

**REGULARIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS  
NÃO-REGULARES E AUMENTO DA  
“FORÇA DE TRABALHO”  
– CASE STUDY DO SINDICATO DO  
HOTEL IMPERIAL –**

Fujikazu Suzuki  
Diretor, Rede de Cultura do Trabalho

Seminário HIDA/CNI 2014 no Brasil  
5 de setembro em São Paulo, 10 de setembro no Rio de Janeiro

# Dados básicos do Hotel Imperial

Hotel Imperial  
Tóquio



Hotel Imperial  
Osaka



Sede: Uchisaiwai-cho, Chiyoda-ku, Tokyo-to

Hoteis do grupo: Hotel Imperial Tóquio (gestão direta), Hotel Imperial Osaka (gestão direta), Hotel Imperial Kamikochi (gestão direta) etc.

No. de funcionários: 1400 (regulares), 670 (trabalham somente no local contratado, em Tóquio ou Osaka), 350 (em tempo parcial ou temporários) e 200 (aposentados recontratados sob contratos de curto prazo)

# Acordo trabalhista para a regularização dos funcionários após o Grande Terremoto do Leste do Japão

- Logo após o Grande Terremoto no dia 11/03/2011, o lobby do Hotel Imperial foi totalmente liberado para a população, tornando-se para muitos um local de abrigo até os meios de transporte voltarem ao funcionamento na manhã seguinte.
- Simultaneamente a este episódio que se tornou famoso por mostrar a grande conscientização social do hotel e a alta qualidade de seus funcionários, estava em andamento uma negociação trabalhista para que os funcionários com contratos de um ano e restritos ao trabalho no local da contratação, os chamados funcionários de área, fossem regularizados.
- Após o Grande Terremoto, o mercado hoteleiro se deteriorou rapidamente e a empresa se mostrou reticente às solicitações do sindicato em meio a uma situação diversa daquela anterior ao Grande Terremoto.
- Em relação a esta postura, a demanda do sindicato era “Nesta situação na qual não se tem perspectiva do futuro, a única luz são os funcionários com vontade de atuar de forma proativa, incluindo os funcionários de área. Por favor, confie em nós.” Ainda, em relação à melhoria de condições de trabalho dos funcionários regulares, foi feita uma ousada proposta com concessões.
- Com isso, foi obtido finalmente um acordo para a regularização dos funcionários de área assim como para dirimir a questão de diferenças de tratamento.

# Lobby do Hotel Imperial logo após o Grande Terremoto do Leste do Japão





# Implementação do sistema de funcionários de área e redução da “força de trabalho”

- A implementação do sistema de funcionários de área data de 1996, quando da abertura do Hotel Imperial Osaka. Tratava-se de uma época em que estavam sendo implementados vários sistemas de contratação de funcionários não-regulares como pilar para a reestruturação do “portfólio de emprego”, com a abertura de novos e grandes empreendimentos em muitas áreas do terceiro setor, tais como lojas de departamentos e hotéis (na realidade, o seu principal objetivo foi o de “redução de custos de pessoal”). Depois disso, também em Tóquio foi implementado o sistema de funcionários de área e o sistema passou de um atendimento à situação peculiar de Osaka para tomar o posicionamento de “pilar da política de redução de custos de pessoal” em toda a empresa.
- Entretanto, esta reestruturação do “portfólio de emprego” apresentava uma armadilha, a de esvaziamento da “força de trabalho”.
- O sistema de funcionários de área foi desenhado imaginando-se um trabalho de curto prazo de 3 a 5 anos. E, conforme esse desenho, houve a repetição de funcionários deixando a empresa. Isso significava que os funcionários mudavam quando finalmente aprendiam o ofício. O trabalho era conduzido constantemente com a presença de novatos e os veteranos, espinha dorsal da empresa, ficavam sobrecarregados.
- O que dá bases de sustentação ao “jeito Hotel Imperial de ser” não é nada além da “força de trabalho” que tem como base a “transmissão oral de técnicas e conhecimentos”, passadas de veteranos para os novatos”. O sindicato alegou que a “repetição de rodízio” de funcionários de área, de praticamente 20% do pessoal, provocava o “esvaziamento da camada intermediária da força de trabalho”, desestabilizando a continuidade do serviço de qualidade cultivada por longos anos de tradição.

# A decisão da liderança e o processo para o acordo na organização

- Em 2004, passados oito anos desde a implementação do sistema de funcionários de área, a empresa propôs aumentar a proporção desses funcionários. A época, já se avolumavam as preocupações quanto ao “esvaziamento da força de trabalho” com a adoção do sistema desde o início das atividades do Hotel Imperial Osaka. Em adição, o “sistema de promoção dos funcionários de área a funcionários regulares” conduzido sem transparência e regras claras para suprir as lacunas de funcionários regulares começava a gerar certa cacofonia no ambiente.
- O Sr. Okamoto, presidente do sindicato do Hotel Imperial, recorda-se do ano de 2004 quando foi proposta essa ideia como a “virada da maré”. O sindicato, ao entender que “deixar a questão dos funcionários de área dessa forma implicava em deixar para o futuro a raiz do mal e que não era possível adiar a questão”, foi mudando a política para a “reorganização do sistema de funcionários de área”.
- Como a situação era bem conhecida por todos, não houve problemas maiores para que a diretoria do sindicato se unisse nesse intuito ao ser comunicado da decisão pelo seu líder. O problema consistia em permear até o nível do local de trabalho esta política para a questão e, principalmente, transformá-la num movimento centralizado nos próprios funcionários de área.
- Assim, o sindicato realizou reuniões no local de trabalho somente com os funcionários de área sindicalizados para aprofundar o entendimento sobre os “problemas daquele sistema” e a “transmissão das técnicas e da marca empresarial”, levando a uma consolidação de opiniões.

# A “força de trabalho” do sindicato no local de trabalho

- A grande característica estilística do movimento sindical do Hotel Imperial consiste no “movimento sindical com a participação de todos” a partir do local de trabalho. Há um membro do sindicato exercendo um papel de liderança para cada 20 trabalhadores, de forma a reunir os diversos problemas do local de trabalho assim como cuidar de todos. Desta forma, há uma estrutura organizacional em cadeia no formato local de trabalho – subgrupo – filial – sede.
- E, no que tange à “reorganização do sistema de funcionários de área”, com a “força de trabalho” como pano de fundo, foram definidos minuciosamente o número de “funcionários regulares”, “funcionários de área” e “funcionários em tempo parcial” para cada local de trabalho e conduzidos os acordos quanto ao número de funcionários necessários em cada local.
- Como resultado de uma incansável negociação, foi acordado o número de funcionários necessários à cada área de trabalho, limitado o aumento deliberado de funcionários de área e estruturado um sistema periódico de promoção de funcionários. O ano era 2006, dez anos após a implementação do sistema de funcionários de área.

# Visando a “regularização dos funcionários de área”

- Entretanto, o ano de 2006, que vem a ser o ano de um importante marco, foi, ao mesmo tempo, o momento em que se iniciou a contagem regressiva para o lançamento da “completa implementação do sistema para a regularização de funcionários” ou a “destruição da força de trabalho”.
- A diretoria do sindicato passou a acreditar que o muro existente entre os funcionários de área e os funcionários regulares precisaria ser derrubado para que a “força de trabalho” fosse verdadeiramente recuperada.
- Com isso, o sindicato se decidiu novamente pelo movimento voltado à “profunda reforma dos sistema de funcionários de área”.
- Cinco anos depois, à época da negociação sindical que precedeu o ano fiscal de 2011 (fevereiro/março) e em meio à dramática negociação coletiva durante o Grande Terremoto do Leste do Japão, a “profunda reforma dos sistema de funcionários de área” concretizou-se na forma de “regularização dos funcionários de área”.



# Questões futuras

- Assim, o Sindicato do Hotel Imperial foi resolvendo cada um dos problemas dos funcionários de área e conduzindo uma paciente reforma estrutural. Ao mesmo tempo em que o ano de 2006 foi um marco no sentido de ser o momento para o lançamento aos novos desafios, a “regularização dos funcionários de área” na negociação sindical de 2011 foi o ponto de partida para uma nova faceta da abordagem do movimento.
- Em primeiro lugar, a questão dos funcionários de área não poderia ser considerada somente o fim da diferença de tratamento em comparação aos funcionários regulares mas, sim, o estabelecimento de claros posicionamentos no sistema de recursos humanos de toda a empresa e fazer um desenho de carreira como uma profissão que exige especializações.
- Em segundo lugar, iniciar, de fato, a estruturação dos funcionários em tempo parcial, cuja abordagem está relativamente atrasada. Já desde a previsão orçamentária de 2012 foi acelerada esta abordagem com um aumento de valores com vistas à sua estruturação.

# Anexo 1: Cronologia do fim da diferença do tratamento dado aos funcionários não-regulares

- 1996 Início do “sistema de funcionários de área” juntamente com a inauguração do Hotel Imperial Osaka
- 2000 Implementação do “sistema de funcionários de área” também no Hotel Imperial Tóquio
- 2004 A empresa propõe o aumento do percentual de funcionários de área (50% em Osaka)
- 2006 Início do sistema para a promoção de funcionários de área a funcionários regulares
- 2011 Conversão dos contratos de todos os quase 500 funcionários de área a contratos por tempo indefinido
- 2013 Unificação dos sistemas de recursos humanos de funcionários regulares e funcionários de área num único sistema (a denominação “funcionários de área” foi modificada para “funcionários de Tóquio” e “funcionários de Osaka”).  
Aumento da frequência de realização de exames para a promoção a funcionários regulares.
- 2014 A denominação “funcionários em tempo parcial” foi modificada para “funcionários de apoio”.  
Aumento do valor-hora e implementação do sistema para o aumento salarial.  
Sistematização da promoção de “funcionários em tempo parcial” para “funcionários de Tóquio” e “funcionários de Osaka”.

# Anexo 2: Resultados do Hotel Imperial

<b>Faturamento</b>	<b>(em bilhões de ienes)</b>	<b>Resultado operacional</b>	<b>(em bilhões de ienes)</b>
03/2011 (Consolidado)	50,915	03/2011 (Consolidado)	1,785
03/2012 (Consolidado)	48,676	03/2012 (Consolidado)	2,324
03/2013 (Consolidado)	51,633	03/2013 (Consolidado)	3,340
03/2014 (Consolidado)	53,155	03/2014 (Consolidado)	3,571
03/2015 (Consolidado) (Previsão)	54,2	03/2015 (Consolidado) (Previsão)	3,8
<b>Resultado do exercício</b>	<b>(em bilhões de ienes)</b>	<b>Lucro líquido no exercício</b>	<b>(em bilhões de ienes)</b>
03/2011 (Consolidado)	2,022	03/2011 (Consolidado)	1,629
03/2012 (Consolidado)	2,546	03/2012 (Consolidado)	0,287
03/2013 (Consolidado)	3,580	03/2013 (Consolidado)	2,254
03/2014 (Consolidado)	3,882	03/2014 (Consolidado)	2,314
03/2015 (Consolidado) (Previsão)	4,0	03/2015 (Consolidado) (Previsão)	2,6
<b>Retorno sobre o capital (ROE, em inglês)</b>	<b>(em %)</b>	<b>Retorno sobre o ativo (ROA, em inglês)</b>	<b>(em %)</b>
03/2011 (Consolidado)	3,6	03/2011 (Consolidado)	2,6
03/2012 (Consolidado)	0,6	03/2012 (Consolidado)	0,5
03/2013 (Consolidado)	4,9	03/2013 (Consolidado)	3,5
03/2014 (Consolidado)	4,9	03/2014 (Consolidado)	0,5
03/2015 (Consolidado) (Previsão)	5,5	03/2015 (Consolidado) (Previsão)	4,0

Muito obrigado pela atenção!

