecido</li> <li>• Fidelidade dos funcionários</li> <li>• Profissionais qualificados e treinados</li> <li>• Comprometimento dos funcionários</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo com ociosidade em baixas demandas</li> <li>• Pouca produtividade dos funcionários</li> <li>• Altos custos com funcionários (desde contratação até demissão)</li> <li>• Salários e encargos fixos</li> <li>• Inflexibilidade nos horários</li> <li>• Custo com hora extra em altas demandas</li> </ul>	
Ambiente Externo			
Oportunidades		Ameaças	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotar novos modelos de contratação de trabalho</li> <li>• Cultura sindicalista dos funcionários</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de profissionais qualificados para as empresas concorrentes</li> <li>• Crise econômica atual</li> <li>• Insegurança jurídica</li> </ul>	

**Figura 1.** Análise SWOT de uma empresa de manufatura que utiliza o modelo atual de contratação por *jornada*.

#### 4. METODOLOGIA DE ANÁLISE

A metodologia utilizada para avaliar o impacto que as novas modalidades de contrato de trabalho ocasionam em uma empresa de manufatura foi a análise SWOT (do inglês, *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que foi criada por dois professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Cristensen [6]. Essa ferramenta estratégica analisa o ambiente interno e externo de uma organização sob a perspectiva de quatro variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise SWOT também serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização [4].

Em virtude de sua reconhecida capacidade e vasta utilização como ferramenta de planejamento estratégico, o objetivo deste trabalho é, a partir da análise SWOT, avaliar os pontos fortes e os fatores críticos que a flexibilização na legislação trabalhista, em especial, no que diz respeito à possibilidade de adoção de diferentes modelos de contrato de trabalho, poderia trazer para empresas de manufatura, considerando-se a sua situação vigente, isto é, baseada no modelo de contratação por *jornada*. Dessa forma, espera-

se oferecer diretrizes para que os gestores possam decidir qual seria a estratégia a ser adotada a fim de obter mais vantagens à companhia. A figura 1 mostra o resultado da análise SWOT realizada para uma empresa de manufatura que utiliza o modelo atual de contratação por *jornada*.

Os itens listados como forças demonstram que no modelo de contratação de trabalho por *jornada*, sempre o empregado tem que cumprir sua jornada de trabalho estabelecida, mesmo que não haja trabalho a ser realizado, isso acaba ocasionando uma certa fidelidade dos funcionários com a empresa, pois os mesmos só conseguem trabalhar para uma única companhia. Como essa fidelidade dos funcionários acaba sendo uma força interna da empresa, os investimentos com treinamentos e qualificações acabam trazendo um retorno positivo para a organização, e ao mesmo tempo o comprometimento dos funcionários.

Dentro da análise das fraquezas, os itens demonstram que a empresa possui altos custos no modelo tradicional de contratação, pois quando a demanda é baixa e os funcionários acabam ficando ociosos, a empresa sempre terá que pagá-los, pois tanto os salários quanto os encargos são valores fixos e não importa se

a companhia está produtiva ou não. Além disso, no modelo tradicional, os custos desde contratação até demissão são elevados, pois há muitos encargos trabalhistas à serem pagos nesse modelo de contrato de trabalho. Outra fraqueza desse modelo, é a inflexibilidade nos horários, uma vez que em período de alta demanda, se os gestores necessitam que os funcionários excedam a jornada de trabalho, a empresa terá que pagar as horas extras desses funcionários. Como os colaboradores da empresa seguem a rotina por jornada de trabalho, a tendência de alguns profissionais é a queda na produtividade, já que os mesmos podem se acomodar em suas tarefas costumeiras.

Nas oportunidades que são influenciadas pelo ambiente externo, a empresa pode optar por adotar os novos modelos de contrato de trabalho, para que haja a flexibilização nas contratações, porque cada modelo possui aspectos positivos e negativos tanto para o empregado quanto para o empregador. Mas, a empresa pode também decidir continuar no modelo tradicional por *jornada*, dado que a cultura sindicalista dos funcionários pode influenciar para que estes não troquem de empresa, pelo receio das perdas de direitos trabalhistas já adquiridos.

A crise política atual é uma ameaça a ser enfrentada pela empresa, que, apesar de ser um fator do ambiente externo, a repercussão afeta todos os setores. Outra ameaça que prejudica a empresa, é a perda de profissionais qualificados para as empresas concorrentes que já tenham implantado os novos modelos de contratações de trabalho. Porque se o funcionário observar que trabalhar nos novos modelos podem acarretar em mais vantagens a ele, com certeza o mesmo irá preferir trabalhar em outras companhias. Além da perda do colaborador, a empresa também perderia os investimentos feitos com treinamentos e qualificações. A insegurança jurídica é uma ameaça, visto que os novos modelos de contrato de trabalho podem apresentar falhas nas definições e interpretações das leis.

## 5. ANÁLISE DAS MUDANÇAS PARA AS EMPRESAS DE MANUFATURA

Com base na análise SWOT, observou-se que o modelo atual de contratação (por *jornada*) possui muitas fraquezas que envolvem custos à empresa, e ainda apresenta ameaças que podem afetar a qualidade da mão de obra com a perda de profissionais qualificados.

Por ser um modelo mais flexível tanto para o empregado quanto para o empregador, a contratação por *horas trabalhadas* dispõe de uma série de benefícios, como a redução dos custos com horas extras, redução dos custos com salários e encargos trabalhistas, uma vez que tanto os salários como os encargos são pagos proporcionalmente com as horas trabalhadas. No entanto, é importante ressaltar que cada modalidade de contratação possui vantagens e desvantagens, por isso é essencial que a empresa defina o melhor modelo a ser utilizado em seu ramo de atividade.

A flexibilização desses novos modelos de contratações de trabalho permite que a empresa adote mais que um modelo, levando em consideração a aplicação de um modelo para cada setor da empresa. Por exemplo, para o setor administrativo onde as atividades são rotineiras, o modelo por *jornada* seria o mais indicado. Em contrapartida, para o setor produtivo o mais vantajoso seria o modelo *por horas trabalhadas*, pois a produção é um setor de altos e baixos, e quando a demanda de produtos é reduzida, os gestores poderiam diminuir os gastos com a mão de obra, reduzindo a carga horária de seus colaboradores. Já em períodos de altas demandas, os gestores poderiam contratar mais funcionários por um período de tempo maior. Porém, em atividades de apoio à cadeia produtiva, tais como manutenção e preparo de equipamentos, o modelo mais viável seria por *produtividade*, uma vez que acontecem esporadicamente, e portanto, os custos poderiam ser menores se fossem pagos pelo procedimento, independente do tempo de execução.



## 6. CONCLUSÕES

Conclui-se neste trabalho que por meio da análise SWOT, a flexibilização dos contratos de trabalho para as empresas de manufatura pode trazer benefícios como a redução nos custos, pois a mesma pode adotar os três modelos em diferentes setores. O modelo por *produtividade* seria mais viável nas atividades que ocorrem ocasionalmente, dado que não são funções rotineiras. Já, no modelo por *horas trabalhadas*, a aplicação mais vantajosa seria no setor produtivo, uma vez que os gestores poderiam programar os horários de trabalho proporcionalmente com a demanda da empresa, reduzindo os custos com hora extra, ociosidade, entre outros. Nesse modelo, os custos com empresas intermediárias também seriam extinguidos, dado que a empresa poderia contratar funcionários como do setor de limpeza, por exemplo, somente nos horários realmente necessários. Em atividades administrativas, a empresa poderia manter o modelo de contratação por *jornada*, uma vez que essas funções são rotineiras.

Enfim, esse trabalho mostrou como a importância da ferramenta SWOT contribui nas tomadas de decisões dos gestores de uma empresa, pois são através da análise dos ambientes interno e externo que se traça o planejamento estratégico de uma organização, para que a mesma se mantenha atuando com sucesso no mercado.

A sugestão para trabalhos futuros é a análise dos novos modelos de contrato de trabalho para outros segmentos de indústrias, como o setor comercial, instituições de ensino, hospitais, indústrias farmacêuticas, indústrias alimentícias, entre outros; pois cada ramo de atividade possui características distintas que requerem uma avaliação específica. Outra possibilidade é ampliar a análise apresentada, considerando uma pesquisa de campo com eventuais entrevistas e, assim, poder descrever minuciosamente qual modelo de contratação satisfaz mais tanto o empregado quanto o empregador.

## 7. REFERÊNCIAS

- [1] BRASIL. Decreto-Lei n. 5452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Portal da Legislação**, Brasília. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm). Acesso em: 15 set. 2016.
- [2] DELGADO, M. G. A Jornada no Direito do Trabalho Brasileiro. *Revista do TRT 3ª Região, Belo Horizonte*, v. 54, p. 111-129, 1995.
- [3] MARTELLO, A. Governo quer formalizar jornada diária de até 12h com limite de 48h semanais. G1, Brasília, 8 setembro 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/09/reforma-trabalhista-preve-contrato-por-hora-trabalhada-diz-ministro.html>. Acesso em: 15 set. 2016.
- [4] MCCREADIE, K. *A arte da guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes*. 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.
- [5] NASCIMENTO, N. O. Jornada de trabalho – aspectos práticos, 2016. Disponível em: <http://www.professornilson.com.br/Downloads/Jornada%20de%20Trabalho%20-%20Aspectos%20Práticos.pdf>. Acesso em: 15 set. 2016.
- [6] RODRIGUES, J. N. ; CARDOSO, J. F. ; NUNES, C. ; EIRAS, R. *50 gurus para o século XXI*. 1. ed. Lisboa: Centro Atlantico.PT, 2005.
- [7] TOMAZELLI, I. Reforma trabalhista prevê contrato por produtividade e jornada de até 12 horas por dia. O Estado de S. Paulo, Brasília, 8 setembro 2016. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,reforma-trabalhista-preve-contrato-por-produtividade-e-jornada-de-ate-12-horas-por-dia,10000074826>. Acesso em: 15 set. 2016.
- [8] VIANA, M. T. *70 anos de CLT: uma história de trabalhadores*. Brasília: Tribunal Superior do Trabalho, 2013.