



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE DIREITO
CURSO DE BACHARELADO EM DIREITO**

ZILANA MELO RIBEIRO

**CONTRATO CULTURAL DE TRABALHO
ESTUDO DE CASO NO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A**

**FORTALEZA
2007**

ZILANA MELO RIBEIRO

CONTRATO CULTURAL DE TRABALHO
ESTUDO DE CASO NO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A

Monografia a ser apresentada no Curso de Graduação em Direito, da Universidade Federal do Ceará – UFC, como requisito parcial para a obtenção de título de Bacharelado em Direito.
Área de concentração: Direito do Trabalho.

Orientador: Prof. Dr. Raimundo Bezerra Falcão.

FORTALEZA-CEARÁ
2007

ZILANA MELO RIBEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE DIREITO
CURSO DE BACHARELADO EM DIREITO

CONTRATO CULTURAL DE TRABALHO
ESTUDO DE CASO NO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A

Aprovada em ____/____/____

Banca Examinadora

Nome
Orientadora

Nome do componente da banca
Instituição

Nome do componente da banca
Instituição

*Dedico este trabalho aos colegas e amigos do
BNB, fonte de inspiração e carinho..*

*E... ao Tio Junior que me ensinou a gostar de
ler, até Nietzsche, quando nem entendia.*

“Lutemos por esse dia
Mesmo que nos custe a vida.
Gansos, vacas e cavalos,
Todos unidos na lida.”

George Orwell, A revolução dos bichos.

AGRADECIMENTOS

Ao Sérgio, Ana, Rômulo, Zilcona, Leo, Lola, Joachim, Tetê (in memorian), Henrique, Regina, Romana, Luciana, Gardênia, Diva, Bitá, por existirem.
Ao Marcius Virgilius e Hermano pelo Português, Marcos Barbosa pelo Inglês, Marlene pela forma, e Liduina pelo secretariado. Uma equipe de apoio fantástica., Nunca se encontraram, mas cumpriram todos os prazos, com excelência.
Ao Falcão, que sem título, nem pompa, nem imagina o quanto me ensinou.
Ao Paulo César, por poder contar com seu apoio e grandeza.
À Doia, grande presente que a UFC me deu.
Aos que torcem por minha sorte e rezam por mim.
Muito obrigada.

RESUMO

O tema abordado no presente trabalho surgiu de diagnóstico realizado no BNB, onde se constatou forte alteração no perfil funcional, a partir do ingresso de mais de 2202 funcionários novos a partir de 2001. Tal diagnóstico, reforçado através de pesquisa interna, demonstrou a existência de um hiato cultural entre novos e antigos funcionários, apontando a necessidade de se trabalhar aspectos da cultura do BNB no processo de socialização dos novos funcionários. Nesta monografia pretende-se analisar uma abordagem dos aspectos culturais da relação de trabalho, considerando-o como a parte implícita do contrato de trabalho. Partiu-se de uma situação-problema, concreta, para analisar seu comportamento de forma abstrata, aliando conceitos do mundo do Direito ao da Administração de Empresas. A partir de pesquisa bibliográfica propõe-se, diante da situação problema do BNB, a abordagem desses aspectos culturais do contrato de trabalho, tratando-o como o Contrato Cultural de Trabalho e analisando o seu comportamento na esfera do Direito. Pretende-se ainda verificar a possibilidade de sua utilização como instrumento de gestão da cultura da empresa, contribuindo para a proposição de ações que auxiliem o processo de gestão e mudança do perfil do empregado do BNB. O contrato cultural de trabalho, no atual estágio, mesmo com todas as características de contrato apontadas, não tem sua existência plenamente reconhecida no campo do Direito. Entretanto, a abordagem do tema permite uma maior transparência à relação de emprego e conseqüentemente reduz a esfera de conflito, ajudando na socialização dos novos funcionários e motivação de todos, vez que toda a equipe poderá ter maior segurança na relação que vivencia. Contrato, Trabalho, Relações de Trabalho, Contrato de Trabalho, Cultura, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The theme presented in this work is the result of a diagnosis accomplished among the personnel in “Banco do Nordeste do Brasil S/A”, a Brazilian regional development Bank, from now on called BNB, where a strong change in its employees’ profile was verified, after the entrance of more than 2202 new employees starting from 2001 on. Such a diagnosis, was reinforced through a research conducted to inquire about level of satisfaction of the staff of BNB and demonstrated the existence of a cultural hiatus among new and old employees, pointing to the necessity of doing some work on this company’s culture during the socializing process of the entire team.

The work analyzes an approach of the cultural aspects of the working relationship, considering it as an implicit part of the work contract. From a concrete situation-problem, the behaviour was analyzed in an abstract way, taking into consideration concepts of law together with those of administration. Starting with a bibliographical research, the cultural aspects of the working contract were treated as cultural working contract and its behaviour was analyzed facing the requirements of the law. It is still intended to verify its use as an agent of the enterprise’s culture management, contributing to the proposition of actions that are useful in the process of management and changing of BNB employee’s profile.

The cultural working contract in the current stage of existence, even with all the contract’s characteristics mentioned, doesn’t have your existence fully recognized in the field of “Law”. However the approach of the theme allows a much better transparency among the employees’ relationship and consequently, it reduces the sphere of conflict, helping in socializing the new employees and motivation of the group as a whole. As a result, the personnel will feel more pleased and secure during the interaction process. Contract, Work, work Relationships, Labor Agreement, Culture, Organizational Culture.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 1 CONTEXTO EMPRESARIAL E DA CLASSE TRABALHADORA E O BNB	16
1.1 A Empresa Brasileira	17
1.2 O BNB e o Sistema Financeiro Nacional	18
1.2.1 <i>O primeiro choque cultural</i>	19
1.2.2 <i>A reorientação do Sistema Financeiro Nacional Estatal</i>	19
1.2.3 <i>O segundo choque cultural</i>	20
1.2.4 <i>Mudança da cultura: objetivo ou resultado</i>	21
1.2.5 <i>O terceiro choque cultural</i>	21
CAPÍTULO 2 - ANÁLISE DA ATUAL SITUAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DO BNB	23
2.1 Sucessão - Ameaça ou Oportunidade? O Que Fazer?	25
CAPÍTULO 3 – CONTRATO DE TRABALHO	28
3.1 Direito, Justiça e Contrato	28
3.2 Contrato Civil	31
3.3 Trabalho e Direito – O Direito do Trabalho	33
3.3.1 <i>Direito individual do trabalho e direito coletivo do trabalho</i>	35
3.3.2 <i>Fontes do Direito do Trabalho</i>	37
3.4 Contrato de Trabalho	40
3.4.1 <i>Elementos do Contrato de Trabalho</i>	42
3.4.2 <i>Contrato de Trabalho no tempo: Alteração, interrupção ou suspensão e terminação</i>	44
3.4.3 <i>Modalidades de contrato de trabalho</i>	47
3.4.4 <i>Regulamentação do contrato de trabalho</i>	47
3.5 Contratação Coletiva de Trabalho	49
CAPÍTULO 4 - CULTURA NAS EMPRESAS	54
4.1 Direito como Ciência Cultural ou Social	54
4.2 O que é Cultura?	57
4.3 Cultura nas Relações de Trabalho	61
CAPÍTULO 5 - PRINCÍPIOS, VALORES E NORMAS IMPLÍCITAS NO CONTRATO DE TRABALHO	69
5.1 Princípio e Valor	72
CAPÍTULO 6 – CONTRATO CULTURAL DE TRABALHO	75
6.1 O que se propõe como Contrato Cultural de Trabalho	77
6.2 O que não se propõe a ser o Contrato Cultural de Trabalho	78
6.3 Como o Contrato Cultural de Trabalho se comporta no mundo jurídico	79
6.3.1 <i>Requisitos, elementos ou características</i>	80
6.3.2 <i>Princípios e fontes</i>	82
6.3.3 <i>Formação e transmissão</i>	83
6.3.4 <i>Alteração e terminação</i>	83
6.3.5 <i>Regulamentação</i>	84
CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS	87
BIBLIOGRAFIA	89
ANEXO – Histórico - A Empresa	90

INTRODUÇÃO

Após quinze anos sem contratações, o Banco do Nordeste voltou a admitir pessoal. Sua mão de obra, em curto espaço de tempo, alcançou 50% de novos funcionários. Em menos de dez anos, apenas 20% dos antigos funcionários permanecerão.

Diante da atual realidade, e das perspectivas futuras, o Banco tem investido fortemente no repasse de conhecimentos, com implantação de programas de capacitação profissional.

Entretanto, a transmissão de conhecimentos não é suficiente. Com tamanha alteração no perfil funcional, faz-se necessária a transmissão dos princípios, valores, crenças, comportamentos e pressupostos, enfim, a cultura da empresa.

O enorme problema pode significar uma grande oportunidade. A partir do processo de socialização dos novos empregados, pode-se aperfeiçoar a cultura do BNB, recepcionando os valores positivos e conciliando-os com os atuais.

Com esse intuito, a própria autora, enquanto responsável pela área de recursos humanos, passou a proferir palestras em cursos voltados para os novos funcionários, dialogando com esse público acerca dos valores, princípios e condutas que faziam parte da cultura do BNB, conforme detalhado no capítulo 2 Situação Atual dos Recursos Humanos do BNB.

Para facilitar a compreensão, e como a cultura não surge nem se modifica de forma unilateral, nessas palestras, utilizou-se como instrumento didático o instituto do contrato de trabalho, acrescentando o termo cultural.

À medida do tempo, foi-se observando que tal contrato poderia ser mais que um instrumento da didática, passando-se a refletir e buscar respostas para as seguintes questões:

- Existe o contrato cultural de trabalho? Este contrato é um instrumento de gestão ou apenas uma ferramenta didática?

- A empresa pode utilizá-lo como instrumento auxiliar da gestão da cultura organizacional? Nos processo de mudança? E na socialização dos empregados?

O **objetivo geral** da presente monografia é demonstrar a existência do contrato cultural de trabalho, conceituando-o como um instrumento de gestão da cultura organizacional.

Pretende-se ainda alcançar os seguintes **objetivos específicos**:

- a. analisar a possibilidade de sua utilização como instrumento de gestão da cultura da empresa, independentemente de processos de mudança, bem como na socialização dos novos empregados;
- b. contribuir para a proposição de ações que auxiliem o processo de mudança do perfil do empregado do BNB, notadamente no tocante à cultura organizacional e identidade da empresa;
- c. contribuir para a elaboração de políticas e instrumentos que auxiliem a gestão de pessoas do BNB.

Na sua elaboração, aliar-se-ão os conhecimentos de Direito aos da Administração de Empresas, para as conceituações necessárias. Subsidiariamente, serão utilizados os conhecimentos da psicologia, filosofia, sociologia e economia.

Inicialmente será apresentado o contexto econômico-social em que se insere o BNB. Um breve histórico, sob a ótica das mudanças implementadas e suas conseqüências. Em seguida, descreve-se e se analisa a situação-problema e apontam-se algumas iniciativas de resolução dessa situação. Não é objetivo deste trabalho avaliar ou julgar os modelos implantados internacional, nacional ou localmente (BNB), por qualquer dos governos ou administrações do BNB, inclusive a atual. Poderá haver concordância ou discordância de alguns conceitos e mudanças implementadas, e, principalmente, discordância acerca da forma como se processaram. Para esse estudo, interessa conhecer as conseqüências das mudanças.

A partir do quarto capítulo começa a fundamentação teórica do trabalho. Primeiramente será estudado o contrato de trabalho, contextualizando-o, a priori, no

mundo do Direito e traçando seu paralelo com o contrato civil, do qual é espécie. Serão abordados seu conceito, elementos, características, formação e regulamentação, bem como sua alteração, interrupção e terminação.

As duas esferas do Direito do Trabalho, coletiva e individual, serão apreciadas, para que se possa situar o contrato cultural como instrumento coletivo ou individual, averiguando se tal é contrato individual ou fonte autônoma de direito do trabalho. O assunto será tratado no capítulo acerca do contrato de trabalho, notadamente nos itens relativos aos Direitos individual e coletivo de trabalho.

Propõe-se capítulo específico para o entendimento dos aspectos culturais e sua influência no mundo do trabalho, onde serão vistos os conceitos de cultura, cultura nacional e diversidade cultural, bem como a internalização ou transmissão desses conceitos ao nível da empresa. Serão estudadas as formas de conhecer a cultura de uma empresa e seus elementos. Observar-se-á não apenas a cultura como entrave em processos de mudança, mas a importância de sua preservação, em determinados aspectos.

Acentua-se a importância da cultura no mundo do Direito. Em item específico será abordado o Direito enquanto ciência do campo cultural.

Ainda para a fundamentação teórica, serão apreciados os conceitos de princípio e de valores.

A abordagem do trabalho é conceitual. Não se especificarão os valores, princípios e cultura da empresa em análise, mas será apresentada a sua regulamentação trabalhista.

O método utilizado para a concepção inicial deste trabalho foi o da indução, partindo-se do específico para o geral. Constatado e analisado o problema, partiu-se para a resolução na prática. A construção do conceito ocorreu à medida que as palestras aos novos empregados eram preparadas e proferidas.

Após a análise da situação concreta, passou-se à fundamentação conceitual do estudo. Partiu-se para o abstrato, utilizando pesquisa na doutrina, artigos, teses e na legislação trabalhista e suas normas internas.

Na contextualização, adotou-se o autor Hazel Handerson. Ele faz parte dos que buscam alternativas de globalização de forma mais humana, sendo partidário do lema “Outro mundo é possível”, adotado pelo Fórum Social Mundial, realizado em Porto Alegre. A conceituação e importância do trabalho, na sociedade, foram dadas por Paulo Sandroni, professor, ligado aos movimentos populares do campo e da cidade, e Ricardo Antunes, cujos livros, independentemente da utilização direta no presente trabalho, fundamentam os posicionamentos da autora.

A abordagem culturalista do Direito foi buscada em Miguel Reale e os aspectos históricos dessa abordagem foram trazidos pelo Professor Glauco Barreira. Os conceitos gerais de direito foram conhecidos por intermédio do Professor Arnaldo Vasconcelos. Com os dois últimos citados, teve-se a felicidade de aprender Hermenêutica Jurídica e Teoria Geral do Direito, respectivamente. A definição, elementos, características e princípios do contrato civil, foram trazidos por Arnold Wald e Maria Helena Diniz.

No campo do Direito do Trabalho, buscaram-se autores que abordassem o tema de forma profunda e completa, como Maurício G. Godinho, Alice Monteiro de Barros e Eduardo Saad e Emmanuel T. Furtado. Com relação a esse último, também, teve-se a oportunidade de assistir às suas aulas, constatando-se, “in loco”, sua visão de defesa da classe trabalhadora.

Para a apresentação da teoria contratualista democrática, como fundamento do Direito, baseou-se na obra do próprio autor da Teoria, Jean-Jaques Rousseau.

Nas questões relativas aos princípios do Direito e do Direito do Trabalho, além dos jus-doutrinadores citados anteriormente, utilizou-se das lições de Américo Plá Rodriguez. No tocante aos princípios constitucionais, de José Afonso da Silva.

No capítulo sobre a Cultura nas Empresas, procurou-se aliar a visão dos autores do campo do Direito, como Reale, Afonso da Silva e Glauco Magalhães Filho, aos autores da esfera da Administração, como Agrícola de Sousa Bethlem, Betania T. Barros, Gilberto Shinyashiki, Maria Tereza L. Fleury e Jader Sampaio e Rosa Fischer.

Para as tendências, adotou-se Marcelo M. F. Vieira e Lúcia M. B. Oliveira, além de Idalberto Chiavenato, para os conceitos gerais de administração de recursos humanos.

Especificamente para o tema Contrato Coletivo de Trabalho, abordado no item contratação coletiva de trabalho, utilizou-se os autores Gagliano e Pamplona Filho, professores da Universidade de Salvador, este último juiz do trabalho, com quem a autora teve a oportunidade de participar de processo de negociação trabalhista e apreciar seus posicionamentos. Mas, principalmente, pesquisou-se em teses das várias tendências internas, textos em publicações e resoluções aprovadas em congressos e encontros da Central Única dos Trabalhadores (CUT), além de anotações da própria autora, dos seus pronunciamentos por ocasião de sua participação em congressos, encontros e reuniões da citada Central e de sindicatos de bancários a ela filiados.

E como não poderia faltar, o querido Aurélio. Um bom dicionário é indispensável a qualquer trabalho científico, sobre qualquer tema.

Para a definição da situação atual de recursos humanos no BNB, pesquisaram-se os dados existentes no Sistema Integrado de Pessoal do BNB e o diagnóstico realizado no projeto de sucessão desse Banco. Também foi utilizada a pesquisa de clima organizacional realizada em 2005, objeto da Tese de Doutorado da funcionária do BNB, Marinalva da Silva.

As mais de 30 palestras nos cursos de introdução e formação bancária foram um excelente laboratório, pois a partir do diálogo com os funcionários aprofundou-se a reflexão acerca da existência do contrato cultural de trabalho.

Ademais, utilizaram-se muitos dos conhecimentos apreendidos nos últimos sete anos, passados nos bancos da Faculdade de Direito na Universidade Federal do Ceará, pela autora. Tanto na formulação dos posicionamentos sobre os diversos temas e institutos apreciados ou apresentados, como, objetivamente, utilizando anotações realizadas em sala de aula, notadamente nas disciplinas dos professores Arnaldo Vasconcelos, Glauco Magalhães Filho, Emmanuel Furtado e Raimundo B. Falcão, respectivamente de Teoria Geral do Direito, Hermenêutica Jurídica, Direito do Trabalho II e Filosofia do Direito.

Ressalte-se que todo o trabalho é embasado na visão da autora da importância da classe trabalhadora e da necessidade de sua organização classista e que esse entendimento fortalece a empresa. É possível o exercício do patronato com respeito ao trabalhador.

Por fim, deseja-se que a discussão ora iniciada, ainda de forma incipiente e elementar, possa vir a ajudar a empresas e trabalhadores nos conflitos próprios da relação de trabalho, contribuindo para uma clarificação de direitos e obrigações, bem como possibilitando uma discussão acerca da cultura que se almeja, permitindo a satisfação dos trabalhadores e resultados para a empresa.

CAPÍTULO 1

CONTEXTO EMPRESARIAL E DA CLASSE TRABALHADORA E O BNB

A Globalização é uma das principais características da sociedade moderna. Mola mestra das relações econômicas entre os países, através das corporações multinacionais e de um grande fluxo financeiro, circulante ao redor do mundo, a partir de sistemas de informações, dissociados da produção e do comércio real.

Esse processo global aumenta enormemente o lucro do capital financeiro e aprofunda as desigualdades sociais, tanto entre os entes nacionais, como entre nações. É fundado em duas pilstras: Tecnologia e desregulamentação dos mercados econômicos.

Os avanços tecnológicos e dos meios de comunicação possibilitaram a efetivação de cadeias de produção, ficcionais há algum tempo atrás, envolvendo em um único processo de produção, mais de três países. Ademais, permitiu a circulação de enormes volumes financeiros, sem controle de sua origem e, em grande parte, com burla do fisco, a partir de bolsas eletrônicas para comercialização de ações, moedas e títulos. Ocasinou ainda a explosão global do comércio eletrônico, por meio da Internet.

Na onda das experiências de desregulamentação dos mercados, intensificada a partir do fim da União Soviética e de seu modelo de capitalismo de estado, surge novo modelo de capitalismo anglo-saxão, denominado Neo-Liberal, e adotado pelas políticas do Consenso de Washington. Para Hardel Henderson¹, o ponto de partida foi o entusiasmo de Ronald Reagan e Margareth Thatcher com o “livre” mercado.

O modelo compreende desregulamentação do processo econômico e das relações trabalhistas, privatização, terceirização, liberalização dos fluxos de capital e abertura dos mercados internos, extensão do comércio global e políticas de crescimento com base na importação. Por outro lado, não se preocupa com o meio-ambiente ou com as pessoas, bem como com as instituições e empresas,

¹ Henderson, Hazel, Além da globalização, 1 ed., Cultrix: São Paulo, 2003, pág. 10

notadamente as menores. Henderson² o condena, para ele, “As provas demonstram que esse tipo de globalização é insustentável, causando aumento dos bolsões de pobreza, exclusão social e exaurimento dos recursos”.

A redução do Estado ao mínimo gerou cada vez mais miséria e exclusão social. O fosso entre pobres e ricos, países desenvolvidos e subdesenvolvidos, aumentou bastante, havendo hoje 2 bilhões de excluídos.

Os avanços tecnológicos idealizados para facilitar a vida do homem e dar-lhe mais qualidade, permitindo a manutenção do nível de emprego e redução da jornada de trabalho, na prática, não ocorreram. Aliados ao modelo Neo-liberal, serviram à ampliação do lucro advindo da redução de custos, notadamente com postos de trabalho, permitida pela tecnologia e das conquistas dos trabalhadores, defendidas no citado modelo.

Da implementação desses processos surge uma nova e dominante estrutura social, a sociedade de rede, e uma nova ordem econômica internacional e toda uma nova cultura global.

1.1 A Empresa Brasileira

No Brasil, quando esse novo modelo foi adotado, na íntegra, no governo de Fernando Henrique Cardoso, a política econômica tornou-se ainda mais recessiva, voltada para o controle da inflação.

As empresas nacionais não estavam preparadas, tanto do ponto de vista administrativo como tecnológico. Sequer tinham preços competitivos nesse novo nível de concorrência do mercado internacional.

Diante da irreversibilidade desse modelo, as empresas públicas e privadas se reorganizaram no mercado, por meio de fusões, extinções, privatizações e vendas, e internamente, a partir de processos de redesenho, reengenharia, qualidade total, e outros tantos, de acordo com a moda, com foco maior na redução de custos, menor na competitividade da empresa e nenhum cuidado com os empregados.

² Op.cit, pág. 22

Em nome da “competitividade da empresa”, salários foram reduzidos, suprimiram-se direitos e benefícios, e o próprio emprego. A implementação dessas mudanças levaram a enormes desgastes, tanto do trabalhador como das próprias empresas, ocasionando rupturas culturais.

O atual governo não rompeu com o receituário neo-liberal. Mas, mesmo sem alterar fortemente a condução da economia, implementou políticas que incentivaram o seu reaquecimento, permitindo a geração de emprego e negociações com reajustes salariais acima da inflação e melhorias na cesta de benefícios. Além disso, vem implementando políticas de proteção social que atenuam os efeitos desse modelo.

1.2 O BNB e o Sistema Financeiro Nacional

O Setor Bancário, a exemplo dos demais setores empresariais, necessitavam tornar-se mais competitivos. Mas, diferentemente da maioria das empresas prejudicadas pela inflação, os bancos vinham se reorganizando, preparando-se para redução de sua margem de lucro, com o fim da espiral inflacionária que inchava os lucros, independentemente da performance.

A adequação a esse contexto foi rápida, ocorreu principalmente por intermédio de fusões e aquisições, inclusive pela banca internacional, que reduziram a concorrência no setor.

Do ponto de vista da tecnologia, foi o setor que apresentou mais avanços, permitindo grande redução de postos de trabalho. A quantidade de empregados do setor foi reduzida em mais de 30%. Muitas agências bancárias, notadamente no interior do país, foram fechadas, substituídas por um cartão magnético, uma cabine funcionando 24 horas, ou pela Internet, ao gosto da população.

O setor governamental também buscou sua adaptação a esse novo nível de concorrência. Um exemplo de iniciativa ocorreu ainda no Governo Collor, em 1991, quando foram estabelecidas cotas de demissões nas estatais. No BNB foram demitidos 88 empregados, mas essa iniciativa foi revertida e todos retornaram ao emprego após campanha movida pelas entidades sindicais, por força de cláusula do Acordo Coletivo de Trabalho de 1992.

O BNB também vinha se preparando para esse cenário, buscou formas de manter-se no mercado e cumprir sua missão desenvolvimentista, com o fim da inflação e diante das crescentes exigências e demandas da sociedade nordestina. Para tanto, era fundamental à sua existência ter fontes de recursos adequados ao investimento em uma região subdesenvolvida.

Na constituinte de 1988, a Associação dos Funcionários do BNB, contando com o apoio do Banco, encetou Campanha de Mobilização dos empregados e da sociedade nordestina, aliada a trabalho de articulação e organização dos parlamentares constituintes eleitos pelas regiões menos favorecidas: Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Destarte, houve a inclusão na Carta Magna da previsão de fontes de recursos estáveis, destinados à redução das disparidades regionais. Estava criado o FNE para o Nordeste, o FNO para o Norte e o FCO para o Centro-Oeste, a serem operacionalizados pelas respectivas instituições financeiras de desenvolvimento regional (Art. 159, alínea “a” da Constituição Federal de 1988).

1.2.1 O primeiro choque cultural

Mas ter receitas não era suficiente. As despesas também deveriam ser reduzidas. Entre as medidas de contenção estava o corte da verba de prorrogação de expediente. Até então, a maioria dos empregados do BNB trabalhava em regime habitual de hora extra: quem não prorrogava era “mal visto”. Esse foi o primeiro choque na cultura da empresa: o fim da dedicação exclusiva. Muitos empregados que passaram a trabalhar em jornada de seis horas, após décadas em regime de quarenta horas semanais, utilizaram a expressão “perdido como cachorro caído de caminhão de mudança”, para demonstrar o sentimento quando saíam do trabalho no novo horário.

1.2.2 A reorientação do Sistema Financeiro Nacional Estatal

O Governo empossado em 1995 contratou consultoria internacional, a Booz-Allen, a qual elaborou relatório acerca dos bancos públicos, recomendando que estes não deveriam concorrer entre si, devendo, cada um, ter funções específicas justificadoras de sua existência na esfera do Estado.

Era o início do processo de privatização das estatais. Muitos bancos estaduais foram vendidos para a iniciativa privada, devido a sua função coincidir com a dos bancos de desenvolvimento, com a do Banco do Brasil (BB) ou com a da banca privada. O Banco do Brasil passou a se especializar no atendimento de varejo, desmontando toda sua parte voltada para o desenvolvimento. A Caixa Econômica Federal voltou-se à operacionalização das políticas habitacionais.

O BNB também passou a redirecionar suas atividades. Saiu do atendimento ao cliente pessoa física e do crédito comercial. E, partindo da premissa de que o problema do retorno financeiro-econômico dos financiamentos, notadamente nos rincões mais carentes, se devia à falta de capacitação dos pequenos produtores e de organização da comunidade, passou a atuar nessas atividades não creditícias. Para tanto, criou a função de Agente de Desenvolvimento, cuja atribuição principal era capacitar esse público e organizar as comunidades.

1.2.3 O segundo choque cultural

A partir de 1996, foi iniciado o processo de enxugamento da Direção Geral do BNB. Sob o argumento de fortalecer o negócio do Banco e as agências, foram transferidos cerca de 800 empregados para essas unidades. Quem não concordasse em aderir à iniciativa tinha a opção de “acordo”, recebendo apenas as verbas próprias da demissão sem justa causa. Aos que ousassem obstar a medida pela via da justiça, a demissão. Mais de 580 demissões ocorreram no período 1995 a 2002. Muitos anteciparam a data de aposentadoria, até para ceder lugar a outros.

Logo após o fim da dedicação exclusiva, surge o conceito da empregabilidade, como gênero, cuja espécie mais sentida foi a desempregabilidade. O BNB não foi o único. O Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, e muitas outras instituições, fizeram seus PDVs (Programas de Demissão Voluntária). O conceito de bom profissional (veja, não é mais empregado) passou a significar o bem sucedido no mercado externo à empresa. O funcionário era induzido à seguinte reflexão precipitada: “Se extra-muros posso ganhar mais, por que não sair desse emprego?”. Muitos caíram nesse canto da sereia, pularam fora do barco em busca do sucesso e afundaram no mar da concorrência global.

Em todas as empresas, esses empregados, em muitos casos, foram substituídos por terceiros, para fazer o mesmo serviço, recebendo menos, mas a um custo, muitas vezes, superior, em face da intermediação.

1.2.4 Mudança da cultura: objetivo ou resultado

Normalmente, a cultura de uma empresa se altera em função de mudanças nela implantadas ou na sociedade ou em ambas. Mais recentemente, os estudiosos e consultores de processos relacionados às empresas têm invertido a lógica. A mudança da cultura deixa de ser resultado, muitas vezes até não-esperado, tornando-se causa de mudanças operacionais, de estratégia, foco etc, a serem implementadas.

A partir de 1996, a administração do BNB, da época, passou a impor esse conceito. Pretendendo alterar a cultura do BNB, várias mudanças foram implementadas. A tese foi usada ao extremo. O objetivo era criar um novo Banco. Adotou-se um novo nome. O BNB passou a ser Banco do Nordeste, outra marca e logotipo, novos valores e paradigmas.

1.2.5 O terceiro choque cultural

O diálogo com os representantes dos empregados foi rompido. Entre 1996 e 2002 não houve negociação trabalhista, nem Acordo Coletivo anual na data-base. Foram instaurados dissídios, pela Confederação dos Trabalhadores, decididos pelo TST.

Rompeu-se com o passado da Instituição e com seus aposentados. Objetivamente, a administração, à época, não aceitou o valor disponibilizado pelo governo, para a regularização do déficit da Caixa de Previdência dos Funcionários do BNB (CAPEF), e optou pela redução unilateral de até 50% do benefício de aposentadoria pago pela citada Caixa, obrigando os aposentados a ajuizar ações trabalhistas contra a Caixa e o Banco, para recuperar seu direito.

Subjetivamente, criou-se um conflito sem precedentes, com enorme desgaste para ambas as partes, principalmente para os aposentados, que tiveram

profunda alteração do padrão de vida, chegando alguns a ter recursos apenas para a subsistência e outros a perder sua existência³, tragada pela crise instalada.

Essa foi a terceira grande ruptura cultural. Ao ingressar no Banco, o empregado pensava ter adquirido segurança para o seu futuro, vez que teria o benefício de complementação de aposentadoria a ser pago pela Caixa de Previdência. Esse conceito também caiu por terra. Se não havia sido assegurado para os que já estavam aposentados o que recebiam, não havia mais nenhuma segurança no futuro, mesmo com a permanência no Banco até a aposentadoria.

Alguns dos ajustes efetuados pela administração anterior eram necessários e poderiam ser até bem-vindos. O Banco precisava modernizar-se, ajustando-se aos novos padrões de exigência do mercado. A questão se deu na forma de implantação, sem transparência, diálogo e respeito aos funcionários.

³ De acordo com dados da Associação dos Aposentados do BNB, no período de 26.12.96, quando iniciou o problema até seu encerramento, com assinatura de acordo em 25.11.04, morreram 332 aposentados, inclusos sete suicídios.

CAPÍTULO 2

ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL DOS RECURSOS HUMANOS DO BNB

A partir de 2003, a administração que assumiu no BNB redirecionou seus esforços para a aplicação dos recursos financeiros e do retorno do crédito, abandonando aquilo que não era a expertise do Banco, como capacitação e organização popular. Manteve os Agentes de Desenvolvimento, com o aperfeiçoamento de suas funções. O Banco voltou a atuar como banco múltiplo, retornando à função de banco comercial, focado nos clientes de longo prazo.

Um dos principais objetivos foi melhorar a auto-estima dos empregados da ativa e dos aposentados. Muitos dos que estavam distante de casa retornaram. Os que estavam com ação de reintegração também tiveram oportunidade de retornar ao Banco por meio de acordo. Foi celebrado acordo com os aposentados, corrigindo seus benefícios.

O processo de elaboração dos princípios e políticas de pessoal foi construído de forma coletiva, com realização de seminários em todas as unidades, com escolha de representantes regionais que trouxeram a discussão das unidades para um seminário geral, o resultado dessa discussão foi aprovado pela diretoria na íntegra e serve de guia para a elaboração das normas e conduta dos administradores e funcionários.

As normas trabalhistas estão passando por processo de revisão, realizada por comissão paritária.

O diálogo com os representantes dos empregados foi retomado, com a implantação de negociações permanentes, e, mesmo nos momentos de acirramento das relações de trabalho, quando houve paralisações, as negociações não foram suspensas.

Benefícios extintos, como as folgas, anuênios e a comenda Escudo de Ouro retornaram. Um novo plano de cargos foi construído, amparado na legislação

trabalhista, retomando a sistemática de promoções e regularizando o passivo trabalhista relativo ao plano de cargos e salários anterior.

Novos benefícios foram criados, como o Programa de Educação Corporativa, que patrocina em até 80% a graduação dos empregados; a cesta alimentação foi acrescida aos tickets-refeição; e os empregados passaram a receber Participação nos Lucros. Ações judiciais coletivas decanas foram acordadas.

Ressalte-se que durante o período de 1986 a 1999 não houve concurso para ingresso no BNB e a entrada de novos empregados, com os concursos realizados nos anos 2000 e 2002, não foi suficiente para impedir o decréscimo da força de trabalho. Assim, de 1986 a 2002, o número de empregados do Banco foi reduzido em quase 50%.

Entre 2003 e 2006 foram realizados três concursos para cargos de nível médio e um para cargos de nível superior, com a finalidade de suprir as vacâncias existentes com as saídas por aposentadoria e demissões e decorrentes do aumento total do número de empregados para permitir a substituição de terceirizados, nas atividades-fim, por empregados concursados. Em dois anos ingressaram no Banco mais de 2.500 novos empregados, com rotatividade em torno de 20%.

Ao final de 2006, a pirâmide de tempo de serviço dos empregados do BNB apresenta a seguinte configuração⁴:

Período	Qte.	
0 a 6 anos	2202	2,67
7 a 15 anos	1	,02
16 a 20 anos	273	,29
21 a 25 anos	1332	5,81
26 a 30	1190	

⁴ Dados do Sistema Integrado de Pessoal.

		3,06
> 30	163	,16
Total	5161	00,00

2.1 Sucessão – Ameaça ou Oportunidade? O Que Fazer?

Diante desse quadro, a diretoria do BNB aprovou projeto cujo objetivo foi realizar diagnóstico da situação sucessória, propondo alternativas para minimizar os impactos das saídas de empregados previstas para os próximos anos.

No diagnóstico, constatou-se que em algumas unidades a sucessão já houvera ocorrido, chegando a 80% o quantitativo de empregados com menos de 5 anos e boa parte destes com menos de 2 anos. Em grande parte das unidades, e em algumas funções, observa-se uma situação crítica, com previsão de aposentadoria de todos ou de expressivo número de empregados mais antigos em menos de 5 anos.

A partir desse projeto, foram tomadas duas medidas. Intensificou-se o programa de educação corporativa, preparando-se um plano ousado para o ano de 2007, com mais de 23.500 oportunidades de treinamento, grande parte presencial, voltados tanto para a formação básica, como a técnica e a gerencial

Além disso, foi criado o programa de crescimento profissional, o qual tratou o problema da sucessão como uma oportunidade profissional para todos, mas, principalmente, os novos funcionários. Empregados foram indicados a participar de processo seletivo com vistas à formação de um grupo que será capacitado de forma mais intensiva, permitindo a aceleração do processo de formação na carreira.

Independentemente desse programa, tem-se intensificado a formação de todos os novos empregados, os quais passam por dois cursos presenciais nos primeiros dois anos, totalizando 240 horas aula.

Entretanto, além do conhecimento, deve-se cuidar para que não haja uma perda de identidade da empresa. É preciso haver o repasse dos valores, crenças e cultura da empresa. Isso é feito no local de trabalho pelos empregados mais antigos. No entanto, o que fazer em unidades em que não há mais empregados antigos? E o que fazer para que não haja repasse, ou pelo menos se reduza, a transmissão de culturas indesejadas? Ou melhor, e por que não aproveitar esse momento para aperfeiçoar as culturas da empresa, não mantendo as que prejudicam os empregados e a empresa?

Mesmo tirando o peso dos arroubos, até salutares, da juventude, algumas condutas, posturas, hábitos e atitudes indevidas começaram a surgir. A pesquisa de Clima Organizacional⁵ realizada em 2004/2005 mostra um fosso entre posicionamentos dos antigos e novos empregados, faltando aos novos motivação e comprometimento e apontando para uma forte mudança cultural e que algo precisa ser feito.

Na realidade a situação é diferenciada de muitas empresas. Não se está implantando nenhuma mudança organizacional. Pelo contrário, diante da mudança do perfil da mão-de-obra, faz-se necessário a preservação dos valores do Banco.

A preocupação com essa situação, que poderá vir a ser traduzida como o **quarto grande choque cultural** em menos de dez anos, fez com que a responsável pela área de pessoal do Banco passasse a proferir palestra nos dois cursos acima citados. Palestras participativas e descontraídas, em linguagem adequada à idade dos participantes em que se buscava, inclusive, conhecê-los mais.

Na palestra para o pessoal do curso introdutório de uma semana, é utilizado o recurso de vídeo-conferência, uma vez que este curso ocorre simultaneamente em várias capitais do Nordeste, e técnicas de programas de auditório. São abordados o contrato individual, o coletivo, a bilateralidade, os direitos e deveres, a significância de ser empregado do BNB (postura, atitude, conduta) e o modelo de gestão de carreira.

⁵ SILVA, Marinalva, Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral, 2006. 197f. Tese dotoural, Programa de doctorado em recursos humanos e organizaciones – Faculdade de Psicologia, Universidade de Barcelona Barcelona, 2006.

Procura-se transmitir algumas noções da cultura do Banco, sondar as expectativas dos novos empregados e expor as expectativas do Banco para com eles, procurando-se transmitir aquele algo mais que não está no campo formal da contratação. Aborda-se, ainda que superficialmente, o que foi denominado de contrato cultural de trabalho, que é o objeto desta monografia. Ao final, abre-se espaço para as perguntas dos participantes nos vários auditórios.

No segundo curso, durante 3 horas em sala de aula, aborda-se o tema contrato cultural de trabalho de forma mais objetiva, chegando-se a utilizar a técnica de construção com o grupo de um contrato desse tipo. Aborda-se a parte jurídica explicando-se o que é contrato de trabalho, políticas e normas de pessoal da legislação e da empresa, e a cultura do Banco, transmitindo o que é contrato cultural de trabalho. Essa palestra é mais interativa, dada ser presencial, e dá a excelente oportunidade de conhecer o potencial e as qualidades, e até algumas posturas indevidas dos empregados recém-chegados, propiciando, também, captar alguns de seus traços capitais, já que muitos contam sua história.

É utilizada a comparação entre o contrato individual de trabalho, e o contrato cultural de trabalho, como forma de melhor explicar o que está acontecendo no Banco e a responsabilidade deles.

CAPÍTULO 3

CONTRATO DE TRABALHO

Para entender o objeto da monografia, deve-se aprofundar o estudo do contrato de trabalho, contextualizando enquanto instituto do direito, do direito civil e do trabalho, tratando-o como importante instrumento de redução de conflitos e melhoria das relações de trabalho.

3.1. Direito, Justiça e Contrato.

É da essência do homem a liberdade, mas o homem para viver em sociedade precisa compartilhá-la, surgindo, assim, o Direito. “Direito é participação de liberdade”, resume e conceitua o Professor Arnaldo Vasconcelos,⁶ em suas aulas. Em outras palavras, um conceito bastante conhecido é proposto por Carlos Cossio: “Direito é conduta em interferência intersubjetiva”.

O Direito existe para que as pessoas possam se conduzir em liberdade, dentro da sociedade. Essa liberdade não é plena, porquanto a conduta do homem não deve interferir na vida do outro, de forma a prejudicá-la.

Para permitir tal participação, o Direito caracteriza-se pela bilateralidade atributiva, cada parte tem direitos e obrigações. A cada obrigação de uma parte corresponde um direito da outra parte e vice-versa. É o *Jus et obligatio sut correlate*.

O valor fundamental do Direito é a justiça. Sua exclusão do conceito de Direito é ideológica e serve aos interesses de alguém, indivíduo ou grupo político. Justiça, para Pitágoras, é “equação”, ou seja, um lado deve sempre estar igual ao outro, e, se assim não fosse, ter-se-ia a supremacia do poder dos mais fortes, econômica, social e até fisicamente, conduzindo-se de forma a não permitir o direito de outrem, excluindo-lhe a liberdade.

Uma importante questão, objeto de estudos dos pensadores, é o porquê da norma ser justa. Ao longo dos séculos, várias teorias surgiram e encontraram defensores até os tempos atuais, nenhuma com unanimidade, porque, em uma sociedade pluralista, as questões suscitadas podem ter mais de uma resposta.

⁶ VASCONCELOS, Arnaldo, anotações de sala de aula, na disciplina Teoria Geral do Direito, no 1º semestre letivo de 2001.

Para Santo Agostinho, autor da Teoria Teológica ou Teocrática, a norma é justa se estiver de acordo com a vontade de Deus. De outro lado, os teóricos do jus naturalismo defendem ser justa a norma fundamentada no direito natural. Por sua vez, Duguit apresenta a Teoria Sociológica, com o fundamento da norma na solidariedade social, onde se busca o estado de direito social, a coletividade acima do indivíduo.

Sem entrar no mérito das falhas e acertos de cada uma dessas teorias e independentemente do juízo de valor sobre a teoria mais adequada à resposta da questão colocada, todas têm seu valor, à medida que chamam a atenção para a importância dos institutos que as fundamentam.

No Capítulo acerca da cultura e no item Fontes de Direitos, serão utilizados elementos da teoria de Savigny, segundo a qual o fundamento da norma jurídica é o espírito do povo (costume, hábito, cultura). Para ele, o costume retrata a verdadeira vontade da sociedade. Há, entretanto, a discordância de muitos juristas quanto a considerá-la na fundamentação do Direito, porquanto nem todo costume é bem vindo e muitas vezes as leis abordam fatos novos, não consuetudinários.

Para facilitar o entendimento do contrato, aprofunda-se no presente texto a teoria contratualista democrática como explicação da razão de ser do Direito.

Objetivamente, foi formulada por Jean Jacques Rousseau. No entanto, na Grécia, no século V a.C, o sofista Hippias, em diálogo com Sócrates, cita “As leis do Estado são pactos estabelecidos pelos cidadãos para fixar o que se deve fazer ou evitar”.

A base dessa teoria surge no início séc. XVIII, com a discussão entre filósofos, principalmente franceses, ingleses e alemães, acerca da natureza do homem. Concordavam que no início da humanidade, no seu estado de natureza, o homem vivia isolado. Quando necessitou viver em grupo e começou a ter propriedades, viu-se obrigado a fazer um pacto. Este contrato inicial, anterior ao Direito, foi feito com base no Direito natural. Posteriormente, o Estado surge para assegurar esse ideal de justiça. Divergiam, contudo, quanto à essência do homem, se era boa ou má sua natureza.

Assim, surgem as duas teorias do contratualismo. A autoritária, de Hobbes e Spinoza, partiu do pressuposto de que a natureza do homem é má. O homem é lobo do homem. Justificou a maioria dos regimes autoritários, conquanto, para esta teoria, a norma justa deve estar de acordo com a vontade do monarca. Para a sociedade permanecer, havia a necessidade de um rei, detentor de todos os direitos, restando aos súditos somente o direito à vida. Essa vertente teórica é superada pela democrática, qual seja, que todo poder emana do povo e em nome deste deve ser exercido.

O Contratualismo democrático de Rousseau⁷ apregoa a natureza do Homem de “Ser bom”. O homem, em seu estado de natureza original vivia em harmonia. Não havia propriedade privada, todos supriam as suas próprias necessidades. Quando um dos indivíduos decidiu ter posses gerou desigualdade, sendo necessária a criação de um pacto ou contrato para garantir a vida em sociedade, onde as partes abriam mão de suas parcelas de liberdade para a criação de uma estrutura de poder, exercida em nome dos indivíduos, reais detentores do poder, para fins da manutenção da coexistência social. Desta forma, originaram-se o Estado e o Direito.

Esse contrato deveria espelhar a vontade geral, soberana, inalienável, e não se esgotaria com a formação do contrato-lei, pois pré-existiria a este. Assim, a norma seria justa quando estivesse de acordo com a vontade geral dos homens.

A vontade geral é diferente da vontade de todos. Obter a vontade de todos é uma situação impossível, dado que o homem é livre; não funciona na democracia, posto que nesta há o pluralismo das vontades. Só uma ditadura obriga à vontade una, a vontade do povo, que acaba por ser ilegítima. A vontade da maioria é a melhor forma para se chegar a essa vontade geral, embora, às vezes, não funcione, por não auferi-la concretamente.

Por essa teoria, não se transfere o direito ou poder aos governantes. O titular permanece sendo o povo, o governante tem o exercício deste poder. Os juizes e o presidente não representam o povo, são funcionários públicos a serviço da sociedade. Somente o legislativo representa o povo, sendo este, apesar da

⁷ ROSSEAU, Jean-Jacques, *Do Contrato Social ou princípios do direito político*, tradução: Pietro Nasseti, São Paulo: Martin Claret, 2007, págs. 12, 13 e 21.

harmonia entre os poderes, o mais supremo, por ser o único exercido em nome do povo.

O Contrato Social de Rousseau foi consubstanciando-se em lei, consenso entre a grande maioria dos doutrinadores como a principal fonte de direito. Trata-se da fonte mais antiga do Direito. Platão visualizava dois tipos de governo, o dos homens ou autocrático e o governo da lei ou democrático. Dessa classificação platônica surgem as expressões: estado de direito ou estado legal.

No decorrer dos sécs. XVII a XIX, a palavra lei perdeu força, passando-se a utilizar mais o termo norma, sendo este o gênero, onde a lei é uma das espécies. No Estado moderno, a norma é criação do povo. Assim, por ser feita pelo povo por meio de sua representação, é a expressão de sua soberania.

O contrato está previsto em lei, como fonte de direitos e obrigações, mas, conforme visto, o contrato também fundamenta a origem do estado legal e, portanto das leis que regulamentam o contrato.

3.2 Contrato Civil

Para melhor entendimento do contrato de trabalho, contribui o seu conhecimento enquanto instituto do Direito Civil.

Para Maria Helena Diniz⁸, é o “Acordo de duas ou mais vontades, na conformidade da Norma Jurídica, destinado a estabelecer uma regulamentação de interesse entre as partes, com o escopo (objetivo) de adquirir, modificar ou extinguir relações jurídicas de natureza patrimonial”. Esse conceito se aproxima muito da definição dada por Arnoldo Wald⁹, qual seja, contrato “é um ato jurídico bilateral, pois depende de no mínimo duas declarações de vontade, visando criar, modificar ou extinguir obrigações”.

Para a realização do contrato, necessária se faz a observância dos requisitos subjetivos, ou relativos às partes contratantes, bem como de requisitos objetivos, ou seja, acerca do objeto.

⁸ DINIZ, Maria Helena DINIZ, Maria Helena, Curso de direito civil brasileiro, v.3. Teoria das obrigações contratuais e extra-contratuais, 6 ed., São Paulo : Saraiva, 1989, pág. 63.

⁹ WALD, Arnoldo, Curso de Direito Civil Brasileiro: Obrigações e contratos, 10 ed., Revista dos Tribunais, São Paulo, 1992, vol. II, pág. 55.

São requisitos subjetivos: a existência de duas ou mais vontades (pessoas) e capacidade civil das partes. Na forma que a lei determinar a aptidão específica para contratar, e o consentimento das partes contratantes.

São requisitos objetivos a licitude do objeto e sua possibilidade jurídica, isto é, não pode contrariar a lei, a moral, os princípios da ordem pública e os bons costumes, bem como a possibilidade física do objeto.

Também é requisito objetivo a determinação do objeto. O objeto que deve ser bem especificado, com características, gênero, qualidade. E, por fim, a economicidade do objeto, versando sobre valores econômicos e que deve ser economicamente viável. Não interessa ao direito tratar de bens sem valores.

Além dos requisitos citados, há a necessidade dos requisitos formais, aqueles que dizem respeito à forma do contrato. Cabe às partes decidir as formas do contrato, que pode ser escrito (expresso) ou verbal (tácito).

O contrato é regido por vários princípios, alguns fundamentais. O primeiro de todos é a autonomia da vontade, na forma do Art. 421, do Código Civil. Pugna pela liberdade de criação do contrato, o arbítrio de contratar ou não, escolher outros contratantes e fixar o conteúdo do contrato. A vontade de contratar deve estar livre de qualquer vício. Esse princípio é limitado pelos princípios da função social do contrato e dos bons costumes.

Da função social do contrato depreende-se ser a vontade da coletividade superior à vontade das partes, assim o contrato não poderá ser realizado em prejuízo da sociedade ou de grupos sociais.

Em todas as fases do contrato, mesmo antes da conclusão, exige-se a boa-fé. Hoje a boa-fé é objetiva. Tal princípio é expresso no art. 422, do Código Civil. Independe da vontade de prejudicar o outro. A finalidade é impor aos contratantes uma conduta de acordo com os ideais de honestidade e lealdade. Independente do subjetivismo do agente, deve-se respeitar a confiança e o interesse do outro contratante.

Outro princípio fundamental é a obrigatoriedade das convenções. Neste reside a força para o efetivo cumprimento das obrigações contidas no contrato.

Ressalte-se que "*Pacta sunt servanta*" é limitada pelo princípio da imprescricibilidade, o qual permite a suspensão do contrato, por total impossibilidade de seu cumprimento naquele momento, no caso fortuito ou força maior.

Ademais, são princípios do contrato, a relatividade dos seus efeitos, segundo o qual as estipulações previstas e os efeitos do contrato só competem às partes, alcançam terceiros apenas nos casos previstos em lei, bem como o consensualismo, bastando um simples acordo entre as partes para que haja um contrato, salvo os contratos solenes, que exigem a forma prescrita em lei.

Existem diversos tipos de contratos civis, classificados por diferentes critérios. Entre estes, inclui-se o contrato de trabalho. Suas especificidades estão dispostas na Consolidação das Leis do Trabalho, contudo, deve-se considerar os requisitos e princípios da legislação civil sobre o instituto, o que de fato acontece, conforme será visto a seguir.

3.3 Trabalho e Direito – Direito do Trabalho

Entre as diversas relações de participação de liberdade sociais cuidadas pelo Direito destaca-se a relação de trabalho, dada a sua importância ao contexto econômico, social e político de um país, bem como ao ser humano individualmente.

O surgimento do trabalho praticamente coincide com o da sociedade, a partir do desejo do homem pela propriedade, inicialmente buscando obtê-la a partir de seu trabalho, depois a partir da exploração do trabalho de outrem. Sua história é guia da evolução humana, e, a partir das lutas e revoltas dos próprios trabalhadores, da conscientização de seu papel, origina-se um ramo do Direito, especificamente para regular essa importante relação social.

De acordo com o pensamento de Marx¹⁰, o trabalho, juntamente com os recursos da natureza e o capital, formam o tripé dos fatores de produção. Destaca, entretanto, o trabalho como o principal gerador de riqueza, devido ser a interferência do trabalho que agrega valor aos demais fatores de produção.

¹⁰ Sandroni, Paulo, O que é a mais valia, 5 ed., Brasiliense : São Paulo, 1985, pág. 57.

Ricardo Antunes¹¹, reforçando o posicionamento de Marx, afirma “O capital é incapaz de realizar sua auto-valorização sem utilizar-se do trabalho. Pode diminuir o trabalho vivo, mas não eliminá-lo. Pode precarizá-lo e desempregar parcelas imensas da população, mas não pode extinguí-lo”.

Para o indivíduo, o trabalho, além de ser fonte de remuneração, permitindo sua sobrevivência, também pode ser fonte de satisfação. Contudo, não será qualquer relação de trabalho o objeto da apreciação do Direito do Trabalho. O trabalho de um autônomo, empresário ou não, apesar de todo o esforço que acrescente aos seus recursos, não se enquadra como uma relação de trabalho, porquanto seu trabalho incide sobre seu próprio patrimônio. O trabalho a ser apreciado nessa monografia é aquele cujo objetivo é gerar riqueza ao patrimônio de outrem.

A essa espécie de relação de trabalho dá-se a denominação de relação de emprego. No presente trabalho, vez que será tratada apenas a relação de emprego, utilizar-se-á a expressão relação de trabalho com igual sentido.

Registre-se, por oportuno, as exceções, que, inobstante a ausência de relação de emprego, são abrangidas pelo Direito do Trabalho, como é o caso do trabalhador avulso, bem como do pequeno empreiteiro, com direito de ter suas demandas contra o contratante conhecidas pela Justiça do Trabalho. Em ambos os casos observa-se o desejo do legislador de proteger os que têm menor poder econômico nas relações contratuais, evitando a sua exploração.

O trabalho, presentemente abordado, deve ter na subordinação sua característica diferenciadora das demais relações civis. Entretanto, sua contratação não ocorre por adesão, porquanto sempre deverá haver a vontade do trabalhador em fazer parte da relação. É da sua essência a bilateralidade atributiva. Trata-se de uma relação de obrigações e direitos, sinalagmáticas, ou seja, para cada direito correspondem obrigações e vice-versa. Nesse contrato o trabalhador, em troca de sua remuneração, abre mão de parte de sua liberdade e assume uma obrigação

¹¹ GOMES Álvaro (organizador) – O Trabalho no século XXI: Considerações para o futuro do trabalho, São Paulo : A. Garibaldi, 2002, pág. 19.

para com seu empregador, entregando-lhe seu esforço de trabalho, para a geração de lucro para a empresa.

Como em todas as esferas do Direito, considera-se a sua diferenciação no tempo e espaço. Assim, cada país tem sua própria evolução e regulamentação trabalhista. No Brasil, com o tempo, o Estado passou a, cada vez mais, legislar e fiscalizar o trabalho, cuidando da proteção do trabalhador, diante da relação de subordinação própria desse tipo de contrato, para que este tivesse condições de trabalho dignas e com resguardo de sua vida e saúde.

Para Eduardo Saad,¹² “nenhum outro contrato registra sujeição ao mesmo número de normas cogentes de emanção estatal ou de pactos coletivos”, mas ressalva a bem do que acode a proteção estatal: o empregado.

Devido à proteção estatal, alguns autores defendem ser a natureza do Direito do Trabalho publicista, por ter sido ele decorrente da intervenção do Estado nas relações de trabalho, tanto no que concerne ao conteúdo de suas normas, como no tocante à fiscalização de seu cumprimento. A tendência mais aceita considera o Direito do Trabalho como ramo do Direito Privado, vez que suas normas legais originam-se dos códigos civis e seu instituto basilar é o contrato individual de trabalho.

3.3.1. Direito individual do trabalho e direito coletivo do trabalho

Os doutrinadores dividem o direito material do trabalho, enquanto gênero, em duas espécies, sendo os dois ramos mais importantes o individual e o coletivo.

Define-se o direito material do trabalho como o complexo de princípios, regras e institutos jurídicos que regulam a relação empregatícia de trabalho normativamente especificada (direito individual) e considerada sua ação coletiva, realizada autonomamente ou a partir das respectivas associações (direito coletivo). Em outras palavras, o direito individual trata da regulação do contrato de emprego e o direito coletivo da regulação da autonomia coletiva de produção de normas.

A CLT é um conjunto de normas legais ou heterônomas, produzidas de forma unilateral, para regular o contrato individual. É o que a doutrina classifica como

¹² SAAD, Eduardo Gabriel, *Consolidação das Leis do trabalho comentada*, 38 ed., revisada e ampliada por José Eduardo D. Saad, Ana Maria Saad Castelo Brando, LTR, São Paulo, 2005, pág. 325.

o direito individual, enquanto as normas reguladoras da contratação coletiva ou da produção bilateral de normas compõem o direito coletivo.

Resultantes de contratações coletivas, os acordos e convenções são fontes formais de Direito do Trabalho e, da mesma forma que as normas unilaterais, incidem no contrato individual de trabalho, durante sua vigência ou até sua substituição.

Assim, tanto as normas do direito individual, como as produzidas de forma coletiva, regulamentam o contrato individual, e a definição de direito individual e coletivo não deve levar a entendimento contrário.

O caráter individual e coletivo do Direito do Trabalho é próprio da relação social de trabalho, cuja polaridade se dá entre um ente dotado de maior força na relação, por deter os meios de produção, inclusive a remuneração do trabalho, e do outro, a personalidade do indivíduo, parte subordinada no contrato, por determinação da lei.

Buscando reduzir essa desigualdade, os trabalhadores despertaram para a necessidade de se agruparem de forma organizada para terem a força necessária a uma contraposição com o empregador, com vistas a obterem avanços na relação de trabalho. Para reduzir essa desigualdade, o Estado coloca a favor do trabalhador a proteção da lei.

Desse caráter de processo individual e coletivo, poder-se-ia dividir o direito material do trabalho em duas espécies, adotando-se o critério de forma de produção das normas trabalhistas, onde o direito individual do trabalho seria aquele conjunto de princípios, regras e institutos de produção unilateral e o direito coletivo, as normas autônomas ou de formação coletiva, onde ambas aplicar-se-iam à relação de trabalho, no contrato individual de trabalho. Dessa forma, as atuais normas reguladoras dos procedimentos da contratação coletiva, feitas unilateralmente, seriam da esfera do direito individual, até que passassem a ser elaboradas de forma coletiva.

Tal abordagem manteria sintonia com a tendência de flexibilização trabalhista, cuja implantação deverá ocorrer por meio de contratação coletiva. No

futuro, é possível que a atual CLT e toda a regulamentação trabalhista seja produzida ou contratada de forma bilateral.

Nesse momento, poder-se-ia ter as normas concernentes à organização sindical e formação coletiva do aparato normativo, as normas que regeriam as relações entre empregado e empregador, inclusive quanto à sua forma de contratação e normas processuais.

Essa classificação, adotada por alguns autores, considera como critério de agrupação a finalidade da norma. Dessa forma, subdividem o Direito do Trabalho em individual, coletivo e processual. Definem o direito individual como o conjunto de normas que regulam o contrato individual, inclusos os acordos e convenções coletivas. O direito coletivo trata das normas cuja finalidade é regular a contratação coletiva, a relação entre sindicatos de trabalhadores e de empregadores e a organização sindical. Por fim, o direito processual do trabalho cuida das normas que regulam o procedimento das demandas judiciais.

3.3.2. Fontes do Direito do Trabalho

A classificação das fontes do direito em materiais e formais também se aplica ao Direito do Trabalho. As fontes materiais do direito trabalhista são classificadas segundo a matéria enfocada no estudo da formação e alteração do fenômeno jurídico.

As fontes formais do Direito podem ser heterônomas ou autônomas. Heterônomas são aquelas cuja produção ocorre de forma unilateral, sem a participação dos destinatários destas, seja o empregado individualmente, ou a classe trabalhadora, por meio de seus representantes sindicais. Não significa dizer que, para a criação e aperfeiçoamento das leis, não haja necessidade da intervenção dos trabalhadores, a partir de históricos processos de lutas. Nada surge da vontade dos governantes e patrões.

A intervenção da classe trabalhadora acontece de forma direta, ao buscar eleger representantes legislativos oriundos ou defensores dos interesses dos trabalhadores, ou indiretamente, por meio de lutas e mobilizações sociais, que pressionam os legisladores a aprovar as matérias legislativas, permitindo avanço dos trabalhadores ou impedido as tentativas de supressão de direitos.

Exemplo dessa intervenção ocorreu na Constituinte de 1988, tanto de forma direta, quando a classe trabalhadora fez campanha e votou para eleger seus representantes, como indiretamente, ao se organizar e se mobilizar para exigir a aprovação na Carta Magna, de propostas de seu interesse, com garantias e direitos mais avançados. Não foi possível mais avanços, devido à reação das elites empresariais, que conseguiram organizar um grupo formado por constituintes com posições políticas de centro e de direita, conhecido vulgarmente com “Centrão”.

Existem vários tipos de fontes heterônomas: principiológicas e fundamentais, como a Constituição Federal; legais, como a CLT, outras leis, medidas provisórias, tratados e convenções internacionais ratificados; regulamentares, a exemplo de decretos do Poder Executivo, que regulamentam as leis trabalhistas. Também são consideradas fontes as normas de abrangência interna à empresa, como Portarias, Avisos, Instruções, Circulares, regulamento interno etc, bem como aquelas oriundas do poder judiciário, seja a sentença, a norma do caso concreto, ou súmulas jurisprudenciais dos tribunais, as normas dos tribunais. O próprio contrato individual, para Alice M. de Barros¹³, é fonte, haja vista que pode conter direitos que não constem das normas internas ou externas.

Por outro lado, as fontes autônomas são definidas como as regras criadas de forma bilateral, com a participação direta dos seus destinatários. Tais regras, apesar de autônomas, não podem ferir os princípios do Direito Trabalhista. São, em geral, as convenções e acordos coletivos de trabalho realizados por meio de negociação e contratação coletivas, na forma definida na CLT e Constituição Federal.

O Direito do Trabalho é o ramo jurídico contemporâneo que, internacionalmente e até nacionalmente, mais tem avançado quanto às suas fontes autônomas. Destaque-se que, em algumas situações, sua ampliação tem ocasionado a redução das fontes formais heterônomas. Na Itália, a Carta Del Lavoro deixou de existir em razão da implementação do Contratação Coletiva de Trabalho.

Apesar dos aplausos da doutrina a essa tendência, sua implementação em países com o nível de desigualdade econômico-social e com altos índices de desemprego do Brasil deve ser vista com cuidado, porque, apesar de beneficiar as

¹³ Op. cit. pág. 122

categorias profissionais mais organizadas, assegurando-lhe direitos além dos previstos em lei, existem, porém, as categorias menos organizadas ou favorecidas, que ficariam desprotegidas sem o amparo da lei ou de um contrato coletivo de trabalho que os abrangesse.

A realidade brasileira recente demonstrou isso. No governo de Fernando Henrique Cardoso foram extintas as regras de reajuste salarial automático, surgindo a “negociação livre” entre as partes. A medida objetivava o controle inflacionário, o que de fato ocorreu. Mas a consequência foi sentida pela classe trabalhadora, com o advento do período de oito anos de perdas salariais, tendo em vista a dificuldade de negociar salários, de forma “livre” em um contexto de política econômica recessiva.

Outra importante fonte autônoma é citada no Art. 8º da CLT, de forma conjunta, “usos e costumes”. Para Eduardo Saad¹⁴ o costume sempre se origina da vida social, o que nem sempre acontece com a lei escrita. Vem a ser um comportamento com conteúdo jurídico porque se repete, com uniformidade, no decorrer do tempo, podendo ser admitido como fonte de direito. Tanto Saad¹⁵ como Maurício Delgado¹⁶ afirmam que o uso não é fonte de direito, pois, quase sempre, é interpretado pela vontade das partes.

Alguns doutrinadores adotam o costume como a primeira fonte do Direito. É a repetição uniforme e constante de um modo de conduta ou uso. Para Savigny é o melhor direito, o único a nascer espontaneamente do seio do povo. É o direito que o povo conhece, baseia-se na solidariedade e no conhecimento mútuo das pessoas. Infelizmente, dizia isso para justificar a monarquia, pois o costume harmonizava-se mais com esta forma de governo, com seus princípios firmados na tradição e ordem.

Ao longo do tempo, a utilização do costume foi sendo reduzida, até quase a sua extinção, sobretudo pela impossibilidade de adotá-lo nas grandes cidades, onde as questões técnicas são mais complexas, sendo necessárias normas escritas. Mesmo assim, mais recentemente, tem-se reforçado o uso do costume para as lacunas do ordenamento jurídico. Haroldo Valadão, na sua proposta de nova lei de Introdução ao Código Civil, denominada Lei Geral de Aplicação das Normas

¹⁴ Op. cit., pág. 63.

¹⁵ Op. cit., pág. 63.

¹⁶ DELGADO, Maurício Godinho, Curso de Direito do Trabalho, 5ª. Edição, São Paulo: LTr, 2006, pág. 165.

Jurídicas, concede ao costume a força de revogar a lei. Esse dispositivo facilitaria o enxugamento da ordenação jurídica positivada, inchada de leis promulgadas em desuso.

Kelsen, durante um período, defendeu o costume internacional como a Norma Hipotética Fundamental, fonte primeira do Direito. Para o direito canônico, no conflito o costume prevalece.

Ressalte-se a diferença entre um contrato tácito e um contrato baseado em costumes, que pode ser formal. Por outro lado, o tácito pode não tratar de direitos consuetudinários, podendo-se estabelecer diversos direitos e obrigações, como remuneração, jornada de trabalho, tipo de atividade etc...

O costume é incluído como elemento do conceito de cultura e, conforme será apreciado em capítulo específico, a cultura interage na relação de trabalho. Nesse sentido, poder-se-ia ampliar a abrangência dessa fonte autônoma, considerando como fonte a própria cultura e não apenas os costumes, até porque há costumes que não são bem-vindos.

Nesta monografia serão abordados os dois tipos de fontes: a heterônoma, ao ser analisado o contrato de trabalho; e a autônoma, no contrato coletivo de trabalho. Também serão vistos princípios e valores produzidos tanto de forma heterônoma e já positivados, como os não positivados existentes no seio da sociedade.

3.4 Contrato de trabalho

O Contrato de trabalho é ato jurídico de conteúdo complexo. Sua celebração, formal ou não, gera toda uma sorte de direitos e obrigações correlacionadas entre as partes. Empregados e empregadores têm direitos e obrigações que se inter-relacionam.

Embora já tenha sido objeto de certa controvérsia, trata-se de um contrato de direito privado. Para Maurício G. Delgado, “Tal posicionamento deriva da natureza essencialmente privada, não só dos sujeitos pactuantes (mesmo o Estado, quando contrata empregados – via CLT – pois, age como particular, sem prerrogativas especiais em face da legislação trabalhista), como também dos

interesses envolvidos e, por fim, da própria relação jurídica central desse contrato”¹⁷

Como os demais contratos civis, assume as características e os princípios desse instituto. A essas características, acrescentam-se as específicas.

O que caracteriza o contrato de trabalho, o diferencia e está na sua essência é seu caráter pessoal, bilateral ou sinalagmático, cumulativo, oneroso, não formal, ou não solene.

O Contrato de trabalho é pessoal – “*intuito personae*” – a pessoa é fundamental em relação ao emprego, a obrigação de fazer é personalíssima, o empregado é subjetivamente infungível no contrato de trabalho. Por exemplo, o empregado não pode faltar ao trabalho e enviar outro no seu lugar. Essa característica não cabe ao empregador que pode ser Pessoa Física ou Pessoa Jurídica.

É sinalagmático, necessita haver uma relação entre duas pessoas físicas ou entre uma pessoa física e uma jurídica que necessariamente deve ser o empregador. Alguns autores diferenciam esse caráter sinalagmático da bilateralidade dos demais contratos civis. No caso do contrato de trabalho, deve-se observar a bilateralidade no seu conjunto, e não a relação direta entre obrigação e direito, isso justifica, por exemplo, o empregado ser remunerado no seu mês de férias, quando não presta serviços. A empresa pode ser vendida e o novo proprietário mantém os mesmo empregados e permanece o vínculo de forma contínua.

Por ser consensual, pode ser ajustado tacitamente, não se exige sua formalidade ou solenidade. Talvez os contratos informais até sejam maioria. O único tipo de contrato que exige sua formalidade é o de prazo determinado, que se não for formal, será considerado indeterminado.

Deve ser não eventual, sem caráter excepcional, a prestação central do contrato, a entrega do trabalho com o conseqüente pagamento de remuneração, deve suceder continuamente. É contrato de trato sucessivo, embora sua periodicidade não precise ser diária, mas deve ser habitual.

¹⁷ Op. cit., págs. 492 e 493.

Na essência do contrato de trabalho, também se encontra a subordinação. O empregado subordina-se ao empregador, cujo poder de mando, emana da lei. Tal decorre do fato do empregador assumir os riscos do empreendimento. O empregador tem o poder diretivo, ou seja, de escolher a atividade que vai explorar, estrutura jurídica etc; tem o poder de controle, observa a execução do serviço, para não ser lesado, e o poder disciplinar: se o empregado erra pode ser punido, inclusive com a demissão.

De sua parte, o empregado deve ser remunerado, o contrato é oneroso. Ao empregado deve ser assegurado não só a remuneração como os direitos previstos em lei, acordo ou convenção da categoria e no próprio contrato, pelo qual assumiu a relação de emprego, mesmo que isso ocorra de forma tácita.

Além disso, como toda relação que se prolonga no tempo, o contrato de trabalho também se caracteriza por sua alteridade, ou seja, sua possibilidade de ser alterado.

3.4.1. – Elementos do contrato de trabalho

Por ser um tipo de contrato civil, deve ter os mesmo elementos deste. Assim, subjetivamente, o Contrato de Trabalho deve ser celebrado mediante a vontade de partes, que devem ser capazes e aptas legalmente a realizar tal ato, e objetivamente, não pode haver contratação trabalhista para a realização de atividade indeterminada, não remunerada ou contra a lei, a moral e os bons costumes. Quanto a sua forma, pode ser expresso ou tácito, solene ou não, por prazo determinado ou indeterminado.

Quanto ao seu conteúdo, os elementos do contrato de trabalho praticamente não diferem do civil. A maioria da doutrina classifica os elementos em dois: os essenciais, que são agente capaz, idoneidade do objeto e consenso, e os acessórios, quais sejam termo e condições.

O empregado capaz, do ponto de vista da lei trabalhista, para assinar o contrato, e estar apto ao exercício de atos da vida laborativa, deve ser maior de 18 anos e não 21 anos, como é a capacidade civil. Entre 16 e 18 anos, a capacidade é relativa, podendo o trabalho iniciar-se aos 14 anos, no caso do aprendiz. Ao relativamente capaz são impostas algumas restrições ou limitações, como por

exemplo, o que consta do art. 7º, inciso XXXIII, da Constituição Federal de 1988, que veda o trabalho insalubre ou perigoso ao menor de 18 anos, ou a necessidade de ser assistido pelos responsáveis em ação trabalhista.

Além disso, não pode ser contratado o interdito ou incapaz, devendo ser considerados todos os impedimentos contidos em lei.

Relativamente à parte do empregador, o Direito do Trabalho não inova o Civil.

O segundo elemento é o objeto lícito do contrato. O contrato não pode ter como objeto qualquer atividade ilícita. Não se pode contratar alguém, por exemplo, cuja atividade seja roubar terceiros.

Por fim, deve haver consenso entre as partes, expressa de forma livre, sem coação. Contudo, ressalva-se que a sua aferição nas relações de trabalho é menos relevante que nas relações civis, porquanto o contrato de trabalho aproxima-se a um contrato de adesão. Há pouca ou quase nenhuma interferência da vontade do empregado na construção das cláusulas do contrato, sua vontade se expressa na sua adesão ou sua rescisão contratual. Diante dessa situação de subordinação, a própria legislação garante patamares mínimos de direitos que não podem ser desrespeitados no contrato, permitindo, assim, um equilíbrio da relação empregador-empregado.

Maurício G. Delgado¹⁸ acrescenta aos elementos essenciais a forma regular ou não proibida, também elemento do contrato civil. Mesmo que, de maneira geral, não se exija forma ou solenidade, o que acontece também no contrato de trabalho, haverá sempre um conteúdo normativo mínimo aplicável de forma imperativa a este.

No Direito do Trabalho os elementos acessórios ou acidentais, assim como no direito civil, só ocorrem circunstancialmente, mas alteram-lhe sua estrutura e efeito, de forma significativa. Os elementos acidentais clássicos são termo ou condições. O estabelecimento de condição ou termo é exceção, possível apenas nas situações expressamente legisladas, não podendo ser estabelecidas

¹⁸ Op. cit, págs 502 e 503.

informalmente. O contrato é extinto ao final do prazo ou quando a condição, circunstância ou fato acontece.

A regra é a continuidade ou indeterminação do contrato de trabalho. Na lacuna acerca do prazo, condição ou na ausência de contrato formal, considerar-se-á a indeterminação deste.

Delgado ¹⁹ acrescenta os elementos naturais, que embora não sejam imprescindíveis ou essenciais, constam da grande maioria dos contratos, como é o caso da jornada de trabalho.

3.4.2 Contrato de trabalho no tempo: alteração, interrupção ou suspensão e terminação.

A relação de trabalho é de trato sucessivo ou de débito permanente. Projeta-se no tempo, sendo sucessível a alteração do contrato que a rege. Essa modificação pode ser unilateral, qual seja, provocada por iniciativa de uma das partes. Mas a regra é ser bilateral, quando ambos têm ou conciliam os interesses. A alteração pode ainda ser imperativa, quando não houve intervenção das partes, mas a alteração é advinda de lei, por exemplo, a definição do valor do salário mínimo.

Conforme dito, a regra é a inalterabilidade do contrato, de forma unilateral, mas dois princípios regem as situações de alterabilidade: o “*Jus variandi*”, que é direito que tem o empregador de alterar o contrato, e o “*Jus resistentiae*”, ou seja, o direito do trabalhador de resistir.

Para que haja a alteração, é preciso, salvo os casos previstos em lei, dois requisitos: mútuo consentimento e inexistência de prejuízo para o empregado.

Quando ocorre, mesmo que haja a concordância expressa do trabalhador, ou previsão normativa, não pode rebaixar a remuneração, os direitos e benefícios ali contidos, por força do princípio da irredutibilidade do direito trabalhista, salvo nos casos em que a Constituição Federal admite, desde que haja celebração de acordo ou convenção coletiva.

¹⁹ Op. cit. pág. 504.

Assim, pode ocorrer alteração do contrato de trabalho, quando a lei é alterada, por acordo ou convenção, ou nos casos previstos em lei em que permite a alteração por vontade do empregador ou do empregado.

Essas exceções previstas pelo legislador constam da CLT, nos artigos 468 a 470, admitindo-se a perda de função, transferência, alteração de jornada etc. Mesmo nesses casos, deve-se comprovar a real necessidade.

Há ainda outros tipos de alteração possíveis, não previstas em lei, mas impostas pelas necessidades do serviço, pois o empregador deve cuidar para que a empresa exerça sua atividade da melhor forma, atingindo seus objetivos. Também deve ser observada a real necessidade; não pode ocorrer por rixa ou capricho. Entre essas alterações permitidas, destacam-se: Alteração de horário, mudança de setor da empresa ou de local físico de trabalho etc.

Já foi dito que a relação de trabalho é de débito permanente ou de trato sucessivo, ou seja, espalha-se no tempo. Assim como suscita alterações, da mesma forma determinadas situações podem fazer com que o contrato, sem ser extinto, seja suspenso ou interrompido provisoriamente.

Tanto a suspensão como a interrupção ocorrem quando alguma situação faz com que não haja trabalho. No primeiro caso, o empregado fica sem receber salário, sem contagem de tempo de serviço. No caso da interrupção, há pagamento de salário (não de benefício) e a contagem de tempo de serviço. São as situações contidas no art. 473 da CLT e na Constituição Federal.

O empregador pode agir de forma discricionária, garantindo a interrupção do contrato de trabalho, ao invés da suspensão, ou complementar benefício do INSS.

Para o professor Emmanuel T. Furtado²⁰

“A aspiração do ser humano pelo pleno emprego, e por via de conseqüência, que o contrato de trabalho nasça com o escopo de ser indeterminado no tempo [.....], ainda assim, pela finitude humana, que num primeiro estágio rouba parte das forças do homem e por derradeiro seu próprio hálito

²⁰ FURTADO, Emmanuel Teófilo. Terminação do contrato de trabalho, São Paulo: LTr, 1997, pág. 12.

de vida, não há como o contrato de trabalho não passar, a exemplo das obrigações, por seu início, interregno e fim”.

A terminação do contrato trabalhista repousa em causas normais, como no contrato por prazo determinado, a termo ou condição, quando ocorre o fim do prazo previsto ou quando da resolução da condição ou termo.

Há, ainda, as causas (ou formas) anormais de terminação do contrato por prazo indeterminado, quais sejam: a rescisão, embora alguns autores igualem à rescisão, é a extinção do contrato com mútuo consentimento ou vontade das partes, antes do fim de seu termo. É o distrato do art. 1093 do Código Civil.

Uma outra causa é a resolução, que ocorre quando é necessária a autorização judicial, no caso de empregado com estabilidade provisória que comete falta grave; é a justa causa cometida pelo estável.

Outra forma de extinção do contrato de trabalho é a caducidade. Advém de fato impeditivo à continuidade do contrato. Por exemplo, morte do empregador, empregado ou conclusão do contrato por prazo determinado. Ocorre também a revogação, por motivo de força maior, cujas características são a inevitabilidade do evento (elemento objetivo) e ausência de culpa (elemento subjetivo).

Concluindo as formas de terminação, aponta-se a rescisão, quando uma das partes toma a iniciativa (empregado ou empregador) do desate contratual. Pode ocorrer por decisão do empregado, que apresenta seu pedido de demissão ou despedida indireta (ato de vontade do trabalhador, apesar do motivo ter sido dado pelo empregador).

Pode ocorrer também a rescisão por decisão do empregador, tanto sem justa causa, arcando o empregador com maior ônus, conforme proteção legal; como por justa causa, cujas motivações constam em rol enumerativo no art. 482 da CLT. Nessa situação, não decorre ônus de multas e algumas indenizações para o empregador.

3.4.3 Modalidades de contrato de trabalho

De acordo com o aspecto abordado, os contratos podem ser objeto de diversas classificações: podem ser tácitos ou expressos, por prazo determinado ou não.

Chama-se a atenção para a classificação conforme o número de sujeitos ativos. De acordo com a quantidade de empregados na relação contratual de trabalho, este pode ser individual, quando há somente um empregado no pólo ativo, ou, quando há mais de um sujeito ativo na relação, plúrimo. Um exemplo típico de contrato plúrimo ou de equipe é o contrato que se faz com uma orquestra. Registre-se que não há a ruptura com o princípio da pessoalidade do contrato de trabalho, posto que esse princípio permanece no contrato de grupo.

Esse contrato plúrimo foi indevidamente denominado como contrato coletivo de trabalho, que na realidade, trata-se de fonte autônoma de Direito do Trabalho, conforme definido em item específico.

Sendo o contrato de trabalho um ato bilateral, o termo individual não significa um ato unilateral ou individual. A expressão relaciona-se ao fato do contrato ser celebrado com um único empregado.

Entretanto, contrato individual de trabalho é gênero com duas espécies: individual e plúrimo.

A súmula 129 do TST reconhece que a individualidade se dá no pólo obreiro, sendo individual o contrato realizado por um empregado com diversos integrantes de um grupo econômico.

3.4.4 Regulamentação do contrato de trabalho

O Contrato de trabalho está regulamentado na CLT. Entretanto, aplica-se a ele toda a legislação, constitucional e infra-constitucional, interna (da própria empresa) ou geral, produzida de forma unilateral, bem como a produzida coletivamente, como os acordos e convenções.

O BNB, por ser uma Sociedade de economia mista, rege-se em suas relações trabalhistas pela Consolidação das Leis Trabalhista (CLT). Entretanto, a

forma de admissão de seus funcionários obedece ao art. 37 da Constituição Federal, que exige concurso público para o ingresso em emprego público.

A regulamentação acerca do contrato individual, a organização coletiva, a produção normativa bilateral e o processo judicial trabalhista são regulamentados pela CLT. Acima dela, há a própria Constituição Federal, com diversos dispositivos acerca do trabalho, bem como da proteção do trabalhador e o asseguramento de seus direitos (artigos 5º ao 11º).

Leis específicas, decretos, portarias, circulares e até atos administrativos também regulam o contrato de trabalho.

Nos casos concretos em que há a sentença em processo judicial, esta poderá vir a regulamentar aquele contrato específico.

Em nível de cada empresa, existem os regulamentos internos. Também em níveis específicos da empresa ou das empresas que compõem aquela categoria, os acordos e convenções regulam o contrato de trabalho.

O BNB tem regulamento próprio, denominado CIN-Pessoal, e utiliza circulares e avisos-circulares para divulgar alguns normativos, de caráter temporário ou provisório. Além desses, existe o Código de Ética e outras regulamentações paralelas, como é o caso dos Manuais de Alçadas, de normas de segurança corporativa e normas reguladoras de utilização dos produtos e serviços do Banco pelo funcionário.

No BNB também acontece a contratação coletiva. No último ano foram assinados dois instrumentos coletivos, com as duas confederações de Bancários. Um com a Confederação dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF), ligada à Central Única dos Trabalhadores (CUT), no qual se adere à Convenção dos Bancos Privados e assina-se acordo aditivo, tratando das especificidades e um Acordo Coletivo com a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Crédito (CONTEC). Apesar da forma diferenciada, em ambos constam as mesmas cláusulas.

Com a CONTEC assina-se o instrumento legalmente válido, pois essa tem a capacidade legal para assinar acordo representando a categoria, entretanto,

mesmo sem valor formal, o instrumento assinado com a CONTRAF tem sua importância, dado sua legitimidade enquanto representante reconhecida e escolhida pela categoria.

A realização do acordo com a CONTRAF, mesmo sendo controversa sua existência no campo do Direito, é um passo importante para que essa forma de organização venha a ser reconhecida legalmente. Essa Confederação de trabalhadores não é reconhecida oficialmente, devido ao princípio da unicidade sindical prescrito na lei.

O plano de cargos foi construído com a participação dos funcionários, negociado com as entidades sindicais e implementado em 2005 mediante acordo coletivo de caráter permanente.

3.5 Contratação Coletiva de Trabalho

Esse ramo justralhista autônomo traz uma grande diferenciação do direito civilista, onde prepondera o ser individual.

Na contratação coletiva a formação de normas é bilateral. Periodicamente, os trabalhadores reunidos e organizados em sindicatos, federações, confederações e centrais, mobilizados e realizando manifestações, inclusive paredistas, e até greve, criam as condições para que a negociação do contrato ocorra de forma equilibrada diante da supremacia do empregador.

Esse tipo de contratação é regulamentada na CLT por meio dos instrumentos Convenção Coletiva e Acordo Coletivo de Trabalho, distinguindo-se os dois institutos. A convenção coletiva é celebrada entre sindicatos, enquanto o acordo coletivo é celebrado entre a entidade sindical e uma ou mais empresas de uma categoria econômica, inclusive representada pelo sindicato patronal.

Ressalte-se que em ambas há a necessidade do empregado ser representado por seu sindicato. Isso é fundamentado na hipossuficiência do trabalhador em contratar individualmente ou até em grupo. A negociação direta, sem a segurança das garantias previstas para a organização sindical, poderia deixar o trabalhador em desvantagem e pressionado pelo empregador.

Ambos, também, têm lapso temporal determinado, contudo a lei não os determina. O próprio instrumento celebrado estipula sua duração. Normalmente duram um ano e são renovados a cada data-base, quando é aplicado o reajuste ao salário e demais benefícios, para que se reduza a defasagem diante do aumento do custo de vida.

Os dois instrumentos do pacto coletivo laboral não são excludentes. Algumas vezes acordo e convenção são estabelecidos para a mesma categoria. O BNB, por exemplo, adota a Convenção dos bancos privados, assinada pela Federação Nacional dos Bancos (FENABAN), com ressalvas, pois tem seu próprio acordo aditivo, regulando os direitos específicos ou mais avançados que os previstos na convenção geral da categoria.

Modernamente, surge uma nova figura na contratação coletiva: O Contrato Coletivo de Trabalho. A discussão acerca do tema torna-se conhecida a partir do Congresso Constituinte de 1988, embora essa figura fosse reivindicação da classe trabalhadora desde o primeiro congresso da Central Única dos Trabalhadores. Nada obstante, a legislação brasileira ainda não definiu ou regulamentou essa figura.

Trata-se de instituto do direito coletivo de trabalho, mediante o qual órgãos sindicais obreiros e patronais pactuam cláusulas que asseguram direitos e obrigações, ou seja, normas jurídicas autônomas.

Esse instituto surgiu na Europa pós 2ª guerra mundial, tanto que, sob essa influência, esteve presente na nossa CLT até a ditadura militar, com a seguinte descrição: “convênio de caráter normativo pelo qual dois ou mais sindicatos representativos de categoria econômica e profissionais estipulam condições que regerão as relações individuais de trabalho, no âmbito da respectiva representação”.

No Brasil, originalmente, a CUT apontava o contrato coletivo com a idéia de abranger as cláusulas dos contratos individuais, como parte integrante de contrato maior, superando a individualização atual das relações de trabalho.

De acordo com José Francisco Siqueira Neto²¹, a proposta da CUT “parte do princípio da negociação permanente. Entende que as formas de negociação

²¹ SIQUEIRA NETO, José Francisco. Contratação coletiva. Caderno da CUT – Organização Sindical e Negociação Coletiva, São Paulo: 1987, 2º exemplar, pág. 34.

podem ser categoriais ou inter-categoriais, nacionais, estaduais, regionais, municipais ou por fábrica, que os limites da negociação sejam abolidos, que as formas de composição sejam basicamente a composição direta”. Afirma ainda que para a CUT, o posicionamento estratégico é de se ter o menor número de leis.

Permanece a dicotomia entre a natureza do contrato individual, qual seja, de contrato civil, e a do contrato coletivo, que tem natureza jurídica de norma, cuja produção ocorre de forma coletiva ou bilateral. Tal conflito aparente não é insanável, basta esclarecer que a idéia dos trabalhadores é ter autonomia suficiente para que suas conquistas não necessitem passar pelo legislativo.

Tal natureza do Contrato Coletivo é afirmada por Glaziano e Pamplona, “em geral, ao contrário do contrato individual, as cláusulas estipuladas no contrato coletivo têm uma força normativa abstrata, em situação analógica e preceitos legais, estabelecendo normas que devem presidir a celebração e execução dos contratos individuais subordinados, [...]”

A proposta é produzir toda a legislação trabalhista sob a forma de contratação coletiva, com autonomia, sem a tutela do Estado. Dessa forma, a regulamentação da contratação individual também faria parte do arcabouço legal abraçado pelo contrato coletivo.

Esse contrato coletivo seria celebrado entre as centrais sindicais, governo e federações e/ou confederações patronais e abrangeria todos os trabalhadores do país, com duração indeterminada, ou até que, na forma regulamentada, fosse estabelecido novo regramento.

As dificuldades para a implementação desse Contrato Coletivo iniciam a partir do quadro presente do sindicalismo, principalmente com as disparidades de níveis de organização, em que nem todas as categorias têm seus sindicatos e existem enormes regiões pouco desenvolvidas e com ínfima organização dos trabalhadores, e pioram com o corporativismo, notadamente das categorias mais avançadas. Entretanto, o problema é convencer os empresários a sentarem em uma mesa única e estabelecerem esse pacto, em condições mais favoráveis à classe trabalhadora que a atual CLT.

Mesmo diante dessas dificuldades, é possível o estabelecimento desse tipo de contratação, pois, apesar de amparados na idéia da desregulamentação e flexibilização das relações de trabalho, alguns empregadores, com visão mais moderna, passaram a defender a contratação coletiva, com autonomia em relação ao Estado. Além disso, membros do atual governo historicamente defenderam essa bandeira enquanto foram sindicalistas, e possivelmente, não obstaculizem e até venham a defender sua implantação.

A plena autonomia das partes, que deveria acontecer, necessariamente, sem a tutela do Estado é uma ficção. Ora, se para fazer é preciso a tutela do Estado, para ser mantido também será, pelo Estado garantidor da lei. Afirmar a auto-tutela é útil do ponto de vista didático, como bandeira de luta: “sob a tutela dos trabalhadores”, uma linda expressão a ser proferida nos discursos que arrebatam as platéias nas manifestações das massas populares.

Para o professor da Unicamp Antonio Rodrigues de Freitas Jr, em artigo em publicação da Central Única dos Trabalhadores²², a questão não está na denominação “contrato” ou “convenção”, mas na forma como a organização sindical e o processo de negociações se dá para que surja esse contrato. De fato, pode-se estabelecer convenções sob qualquer abrangência e periodicidade.

É fato que, com o contrato coletivo, os trabalhadores poderão participar de forma mais direta da pactuação do regulamento de seu trabalho, que terá força de lei para a categoria que abranger, mas isso não deve ser o mote para o fim da atual regulamentação trabalhista.

Enquanto não se estabelecer uma nova organicidade sindical, a regulamentação das negociações coletivas permanentes, e até que se estabeleça um contrato coletivo de trabalho abrangente de todos os trabalhadores, não há que se avançar na desregulamentação das leis trabalhistas, ou flexibilização das relações de trabalho.

²² FREITAS JR, Antonio Rodrigues. Contrato coletivo: para uma distinção entre o continente de fábula e o conteúdo do experimento. Caderno da CUT – Organização Sindical e Negociação Coletiva, São Paulo: 1987, 2º exemplar, pág. 38.

De qualquer sorte, muito já se avançou. Várias categorias têm sua própria convenção ou acordos. A negociação permanente é fato em muitas empresas, o BNB inclusive.

Mas isso é tema para outro trabalho. Aqui interessa saber que, independentemente do estabelecimento do contrato coletivo, acordo ou convenção coletiva de trabalho, na forma proposta, sempre haverá a figura do contrato individual de trabalho, regido pela lei ou contrato, acordo ou convenção coletiva de trabalho.

Interessa também a definição de que o contrato coletivo é espécie de norma, realizada sob a forma contratual, enquanto o contrato individual de trabalho é espécie de contrato civil, cujas características diferenciadoras são a personalidade e subordinação.

CAPÍTULO 4

CULTURA NAS EMPRESAS

Inicia-se o presente capítulo lembrando que direito é compartilhamento de liberdade e surge da necessidade de regular as relações de conduta para a convivência do homem em sociedade, este ser social que, desde o seu nascedouro “vive com” ou convive em sociedade.

Quando o homem primitivo deixou de viver apenas com base nas leis da natureza e começou a transformar essa natureza para melhorar sua vida em grupo, iniciou a cultura da humanidade ou a sociedade humana.

Cultura e sociedade se entrelaçam na evolução humana, a cada época ou em cada território. O que diferencia os diversos grupos sociais é sua cultura. Pretende-se demonstrar neste capítulo, como a cultura interfere nas relações de trabalho, ocorrida na empresa.

4.1 Direito como ciência cultural ou social

Dada a relevância da questão da cultura, essa vem sendo utilizada pelos filósofos epistemológicos para a classificação das ciências em campos. De acordo com a epistemologia, para ser ciência é preciso que existam, necessariamente, três requisitos.

Deve haver objeto, o qual serve para a autonomização das ciências. A ciência é única porque tem seu próprio objeto e não se confunde, porquanto cada uma tem seu objeto específico.

Outro requisito é a possibilidade de utilizar nos seus estudos pelo menos um dos métodos cognoscíveis. Método significa caminho para um fim. Nesse caso, o fim é a obtenção de um conhecimento. Normalmente, o estudo da ciência utiliza dois métodos, mas um prepondera. Nas ciências da natureza, prepondera o método indutivo, método que parte da análise de fatos particulares para o geral. Nas ciências da sociedade, o dedutivo, no qual parte-se do conhecimento geral para reger os fatos particulares.

Mas essas ciências com método, foram classificadas em campos, de acordo com o objeto. Dentro de um campo claramente definido, deve se dar ou ocorrer a ciência.

No universo existem duas ordens de relação correspondentes a duas espécies de realidades. Há coisas que se encontram na natureza, que não têm a mão do homem no seu surgimento e há outras sobre as quais o homem exerce sua vontade e sua inteligência, transformando a natureza de acordo com seus interesses.

Assim, tem-se o mundo dado e o construído. Essas duas esferas de compreensão do mundo real foram utilizadas pelos filósofos epistemológicos ao agruparem as ciências em dois campos de conhecimento: o mundo da natureza e o campo da sociedade ou da cultura. Não há dicotomia entre esses mundos, mas complementaridade, pois a natureza está sempre na base de toda a criação cultural.

Segundo o professor Glauco²³, Dilthey foi o primeiro a sistematizar as ciências, classificando-as em “da natureza” e “do espírito”. Até então, toda ciência era da natureza. Utilizou o termo “do espírito” dada a sua proximidade com a teologia.

Dilthey considerava que as ciências da natureza estudavam um ato cognitivo próprio, explicável. Relacionavam causa e efeito no campo da necessidade: havendo causa, necessariamente havia efeito. O fenômeno natural é dado e se repete na natureza.

E as ciências do espírito dedicavam-se ao estudo do ato cognitivo a ser compreendido. Para Dilthey, as coisas possuem substrato e sentido. Por exemplo, a arte é substrato, cujo sentido é o belo; o sentido do Direito é a justiça; da cadeira, é objeto para sentar, e assim respectivamente. Esse ato cognitivo é apreendido a partir do modo do espírito humano projetar-se sobre o objeto, buscando entender o sentido dado pelo homem ao substrato. Relaciona causa e efeito no campo da causalidade: havendo, há, pode haver ou deve haver o fenômeno.

Direito é ciência, em virtude de atender aos três requisitos de cientificidade. Direito atua no campo das ciências sociais ou culturais, atua na

²³ MAGALHÃES FILHO, Glauco Barreira, *Hermenêutica Jurídica Clássica*, Belo Horizonte:Malheiros, 2006.

sociedade, quando a conduta de alguém interfere na de outrem. Seu objeto é o estudo das regras de conduta em interferência intersubjetiva ou inter-pessoal, e utiliza os dois métodos no seu estudo.

Sabendo o significado de cada campo, fica óbvia a classificação do Direito como ciência cultural, construída com autoria do homem, que a faz com determinado fim. Direito é cultura. Altera a natureza do homem no sentido de limitar a liberdade, intrínseca a sua natureza, de fazer o que bem quer, para permitir uma convivência pacífica em sociedade.

Mais recentemente, tem se adotado, com maior freqüência, o termo ciência social, com o mesmo sentido de ciência cultural, considerando que essas ciências atuam sobre o homem em sociedade.

Pode-se asseverar que física, química e biologia têm um campo bem delimitado, têm suas leis e princípios no campo da natureza, enquanto economia, ciências políticas, sociologia, psicologia, antropologia e direito se agrupam no campo social ou cultural, porque o objeto de todas as ciências da natureza se relacionam ao ser da natureza e o objeto das ciências culturais advém de suas relações sociais e transformadoras da natureza, ao ser social ou cultural.

O fato de cada país ter seu próprio ordenamento jurídico, não o inviabiliza enquanto ciência, porquanto, qualquer que seja o ordenamento, o objeto do Direito será o mesmo. Mas por se tratar de uma ciência social deve refletir a cultura daquela sociedade apreciada.

Esse ordenamento é composto de leis culturais. Miguel Reale²⁴ define a lei cultural caracterizando-a por sua referência a valores, ou mais especificamente por adequar os meios a fins, indicando sua natureza axiológica ou teleológica respectiva. Considera a lei cultural gênero com diversas espécies de natureza material diferenciada, como a sociologia, economia etc,... inclusive a ética, que regra a conduta humana. Quando uma lei cultural implica o reconhecimento da obrigatoriedade de uma conduta, tem-se uma regra ou norma.²⁵

²⁴ REALE, Miguel, Lições preliminares de Direito, 27 ed., São Paulo: Saraiva, 2002., pág 31

²⁵ Op. cit. pág. 28 e 29.

A ciência física ou da natureza é descritiva do real e objetiva determinar leis que sejam síntese do fato natural, onde a observação de um novo fato, mesmo que isolado, modifica essa lei. Nas ciências sociais, a lei se impõe diante do conflito com o fato isolado, não há possibilidade de um fato criminoso modificar a lei.

4.2 O que é Cultura?

A palavra vem do Latim “*colere*”, significando cultivar, como no termo agricultura, significando a transformação da natureza, com a semeadura da lavoura. Transforma-se a natureza da semente na natureza de uma planta.

O sentido da palavra também indica um aprimoramento do espírito humano, tanto individualmente como coletivamente. Com relação ao indivíduo, possibilitando o cultivo de bons valores. Enquanto o erudito tem o conhecimento, o culto tem o pensamento, a criação que anima esse conhecimento. Na acepção coletiva, Aurélio Buarque de Holanda²⁶ define a cultura como o desenvolvimento de um grupo social, que é fruto de um esforço coletivo, pelo aprimoramento de seus valores.

Para os filósofos, cultura é tudo que o homem modifica na natureza, agregando-lhe um sentido. Em outras palavras, é a transformação do mundo da natureza em um mundo construído. Pode ser um simples desenho que alguém faça, como uma obra de um grande pintor. Foi agregado um sentido, pode ser o mais simples.

É essa acepção da palavra cultura que interessa ao presente estudo. Entretanto, deve-se analisar a cultura cujo sentido Aurélio²⁷ também define como o “complexo de padrão de comportamento, das crenças das instituições e doutros valores materiais e espirituais, transmitidos coletivamente, característicos de uma sociedade”.

²⁶ FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, Novo Dicionário da Língua Portuguesa, 2 ed., Editora Nova Fronteira - 1986, pág. 508.

²⁷ Op. cit. pág. 508.

Nesse sentido, Miguel Reale²⁸ define cultura como o “conjunto de tudo aquilo que, nos planos material e espiritual, o homem constrói sobre a base da natureza, quer para modificá-la, quer para modificar-se a si mesmo”.

Bethlem destaca “dois enfoques genéricos: Um é o conceito integrativo de” costume “, central tanto para antropólogos como sociólogos, entendido como formas tradicionais e reguladas de fazer as coisas. Outro é a distinção entre cultura objetiva ou material – artefatos e produtos materiais – e cultura intelectual – norma, papéis, valores”²⁹.

O primeiro conceito que abordou a relação entre o homem e sociedade é do antropólogo Edward B. Tylor, citado por Maria Tereza L. Fleury e Jader dos R. Sampaio³⁰, qual seja, “complexo total de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”.

Como todo conceito das ciências sociais, não há um consenso. A conceituação ocorre a partir do tema que se pretende abordar. Assim, os sociólogos usam cultura para descrever aspectos intelectuais da vida social, ressaltam o processo pelo qual o comportamento é apreendido e vêem cultura como um conjunto de regras que comandam o comportamento. Os antropólogos consideram a cultura o tema de seus estudos e vêem a cultura como a construção das realizações de um grupo, inclusive a transformação da natureza em coisa. A psicologia se preocupa com a cultura do indivíduo e sua integração à sociedade, a perspectiva do eu.

Esse conceito teve sua evolução ao longo do tempo. Na Europa da idade média havia a preocupação com a cultura nacional, buscando estabelecer uma identidade entre as cidades-estado que permitisse sua unificação.

Em uma visão mais internacionalista, advinda com o mercantilismo, o termo cultura foi empregado no sentido de conjunto dos costumes, línguas, crenças, mitos, usos e costumes de povos diferentes. Esse conceito de diversidade foi

²⁸ Op. cit. pág. 25

²⁹ BETHLEM, A. de Sousa, *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*, 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

³⁰ FLEURY, Maria Tereza L. e SAMPAIO, Jader dos R.. Uma discussão sobre cultura. In: FLEURY, Maria Tereza L.(coord.). *As pessoas na organização*, São Paulo: Editora Gente, 2002, pág. 284.

aprofundado até meados do séc. XIX e deu origem a visões deturpadas e preconceituosas que classificavam as culturas em superiores e inferiores.

As visões de nacionalidade versus diversidade perpassam a história. Afinal, ao longo desta, as culturas foram misturando-se, tornando a cultura nacional um poço de diversidade cultural, em decorrência do processo civilizatório de expansão territorial dos estados e colonização dos povos, até a atual globalização, quando, sob determinados aspectos, as diversas culturas pasteurizam-se e importantes aspectos da cultura nacional e regional são perdidos em nome de uma “cultura global”.

Ressalte-se que essa cultura global não significa cultura universal, aquela fundada em valores e princípios universais adotados ao longo de sua existência, pela humanidade, como o valor à vida. A cultura universal não está sendo tratada como espécie devido fazer parte da nacional.

Na esfera do direito brasileiro, a cultura é tratada como direito ou princípio fundamental, não como espécie de direito social, mas tratada expressamente em artigo da Constituição Federal, garantindo-se o acesso a todos do pleno exercício dos direitos culturais, do acesso à cultura nacional e o incentivo e valorização das manifestações culturais.

José Afonso da Silva tece considerações acerca da importância dada pelo congressista constituinte à questão cultural:

“O constituinte deu grande importância à cultura, tomando esse termo em sentido abrangente da formação educacional do povo, expressões criadoras da pessoa e das projeções do espírito humano materializadas em suportes expressivos, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira”.³¹

A Constituição Federal define o patrimônio cultural brasileiro como constituído de bens de naturezas materiais e imateriais, tomados individualmente ou em conjunto, desde que portadores de referência à identidade, à ação, à memória

³¹ SILVA, José Afonso da – Curso de Direito Constitucional Positivo, 19 ed., Malheiros Editores : São Paulo, 2001, pág. 818.

dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira. Depreende-se da leitura da Lei magna a preocupação do legislador com a diversidade cultural do País.

O Ordenamento jurídico de um país surge e se desenvolve de acordo com suas condições econômicas, sociais e culturais. Assim, por exemplo, o que é crime em um país cuja cultura seja mulçumana, pode não ser crime em um país de cultura cristã. Destarte, a cultura nacional indica as condutas que devem ser normalizadas, inclusive quanto à sua tipificação criminal.

Mas, ainda hoje, o conceito de cultura nacional é considerado importante por diversos autores. Betania Tanure de Barros³² define como “valores, crenças e premissas aprendidas desde a infância que diferenciam um grupo de pessoas de um país ou região”.

Os conceitos de cultura nacional e diversidade cultural foram internalizados pelos estudiosos da administração e abordados no contexto da empresa, a partir da discussão dos sociólogos acerca da correspondência entre os significados atribuídos ao objeto pelo indivíduo e dos atribuídos pelos outros, compartilhados na formação de um senso comum da realidade. Esse conjunto de significados compartilhados pelo grupo é sua cultura.

Esse processo não é estático. O grupo social tem a necessidade de transmitir sua cultura a uma nova geração, pois necessita dar validade aos seus símbolos. Nesse processo, uma nova cultura sempre surge. Mas o grupo social também absorve a cultura do que chega ao grupo.

Registre-se que uma cultura não se altera ou se transmite de forma mecanicista sem que se tenha o claro significado dos símbolos daquele grupamento.

Cada instituição ou organização, conforme a abordagem do mundo empresarial, respectivamente, pela ótica do administrador ou do jurista, terá sua cultura peculiar àquele grupamento, cujo comportamento sofre forte influência da cultura nacional e da história da própria instituição, a partir dos fundadores e líderes da empresa.

³² BARROS, Betania T de. *Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?: uma comparação com América Latina Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: Atlas, 2003, pág. 17.

4.3 Cultura nas Relações de Trabalho

Do ponto de vista econômico, é fato inegável que o trabalho gera cultura. O trabalhador que produziu uma mesa, a partir de um pedaço de madeira, com seu trabalho transformou um objeto da natureza em um objeto cultural.

Mas a análise dos aspectos da cultura focados no presente estudo dizem respeito à sua definição em uma instituição empresarial, onde se estabeleçam relações de trabalho, ou melhor, de emprego, conforme explicitado anteriormente.

Uma instituição ou organização é um espaço sócio-cultural, um complexo de pessoas com atitudes e condutas fundadas em profundas premissas culturais, com objetivo de satisfação de diversos interesses, individuais, coletivos, empresariais, sociais, econômicos. Porém, podem ser vistas como uma pequena comunidade, com características peculiares a uma única sociedade ou grupo. Por ser um complexo de pessoas, transforma e provoca transformações culturais.

No Direito observam-se inúmeros padrões de condutas, valores, crenças etc, que se sucedem ao longo do tempo, não abordados objetivamente na lei, conhecidos como normas implícitas. Da mesma forma, na cultura da empresa também há várias regras de conduta social não explicitadas.

Essa norma implícita, advinda do direito natural, se traduz na cultura daquele grupo e pode se positivar por meio dos princípios.

Assim, a cultura de um grupo pode ser um elemento permissivo ou garantidor da completude do seu ordenamento jurídico.

Na ótica administrativa, a cultura é considerada como o conjunto de valores, fins (princípios) ou, como tratam os sociólogos, símbolos observados nas organizações. Por exemplo: tratar o grupo como uma família, o amor que o grupo desenvolve pela empresa etc.

Para Edgar Schein, citado, por Maria Tereza Leme Fleury e Jader dos Reis Sampaio³³:

³³ FLEURY, Maria Tereza L. e SAMPAIO, Jader dos R.. Uma discussão sobre cultura. In: FLEURY, Maria Tereza L.(coord.). As pessoas na organização, São Paulo: Editora Gente, 2002, pág. 287.

“Cultura organizacional é o total da aprendizagem coletiva ou compartilhada dessa unidade enquanto desenvolva sua capacidade de sobreviver a seu ambiente externo e de administrar suas questões internas. É o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Então passa a ser entendido como natural e finalmente deixa de ser consciente. Esse conceito no que pese estabelecer a necessidade de pressupostos básicos e a devida importância do grupo enquanto sujeito das transformações culturais, reduz a questão a problema, quando o universo de transmissão de símbolos e significados se dão também em situações não-problemas”.

Para Fleury³⁴, é concebida como o “conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam relações de dominação”.

A cultura de uma organização situa-se no contexto da cultura nacional ou regional. Deve-se observar que os seus integrantes trazem sua própria cultura, a qual poderá, inicialmente ou em alguns momentos, conflitar com a da empresa. A assimilação da cultura funciona como um mecanismo de socialização interna e, ao mesmo tempo, como instrumento de interação com a cultura nacional.

A pessoa admitida na empresa traz consigo sua história, sua bagagem cultural, seus valores, sua personalidade e tende a reproduzir nas relações de trabalho sua forma de pensar e sentir diante dos fatos. Passa, entretanto, a subordinar-se à cultura local. Há de se respeitar nesse processo de aculturação a interação com a cultura nacional ou regional e até a cultura do indivíduo. Sua cultura vai sempre, alterar de alguma forma a cultura da empresa e vice-versa.

³⁴ FLEURY, Maria Tereza L. e SAMPAIO, Jader dos R.. Uma discussão sobre cultura. In: FLEURY, Maria Tereza L.(coord.). As pessoas na organização, São Paulo: Editora Gente, 2002, pág. 293.

O trabalhador que assimila a cultura da empresa passa a agir e pensar não mais da forma anterior, conduzindo-se e interagindo diferentemente na sociedade.

A cultura também se situa no tempo. Assim, a história da empresa, o sonho e a marca impressa pelos fundadores e líderes é o outro pilar de sustentação da cultura de uma instituição.

Para entender a cultura de uma empresa, deve-se considerá-la como padrões de elementos que interagem. Ou um conjunto de símbolos, significados ou conhecimentos que os seus membros compartilham.

Para tanto, devem ser observadas suas três esferas. A visível, ou a estrutura da organização, leiaute, o perfil de sua mão de obra, a forma de se comportar, vestir, os rituais e mitos, metas, projetos etc.

Na segunda esfera encontram-se os valores conhecidos e compartilhados, as normas de conduta, o código de ética, a missão da empresa, as políticas de pessoal, metas, filosofias etc.

Quanto mais próxima dos valores e crenças da empresa for a norma de conduta, mais ela será cumprida.

Temos, por fim, os pressupostos básicos ou os fundamentos da cultura desse grupo, suas crenças, valores positivos ou negativos e princípios, os mais arraigados e normalmente inconscientes. Estes pressupostos determinam como os membros do grupo percebem, pensam, sentem. Não estão formalizados, mas estabelecidos no grupo, como sua solidariedade, amizade, concorrência, competitividade, entre outros.

Tais pressupostos também fazem parte da relação contratual de trabalho, muitas vezes obscurecidos pela ordenação objetiva do contrato de trabalho, mas com significação tão ou mais importante do que muitos dos direitos e deveres positivados.

Ademais, objetivando contribuir com o entendimento da cultura de uma empresa, Bethlem dividiu cultura organizacional em subjetiva e objetiva, como o fez com a cultura, enquanto gênero. Considerou subjetivo o padrão comum de crenças,

suposições e expectativas dos membros – maneira característica de o grupo perceber o ambiente da organização, suas normas, valores e papéis. E a objetiva, a expressada por leiautes, decorações e instalações.³⁵

Além de conhecer a cultura de uma instituição, é preciso entender os mecanismos de sua apreensão e transmissão. O processo pelo qual o empregado apreende os valores, normas e condutas exigidas é conhecida como socialização organizacional.

A esse respeito, Gilberto Shinyashiki³⁶, em artigo, assevera:

“O contrato pode variar conforme a institucionalização de comportamentos existentes antes das partes entrarem em interação. Sob condições de alta institucionalização há pouco espaço para barganha, mas, sempre alguma negociação é possível ou necessária e a internalização de valores e padrões de conduta pode restringir significativamente a liberdade absoluta do indivíduo na negociação de seu papel”.

É preciso entender que cultura é transmitida e não imposta. A cultura não é patrimônio da empresa, pertence ao grupo que a compõe. Um líder não impõe sua vontade. Suas condutas, boas ou ruins, podem ser seguidas, se válidas como exemplo ao grupo.

Cultura, assim, tem a ver com as pessoas e sua realidade. Essas pessoas mudam ao longo do tempo, adquirem experiências, novos conceitos e cultura. Não se pode falar em uma cultura homogênea, pois um jovem que entra em uma empresa não vai ser a mesma pessoa após 15 anos de serviços prestados, pode ter a cultura da empresa ou ter se distanciado desta.

Não é possível a existência de uma cultura una, assim como não é possível a vontade total, de acordo com o contratualismo democrático de Rousseau. É utopia querer que todos do grupo tenham a mesma cultura, durante todo tempo.

³⁵ Op. cit. Pág. 58

³⁶ FLEURY, Maria Tereza L. e SAMPAIO, Jader dos R.. “O processo de socialização organizacional” Uma discussão sobre cultura. In: FLEURY, Maria Tereza L.(coord.). As pessoas na organização, São Paulo: Editora Gente, 2002, pág. 284.

Para a maioria dos administradores, a cultura organizacional é um dos fatores críticos na implantação dos processos de mudança, podendo inibi-lo, tendo em vista o conjunto de crenças do corpo gerencial, técnico e administrativo.

Se a cultura de um grupo for acompanhada permanentemente, independentemente de processo de mudança ou de crise na empresa, evitam-se desgastes e a formação de opinião de sua utilização associada a um mecanismo de subordinação. Além disso, possibilita a transmissão de valores e a consecução da cooperação necessária ao atingimento dos objetivos empresariais.

Inobstante a relação de trabalho caracterizar-se por sua subordinação, a cultura organizacional não deve ser manejada de forma imperativa e unilateral, como elemento de sujeição. No campo do Direito, há de persistir essa característica essencial do contrato de trabalho, mas na prática administrativa, o conceito de coordenação tem sido reforçado.

É da natureza do ser humano sua necessidade de compreensão do sentido das coisas. Assim, se não há possibilidade de compreensão ou aceitação dos valores que se quer implantar, se o indivíduo não entende qual o objetivo da mudança cultural pretendida, qual sua aplicabilidade e suas conseqüências, não há como assimilá-la.

Aliás, para Rosa Fischer³⁷, é pressuposto “de que a transformação organizacional só se efetiva com as pessoas, para as pessoas e por meio do envolvimento e do comprometimento das pessoas. Portanto, a cultura organizacional deve se fundamentar na valorização do ser humano, do seu trabalho, da inteligência que ele aplica nesse trabalho e na geração de conhecimento organizacional advinda da inter-relação pessoa/saber/organização”.

É preciso entender que não se consegue internalizar uma nova cultura sem que os valores sejam compreendidos e aceitos pelo grupo. Isso não significa ficar à mercê do grupo. Deve-se captar a sabedoria do grupo, porque a cultura organizacional também pode ser um fator de resguardo à implantação de alguma mudança, que poderá ser prejudicial à empresa.

³⁷ FISCHER, Rosa Maria., Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza L.(coord.). As pessoas na organização, São Paulo: Editora Gente, 2002, pág. 154.

A preservação da cultura de um país, tanto de sua nacionalidade como de sua diversidade, tem sido objeto da preocupação dos governantes, sendo inclusive princípio constitucional. Mas nem sempre é assim. Ao longo da história, muitas vezes foi necessária resistência às mudanças impostas. Um exemplo recente foi o período da ditadura militar. Os que resistem e lutam, mesmo que, criticados e até perseguidos pelos governantes, e mal compreendidos pela sociedade, muitas vezes são conduzidos à história como heróis.

No mundo empresarial, esse caráter preservacionista é pouco utilizado, sendo interpretado, algumas vezes, apenas como resistência.

A resistência de membros do grupo deve ser apreciada sem preconceitos. Os ditos resistentes podem contribuir para a preservação de aspectos salutar da cultura e, até evitar a implantação de algum tipo de mudança prejudicial. Dependendo do nível de diálogo na empresa, podem contribuir, apresentando sugestões para o aperfeiçoamento de processos a serem implantados, muito mais do que os que não verbalizam suas críticas e aparentam satisfação.

A criticidade e principalmente a proatividade podem ser bem-vindas. Entretanto, devem-se separar os tipos de resistência. Se é um indivíduo refratário, sem abertura a novas visões ou se a resistência é ocasionada pela falta de compreensão do processo a ser implantado, ou, ainda, se o empregado apresenta motivos justificáveis de sua resistência.

Apesar de alguns autores afirmarem que a implantação de processos, de forma participativa, contribui para uma ideologia de espolição, ter o compartilhamento das decisões é fator de motivação e melhoria do clima organizacional. Trata-se de é uma cultura salutar à empresa.

Os modismos devem ser evitados. Querer impor modelos de fora para dentro, sem que haja um efetivo diagnóstico da sua necessidade, e utilizando técnicas de convencimento baseadas em jogos de poder e pressão para se obter a adesão das pessoas, pode trazer conseqüências nefastas.

Adotar um instrumento ou uma metodologia, por que deu certo em outra empresa, pode inviabilizar importantes instrumentos de gestão de pessoas e o próprio objetivo do projeto a ser implantado. O empregado passa a ser resistente a

qualquer mudança, mesmo as necessárias, por ter se sentido enganado em processo anterior.

Para Rosa Fischer ³⁸, o modismo da mudança proliferou, criando uma epidemia de metodologias, algumas rapidamente descartáveis e outras que nada mais eram do que a reciclagem de antigas proposições, fossem elas do tipo “racionalização de funções e processos” ou apregoadas como um “participacionismo desenvolvimentista”.

O “paradigma da mudança” levou à adoção de processos de mudança, pelo sucesso do seu método, independentemente da necessidade de mudar. A mudança deixou de ser um meio de levar a empresa a atingir seus objetivos, e passou a ser um fim, o objetivo. Diversas metodologias foram e ainda são vendidas como “pílula do mato”, sob o argumento da sua adequação a qualquer realidade organizacional, ou seja, a panacéia para todos os males.

Não se descarta a importância de mudanças na empresa que objetivem a melhoria da competitividade, notadamente diante do contexto apresentado em capítulo anterior.

Por fim, registre-se que, descartados os modismos, entende-se importante a análise e até a adoção de tendências como diretrizes para o aperfeiçoamento cultural.

A tendência indica que o aumento da competitividade tem por premissa básica a orientação para resultados. Também se busca uma nova concepção de relações de trabalho aproximando valores, normas e políticas, por meio de uma relação de emprego mais duradoura e leal, com a qualificação e o desenvolvimento dos empregados e sua participação nas comunicações e no processo de gestão. Além disso, surge um novo tipo de abordagem nas relações sindicato-empresa, orientada para a busca de convergência dos interesses de empregados e empregadores.³⁹

³⁸ FISCHER, Rosa Maria,. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza L.(coord.). As pessoas na organização, São Paulo: Editora Gente, 2002, pág. 151.

³⁹ VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, OLIVEIRA, Lúcia M. B. de (orgs.), Administração contemporâneo: Perspectivas e estratégias, São Paulo: Atlas, 1999, pág. 217 a 230

Da análise do tema, indicam-se duas questões a serem observadas. Primeiro o acompanhamento e aperfeiçoamento da cultura organizacional não deve ocorrer apenas quando dos processos de mudança. E, segundo, sempre devem ser apreciados os aspectos culturais a serem preservados.

CAPÍTULO 5

PRINCÍPIOS, VALORES E NORMAS IMPLÍCITAS NO CONTRATO DE TRABALHO.

O Código Francês de 1804 foi considerado, à época, o produto da razão dos homens, logo, era universal, podendo ser aplicado a qualquer homem, em qualquer local do mundo. Partindo deste prisma, espelhou outros em todo o mundo, inclusive no Brasil e em outros países da América Latina. Entretanto, com o decorrer do tempo e avanços científicos, característicos da revolução industrial, observou-se que este código não contemplava os novos fatos: a luz elétrica, a industrialização, o carro etc., e os fatos que estavam no código não mais ocorriam. Assim, ocorreu a primeira crise do direito moderno.

A crise foi inicialmente resolvida por Rudolf Von Ihering, ao afirmar que a solução não estava na norma explícita, e sim, na implícita. No Brasil, seus seguidores, Clóvis Beviláqua e Lafayette, imediatamente adotaram esta saída.

A solução definitiva foi obtida quando o Direito passou a abranger, além da lei, os princípios, doutrina e costumes, como viabilização da completude do ordenamento jurídico, diante de novos fatos não regulados.

Em decorrência dessa crise, a importância do princípio no Direito foi reforçada, porquanto o direito natural entra na esfera de jurisdição, por meio dos seus princípios gerais.

Atrás das normas explícitas, expressas ou positivadas, estão as implícitas, que seriam o direito natural. Chega-se às normas implícitas, por analogia, utilizando os Princípios Gerais do Direito, obtendo dessa forma, a plenitude do ordenamento jurídico. Assim, Princípios Gerais do Direito compõem gênero, que engloba as espécies princípios gerais do direito natural e princípios gerais do direito positivo.

Hoje, esse posicionamento é adotado internacionalmente. No Brasil está positivado na Lei de Introdução do Código Civil. Na omissão da lei, o juiz aplica o costume, o uso, a jurisprudência, doutrina, princípios gerais do direito, direito comparado.

A palavra princípio tem como significado início, começo. Para Aurélio ⁴⁰ é “momento, local ou trecho em que algo tem origem”, mas significa também “a causa primeira, a fonte ou causa de uma ação”.

O Jus-filósofo Miguel Reale⁴¹ observa que “toda forma de conhecimento filosófico ou científico implica a existência de princípios”, e, estes princípios, são “condição ou base de validade de um sistema de conhecimento”. Reale categoriza os princípios em: omnivalentes, válidos para toda forma de saber; plurivalentes, aplicáveis a vários campos de conhecimento; e monovalentes, válidos para apenas uma ciência.

Maurício G. Delgado apresenta conceito de princípio mais abrangente que o campo do Direito, e, ao comparar princípio a “proposições fundamentais”, aproxima do conceito de cultura como pressupostos básicos de um grupo.

“Princípio traduz, de maneira geral, a noção de proposições fundamentais que se formam na consciência das pessoas e grupos sociais, a partir de certa realidade, e que, após formadas, direcionam-se à compreensão, reprodução ou recriação dessa realidade. Nessa acepção que ela foi incorporada por distintas formas de produção cultural dos seres humanos, inclusive o direito”⁴²

No campo do Direito, Alice Monteiro de Barros aponta as funções do princípio, ao afirmar que “esses princípios têm como funções: informar o legislador, orientar o juiz na sua atividade interpretativa e por fim, integrar o Direito, que é sua função normativa”⁴³.

O conceito de Américo Plá Rodriguez registra, ademais, as três funções. Define princípio como “linhas diretrizes que informam algumas normas e inspiram direta ou indiretamente uma série de soluções, pelo que, podem servir para promover e embasar a aprovação de novas normas, orientar a interpretação das existentes e resolver os casos não previstos” ⁴⁴.

José Afonso da Silva classifica o princípio geral do Direito, enquanto gênero, nas espécies, princípios fundamentais e gerais. Considera fundamental

⁴⁰ Op. cit. pág. 1393.

⁴¹ Op. cit. pág. 303.

⁴² Op. cit. pág. 185.

⁴³ Barros, Alice Monteiro, Curso de Direito do Trabalho, 3. ed., São Paulo: LTR, 2007, pág. 176.

⁴⁴ Plá Rodriguez, Américo, Princípio do Direito do Trabalho, 5 ed. São Paulo: LTR, 1997, pág 16.

aquele que “exprime a noção de mandamento nuclear de um sistema”⁴⁵. Na Constituição Federal, considera como princípios fundamentais aqueles que definem o Estado social e de direito.

Os Princípios Gerais do Direito podem estar positivados, mas a maioria não consta do texto legal, apesar da atual Carta Magna positivar inúmeros princípios. O princípio não precisa de positivação no seu estado puro, positiva-se a partir da sua utilização como fundamento ou valor da norma.

Da leitura desses autores, depreende-se que o conceito é complexo e controverso. Princípio é início, fundamentando e dando valor da norma, portanto anterior a esta, mas é o fim a ser alcançado pela norma, pois a melhor norma é aquela que está de acordo com o princípio. Além disso, princípio também é meio utilizado na atividade interpretativa.

Princípio é elo, supre as lacunas do ordenamento jurídico, integrando as normas implícitas às explícitas, e princípio é núcleo, núcleo mandamental de um sistema.

Princípio é base, enquanto pressuposto básico do conhecimento e da cultura e tem caráter superior, ao estar no ápice da hierarquia das normas jurídicas.

Os princípios gerais do Direito, fundamentais ou gerais, positivados ou não, são aplicáveis às relações de trabalho, na forma do artigo 8º da CLT, mas existem princípios próprios do Direito do Trabalho, distintos de outros ramos do Direito.

Américo Plá Rodríguez⁴⁶ propõe os seguintes princípios do Direito do Trabalho: o da proteção que pode se concretizar nestas três idéias: in dubio pro operário, regra da aplicação da norma mais favorável e regra da condição mais benéfica; o princípio da irrenunciabilidade dos direitos, da continuidade da relação de emprego, da primazia da realidade, da razoabilidade e da boa-fé.

Apesar do caráter excessivamente tutelador do legislador estatal, na esfera trabalhista, é possível observar a norma implícita no contrato de trabalho,

⁴⁵ Op. cit, pág. 95.

⁴⁶ Op. cit. pág. 24.

bem como princípios não positivados na forma direta. O mais comum é sua utilização parcial, ou apenas induzida na norma.

5.1 Princípio e valor

Princípio e valor muitas vezes são usados como sinônimos. De acordo com a abrangência, podem ser individuais e coletivos. Do ponto de vista do indivíduo, quando se diz que uma pessoa age de acordo com os bons princípios, significa que seus atos e condutas concordam com bons valores.

Coletivamente, os valores básicos de uma sociedade e seus princípios fundamentais algumas vezes são utilizados com idêntico sentido. Os valores fundamentais de uma sociedade estão contidos nos seus princípios. Quando o valor deixa de existir, o princípio não tem mais razão de ser.

Para a filosofia, de acordo com o Prof. Falcão⁴⁷, valor é todo esforço do íntimo do ser humano, que o leva a procurar alcançar um bem, tendo portanto um caráter individual. Bem é tudo que satisfaz o ser humano. A escolha do bem que se busca alcançar é que faz do ser humano santo ou criminoso, bom ou mau.

Os valores podem ser positivos ou negativos, conforme o bem que se busque. São positivos os bens que recebem a concordância majoritária da sociedade. Enquanto os negativos têm a concordância minoritária da sociedade. Destarte, o conceito positivo ou negativo de um bem tem caráter coletivo, porque é dado pela sociedade.

Algumas vezes, o conceito de bem e valor se confundem. Aurélio⁴⁸ define valor com o conceito de bem, qual seja “a qualidade pela qual determinada coisa ou pessoa é estimável em maior ou menor grau”.

Para os juristas, toda norma prevê um fato, mas não um fato qualquer, um fato valorado, o que tem maior apreciação pela sociedade, um fato escolhido entre as condutas humanas para ser expresso na norma. A base da norma jurídica é o fato valorado.

⁴⁷ Anotações de aula, disciplina Filosofia do Direito, Faculdade de Direito, UFC, 1º semestre de 2007.

⁴⁸ Op. cit. pág. 1750.

Por exemplo, a vida é um bem fundamental para o homem, cujo valor se apresenta na sua preservação. Subtrair a vida de outro é um fato valorado, escolhido pelo legislador, entre as condutas humanas, para ser normalizada. De forma sucinta e perolar, o Código Penal assevera: Matar alguém, pena [...] ⁴⁹

O direito nasce e é modificado pelo fato. E o que distingue e modifica o fato é o valor. O fato não muda. O que muda é a teoria, a interpretação do fato, ou seja, o valor.

Conforme a Teoria do Tridimensionalismo Clássico de Miguel Reale ⁵⁰, fato, valor e norma estão sempre presentes e correlacionados em qualquer expressão do fenômeno jurídico. A correlação é de natureza dinâmica.

A norma adquire valor “A” ou “B” por uma questão de justiça, por isso o fato é valorado. A lei é o modelo do direito futuro, é a razão de justiça do direito que nela se contém. O valor fundamental do direito é a justiça.

Ressalte-se que os valores e princípios são fatores da cultura em um grupo social, determinantes nas suas relações sociais. Por outro lado, os princípios servem à tradução da norma implícita, trazendo o direito natural às situações não postas pelo direito positivado.

Normas implícitas, direito natural, uso, costume, valores, princípios, cultura, crenças, pressupostos básicos. Toda uma sorte de elementos não positivados expressos por sentimentos, pensamentos e condutas são observados nas relações sociais, inclusive a de trabalho.

Da leitura dos autores, depreende-se que há algo além da positivação do Direito. Os institutos acima citados não se conflitam. Os princípios gerais do Direito estão ligados aos valores essenciais da pessoa humana, que não são estáticos, mas vão se objetivando ou sendo alterados ao longo da história da civilização, da sua evolução cultural e social, de acordo com a experiência particular de cada grupo social.

⁴⁹ Código Penal, artigo, 121.

⁵⁰ Op. Cit, pág. xx

Os princípios, valorados, positivam a norma implícita diretamente ou permitem que as normas a utilizem como fundamento. Independentemente, muitas normas implícitas, princípios e valores permanecem latentes sem sua objetivação.

CAPÍTULO 6

CONTRATO CULTURAL DE TRABALHO

Neste capítulo pretende-se, a partir da observação da situação relativa do perfil funcional do Banco estudado, discorrer acerca da esfera da relação de trabalho, baseada nos elementos culturais da empresa.

Ao celebrar o contrato de trabalho, o empregado deve passar a se conduzir de acordo com um conjunto de normas, princípios e procedimentos utilizados ou exigidos coletivamente na empresa. Isso decorre do princípio da subordinação e diferencia esse contrato dos demais contratos civis.

Contudo, um conjunto de valores, costumes, crenças, pressupostos básicos e padrões de conduta, aceitos ou adotados na empresa, também devem ser internalizados pelo funcionário. Do empregado é esperada a sua integração a essa cultura.

Por mais que o Estado legisfere, e, no futuro, por mais que o contrato coletivo de trabalho regule a relação de trabalho, sempre haverá situações causadoras de direitos e obrigações não passíveis de previsão objetiva no contrato de trabalho, até por impossibilidade ou inadequação de sua positivação.

O contrato de trabalho e todas as normas incidentes são insuficientes à regulamentação de alguns pressupostos básicos estabelecidos nesse tipo de relação social.

A união desses dois conjuntos é definida pelos autores como a cultura de uma empresa.

O ideal é que todas as normas estejam na esfera da cultura, como pensa Miguel Reale⁵¹. No entanto, pode acontecer de uma norma não fazer parte da cultura, e, portanto, não ser adotada. Isso acontece tanto na sociedade como na empresa. Um exemplo foi a lei que determinou a presunção de vontade, de doador de órgão, na ausência de negação na identidade. Doar órgão não faz parte da cultura nacional e a lei não foi adotada.

⁵¹ Op. cit., pág...

Registre-se que normas, valores e princípios, mesmo positivados, se não fizerem parte da cultura, ou seja, se não forem aceitos pelos empregados e administradores, não terão eficácia. Serão apenas belas palavras no papel.

A transformação do perfil funcional do BNB, em curto espaço de tempo, com ingresso volumoso de funcionários e o grande número de aposentadorias, fez surgir um hiato entre as culturas de novos e antigos.

Essa situação, conforme constatado em pesquisa de clima organizacional, demonstra a premência da transmissão da cultura à nova geração de empregados, preservando-se a cultura do BNB, revelando a necessidade da abordagem dos aspectos culturais do contrato de trabalho, de forma objetiva e específica. Na presente monografia essa abordagem é feita a partir de alguns pressupostos.

Primeiro, deve haver o desejo da empresa de tratar sua cultura a partir do contrato de trabalho, ou seja, de forma contratual.

Porém, não basta o querer do patrão. Cultura não é imposta, é transmitida. Destarte, a construção desses aspectos culturais do contrato tem intervenção da vontade do trabalhador maior que no âmbito expresso.

A esfera do contrato de trabalho não-expressa também interfere nas relações de trabalho e pode motivar o estabelecimento de direitos e obrigações, diferenciados dos existentes na esfera normalizada.

Outrossim, é pressuposta a possibilidade de aprimoramento ou desenvolvimento da cultura. Para tanto, deve-se mudar o que precisa, mas deve-se cuidar de preservar o que há de bom na cultura da empresa. No afã dos modismos mudancistas, perdem-se importantes valores para a empresa.

Por fim, pressupõe-se a importância do funcionário para o sucesso da empresa. Respeito e valorização do trabalhador devem nortear a relação de emprego, sob todos os aspectos, inclusive aqueles não previstos no contrato.

6.1 O que se propõe como Contrato Cultural de Trabalho

Diante da situação-problema constatada no BNB, com a necessidade da abordagem de forma explícita dessa parte implícita ao contrato, as alternativas à solução do problema foram buscadas nas ciências do Direito e Administrativa, as quais se aproximam por meio dos conceitos filosóficos de cultura e cultura na empresa.

Para os juristas, normalmente esses aspectos culturais ou são considerados o lado implícito do contrato de trabalho ou são abordados isoladamente como princípios, valores, condutas e até direito natural. Servem de argumentos para a formação do juízo acerca do Direito.

Os administradores analisam a cultura da empresa como fruto da aprendizagem coletiva, tratado por intermédio de processos de comunicação interna e avaliado por pesquisas de clima organizacional.

Assim, pretende-se, no presente trabalho, tratar tal parte implícita isoladamente, de forma segregada do contrato formal de trabalho, como um contrato paralelo, cuja abordagem ocorrerá na forma de aprendizagem coletiva, por intermédio dos processos de comunicação interna. Com vistas a facilitar sua compreensão, utilizou-se a denominação de Contrato Cultural de Trabalho.

No BNB, o objetivo inicial da discussão desse contrato seria intensificar o processo de socialização dos novos funcionários e qualificar o processo de retenção, permitindo, inclusive, conhecer os casos em que a cultura do novo empregado dificulta ou não permite sua integração.

Verificou-se, no presente estudo, que o aperfeiçoamento da cultura da empresa deve ser o objetivo principal da proposta. Deve-se transmitir, e assim preservar, a boa cultura e, ao mesmo tempo, mudá-la, absorvendo também o que de bom os novos funcionários trazem. Recepcionam-se os bons valores dos novos e evita-se a transmissão das culturas indevidas.

Apesar da situação-problema apontar os novos como público alvo, observa-se ser fundamental a participação dos antigos. Primeiro porque foi constatado que eles se sentem renovados com a renovação da mão-de-obra da

empresa. Segundo, mas não menos importante, porque lhes cabe, em grande parte, o papel da transmissão da cultura aos novos integrantes do grupo. Além disso, a cultura é do grupo e não de parte deste.

Ademais, essa abordagem contratual mostra-se importante para todos os funcionários, independentemente do tempo de serviço, conquanto a discussão, mais ampla dos direitos e deveres de cada lado ou do que se deseja parte a parte, pode reduzir os conflitos naturais às relações de trabalho.

Nada obstante a proposta de discussão dos aspectos culturais do contrato, nesse caso, despontar das necessidades do Banco e de acordo com as políticas e visão da atual administração, tal abordagem vem de encontro à reivindicação da classe trabalhadora de uma relação de emprego mais estável.

A aspiração dos trabalhadores é tornar a relação de trabalho estável. Se não no antigo sentido de estabilidade no emprego, mas, pelo menos, evitando ou amenizando as mudanças desnecessárias, bem como permitindo que as necessárias sejam conduzidas da melhor forma.

À medida que se passou a analisar essa esfera contratual de forma segregada, observou-se nela, além das características do Contrato de Trabalho, suas próprias especificidades, conforme será demonstrado adiante.

6.2 O que não se propõe a ser o Contrato Cultural de Trabalho

Para melhor delimitação do que se propõe como contrato cultural, tecem-se comentários acerca do que este não é.

A preocupação com esse “algo mais” que não está nas normas vem sendo objeto de análise pelos estudiosos, muito antes da difusão dos conceitos relativos à cultura organizacional.

Para Chiavenato⁵², todo contrato apresenta dois aspectos: O contrato formal e escrito, com relação ao cargo a ser ocupado, ao conteúdo do trabalho, horário, salários etc e o “contrato psicológico”, onde se analisa o que a organização e o indivíduo esperam ganhar com o novo relacionamento.

⁵² CHIAVENATO, Idalberto, Recursos Humanos: edição compacta, 2 ed., São Paulo: Atlas, 1992, pág. 95.

O contrato psicológico é conceituado como o contrato implícito, que ocorre, segundo a percepção do empregado, entre a organização e este, referente às promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes.

Inobstante a denominação de contrato, faltam-lhe, até por sua origem epistemológica, elementos essenciais à sua caracterização como contrato de trabalho. Trata-se de um contrato de expectativas, de promessas de direito. Além disso, origina-se da percepção do empregado e não da vontade das partes.

Ademais, não é contrato de trabalho tácito, pois pode decorrer de um contrato formal. Além disso, no contrato tácito, direitos e deveres podem ser formalizados, se as partes ou, na maioria das vezes, se o empregador assim desejar, o que não é o caso.

Apesar de ser cultural, tratando de princípios, valores e condutas para a convivência em sociedade, no caso a sociedade empresarial, não se trata, obviamente, do contrato social. No mundo do trabalho, o poder não emana do trabalhador e o patrão não exerce esse poder em seu nome.

Por fim, não é um contrato coletivo de trabalho. Mesmo sendo concretizado de forma bilateral, não é, nem se propõe a ser, norma produzida coletivamente, com a participação do destinatário desta.

6.3 Como o Contrato Cultural de Trabalho se comporta no mundo jurídico

Assim, partindo-se da possibilidade da existência deste contrato, porque empresa e trabalhadores assim quiseram, será analisado seu comportamento com base no instituto do contrato do trabalho.

Considera-se a parte implícita do contrato individual de trabalho, formal ou tácito, tratada de forma segregada ao contrato de trabalho. Como tal, detém todas as características deste instituto, inclusive enquanto tipo de contrato civil.

Propõe-se, aqui, estudá-lo como espécie de contrato individual de trabalho. Considera-se o contrato individual, em uma visão mais abrangente, gênero, que se divide nas espécies contrato individual e contrato cultural de trabalho. Ambos se fundam na cultura da empresa. Enquanto o contrato individual

aborda a esfera da relação objetiva de trabalho, o contrato cultural cuida do implícito, sem sua positivação.

A exemplo dos demais contratos civis, é ato jurídico, depende de duas declarações de vontade e visa criar, modificar ou extinguir direitos e obrigações. Mantém a mesma natureza jurídica dos demais contratos enquanto instituto do direito privado.

Assim como o contrato de trabalho, é um acordo tácito entre empregador e cada empregado, mas não necessariamente iniciado no mesmo instante deste, relacionado aos pressupostos culturais da empresa, podendo gerar direitos e obrigações, que se interrelacionam.

Tem todos os requisitos do contrato civil, bem como todas características do contrato individual de trabalho. Contudo, analisado de forma separada do contrato de trabalho, observam-se algumas especificidades.

6.3.1 Requisitos, elementos ou características.

Como todo contrato, tem elementos subjetivos, objetivos e formais. Entretanto, a respeito dos requisitos formais, o contrato cultural prescinde de maior firmeza, porquanto não há regulamentação específica, não sendo este conhecido no mundo das leis.

Esse contrato, mesmo quando discutido de forma objetiva, não enseja sua formalização. Algumas empresas até o fazem, mas deve-se evitar o “engessamento” da cultura em normas. Podem-se até ter alguns princípios e valores positivados, mas, conforme dito, se não fizerem parte da cultura não terão eficácia.

Não é possível a positivação de alguns aspectos culturais. Afinal, como positivar, de forma direta, que é adotada em uma empresa uma conduta mais informal? No máximo, essa cultura pode aparecer no contrato explícito, de forma parcial, como, por exemplo, quando a empresa adota regras de flexibilização da jornada de trabalho.

É comum no BNB o tratamento de “família BNBeana”. As tentativas de modificar essa cultura não surtiram efeito. Hoje, isso não é visto como algo negativo. Pode-se incentivar os fatores positivos dessa cultura, como união,

solidariedade, trabalho em equipe etc, fazendo com que a “família” produza resultados para a empresa. Não há como normalizar esse tipo de situação, mas, com certeza, faz parte do contrato cultural.

Que tal quando se escuta do funcionário uma declaração de seu amor pelo Banco? Isso é da cultura do BNB. Um comportamento que os antigos funcionários desejam passar aos novos como parte da relação de emprego. Como dizer isso na norma de conduta?

No contrato cultural de trabalho a bilateralidade é exercida de forma mais equânime. A cultura não se forma unilateralmente. O indivíduo também tem a sua. A vontade do trabalhador tem maior validade. Sua cultura interfere na relação contratual. A declaração de vontade, parte a parte, é mais livre. Não comporta, nesse caso, comparação com o contrato de adesão.

Decorrencia da forma como se processam as duas características anteriores, o contrato cultural tem pouca firmeza relativamente à característica da obrigatoriedade das convenções, principalmente dada a incipiência de sua utilização. A imperatividade da norma cultural é mitigada pela sua não-exigibilidade direta. Analogamente, há alguns princípios constitucionais não auto-executáveis sem legislação específica.

O caráter sinalagmático permanece, da mesma forma vista no contrato de trabalho, sem sua correlação pontual, mas identificado no âmbito geral do contrato.

Ressalte-se que, decorrente dessa autonomia maior de vontades, a característica da subordinação não é exercida da mesma forma que no contrato de trabalho formal. O poder diretivo do empregador não atua com toda sua força neste contrato. Não se fala em obediência às normas, regras ou procedimentos, mas de aceitação de valores, princípios, costumes. Para a formação ou alteração da cultura da empresa, o mando tem menor valor que o convencimento, pois se esta não for aceita não será adotada.

Entre o que é formalmente exigido pelo empregador e a entrega do empregado há uma gama de subjetividade. Duas empresas apresentam o mesmo Contrato de Trabalho. O que as diferencia, podendo significar seu sucesso ou fracasso, é esta subjetividade.

Ademais, é pessoal. Melhor dizer que seja personalíssimo, tanto que não é uno. Ou seja, dado ser cultural, e diante da diversidade cultural, pode não ser unificado. Na empresa encontram-se culturas universais que deverão existir em todos os contratos, mas há culturas regionais, locais e, em alguns casos, a própria cultura individual pode fazer a diferenciação entre o contrato de dois indivíduos.

Tal contrato é oneroso e pode significar a otimização dos recursos investidos em pessoal, pelo retorno que possibilita. O funcionário satisfeito trabalha melhor e sua satisfação não é obtida apenas com o pagamento de salários, mas de vários outros fatores que são abordados no contrato cultural de trabalho. Por outro lado, a insatisfação e desmotivação, decorrentes da forma como se altera a cultura, pode significar prejuízo à empresa, pois o empregador cumpre apenas o exigido formalmente.

Esse contrato também é de trato sucessivo, mas não surge e se extingue no mesmo momento da assinatura do contrato e saída da empresa. Firma-se à medida do tempo. O funcionário ao assumir seu emprego, não necessariamente assume a cultura da empresa e, ao sair, não a abandona. Destarte, o contrato cultural não surge ou se extingue, obrigatoriamente, no mesmo instante que o de emprego.

Pela mesma razão de existir ao longo do tempo, também pode ser alterado, independentemente da alteração do contrato formal.

6.3.2 Princípios e fontes

O contrato cultural pode conter inúmeros princípios que fazem parte da cultura da empresa. Entretanto, estes não se confundem com os princípios que regem o contrato cultural. Os princípios do contrato cultural e do trabalho são os mesmos, tanto os gerais como os específicos, do Direito do Trabalho.

Destaque-se que o princípio da obrigatoriedade das convenções não é observado com a pujança necessária, pois sua existência separada do contrato de trabalho não é prevista em lei ou regulamentação interna.

As fontes do contrato cultural também podem ser autônomas ou heterônomas. Diferentemente do contrato individual de trabalho, a principal fonte não é a lei. A primazia das fontes são as autônomas ou bilaterais.

Mesmo as fontes normalmente heterônomas, como os princípios e valores, devem ser construídas coletivamente. De nada adianta haver um princípio, mesmo que constitucional. Se este não fizer parte da cultura da empresa, não será fonte de direito para o contrato cultural de trabalho.

6.3.3 Formação e Transmissão

Ao observá-lo isoladamente do contrato de trabalho, constata-se que seu surgimento pode não ocorrer no mesmo instante da celebração da contratação formal. Sua formação ou consubstanciação se sucede ao longo do tempo.

Raros são os funcionários cujo ingresso ocorre com algum nível de aculturação. Provavelmente tratam-se de filhos, parentes ou alunos de empregados ou ex-empregados. Isso foi observado no BNB, a partir de depoimentos de novos funcionários, ao ser abordado o tema nos treinamentos destes.

Sua transmissão ocorre a partir dos líderes da empresa, dos seus administradores e dos próprios empregados. Exemplo e diálogo são as ferramentas básicas para que a transmissão aconteça. Pode-se não obter sucesso ao tentar transmitir a cultura por decretação de normas.

Transmitem-se tanto as novas culturas que se deseja implementar como as que se quer preservar.

6.3.4 Alteração e terminação

Conforme visto em capítulo anterior, a cultura de uma empresa muda de acordo com o tempo e espaço geográfico.

O contrato cultural de trabalho é alterado à proporção que a cultura se transforma, ao longo do tempo, quando novos funcionários ingressam e outros saem, trazendo e levando sua cultura, à medida que a cultura nacional vai sendo alterada e, internamente, conforme as mudanças implementadas pela administração.

Além disso, em uma empresa com filiais regionais, os seus aspectos culturais podem se diferenciar de uma região para outra.

A alteração do contrato cultural pode ocorrer por iniciativa do empregador. Entretanto, este deve cuidar para que a cultura a ser internalizada seja compreendida e aceita.

Também pode acontecer do funcionário alterar e até romper seu contrato cultural unilateralmente. Continua a cumprir protocolarmente o contrato formal, mas sem compromisso com a cultura da empresa. Dessa forma, o contrato de um dos empregados pode ser alterado, sem que se alterem os demais.

Da mesma maneira, muitas vezes o contrato de trabalho se encerra, mas o vínculo do funcionário com a empresa não. O empregado se desliga formalmente da empresa, mas mantém seu vínculo.

Isso tanto pode acontecer quando o funcionário continua indo ao local de trabalho, convivendo e mantendo laços de amizade com o grupo etc, bem como quando, por exemplo, o funcionário, se afasta, mas mantém relação com a empresa, promovendo ações trabalhistas.

No BNB, esse vínculo é mais forte entre os aposentados associados à Caixa de Previdência (CAPEF), que se mantêm inclusive nas negociações salariais junto com suas representações.

6.3.5 Regulamentação

O contrato cultural pode ter sua existência prevista em norma interna da empresa, mas, por suas próprias características e finalidades, deve ter seu conteúdo material não estipulado formalmente.

CAPÍTULO 7

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos anos, a relação de trabalho vem se aperfeiçoando. A própria empresa se distanciou da visão de que lucro é seu único fim e assumiu também sua função social. Estão ultrapassados dois posicionamentos antigos do empregador, quais sejam: que quanto menos formal é o contrato de trabalho, melhor, vez que, quanto menos direitos, menor é o custo; e que é muito mais fácil a norma ser elaborada unilateralmente.

Hoje se entende que a formalização do contrato, ou seja, sua regularidade, é bem-vinda para a empresa, haja vista reduzir o risco trabalhista.

Além disso, cada vez mais, busca-se tratar dos aspectos culturais da empresa.

O contrato cultural existe tacitamente, pela vontade do empregador de que o funcionário assuma a cultura da empresa e da vontade do trabalhador de adotá-la.

Mas pode ser clarificado, discutido objetivamente e utilizado como um instrumento de gestão.

No atual estágio de sua existência, mesmo com todas as características de contrato apontadas, seria ousado concluir acerca da sua existência plena no campo do Direito, até que haja maior aprofundamento de sua discussão com os funcionários e definição em nível da direção da empresa.

Na empresa em análise, a discussão acerca do contrato cultural de trabalho vem sendo realizada com os novos funcionários e o pessoal de Recursos Humanos, ainda de forma incipiente e sem avaliação formal.

Observa-se, entretanto, que sua discussão, embora nesse nível inicial, tem ajudado no processo de socialização dos novos funcionários.

O empregador deve entender que ao trabalhar esse aspecto vai abrir mão de parte de sua vontade para conciliar com a do grupo, pois, por mais que seja

líder, não vai conseguir impor sua cultura. Mas se ultrapassar esse limite, obterá um instrumento importante ao aperfeiçoamento das relações trabalhistas.

Abordar o contrato cultural permitirá maior transparência à relação de emprego e a conseqüente redução de sua esfera de conflito ajudará na socialização dos novos e motivação de todos, vez que todos poderão ter maior segurança na relação que vivenciam.

A empresa moderna busca trabalhar a retenção dos bons funcionários por meio de cesta de benefícios e outros direitos. Entretanto, cada vez mais os bons profissionais querem além de salários e benefícios “algo mais”, como uma relação estável.

Nesse sentido, a abordagem do contrato cultural, mesmo que sem tratá-lo ainda como um instituto do direito, pode ser esse “algo mais” a ser ofertado ao trabalhador. Demonstrando-lhe que poderá ter uma relação com a empresa com maior segurança e sem grandes sobressaltos, sendo respeitado e bem tratado.

O contrato cultural, bem feito e administrado, pode ser um importante diferencial da empresa, podendo, inclusive, contribuir de forma significativa para a melhoria de sua performance.

REFERÊNCIAS

1. Barros, Betania Tanure de. **Gestão à Brasileira** : somos ou não diferentes? : Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2003.
2. BARROS, Alice Monteiro. **Curso de Direito do Trabalho**, 3. ed., São Paulo: LTR, 2007.
3. BETHLEM, A. de Sousa, **Estratégia empresarial** : conceitos, processos e administração estratégica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
4. CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: edição compacta. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
5. DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 5 ed. São Paulo: LTR, 2006.
6. DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro**, v.3. Teoria das obrigações contratuais e extra-contratuais. 6 ed., São Paulo : Saraiva, 1989.
7. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
8. FLEURY, Maria Tereza L.(coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
9. FREITAS JR, Antonio Rodrigues. Contrato coletivo: para uma distinção entre o continente de fábula e o conteúdo do experimento. **Caderno da CUT – Organização Sindical e Negociação Coletiva**. São Paulo: 1987, 2º exemplar.
10. FURTADO, Emmanuel Teófilo. **Terminação do contrato de trabalho**. São Paulo: LTr, 1997.
11. GAGLIANO, Pablo Stolze e Pamplona Filho, Rodolfo. **Novo Curso de Direito Civil**, Volume IV: Contratos, Tomo I : Teoria Geral. 2 ed. São Paulo : Saraiva, 2006.

12. GOMES, Álvaro (organizador). **O Trabalho no século XXI: Considerações para o futuro do trabalho.** São Paulo: Editora A. Garibaldi, 2002.
13. HENDERSON, Hazel. **Além da Globalização – Modelando uma Economia Global Sustentável.** 1 ed. São Paulo: Editora Cultrix, 2003.
14. MAGALHÃES FILHO, Glauco Barreira. **Hermenêutica Jurídica Clássica.** Belo Horizonte Malheiros, 2006.
15. PLÁ RODRIGUEZ, Américo. **Princípio do Direito do Trabalho.** 5 ed., São Paulo: LTR, 1997.
16. REALE, Miguel. **Lições preliminares de Direito.** 27 ed. São Paulo: Saraiva, 2002, pág.
17. ROSSEAU, Jean-Jacques. **Do Contrato Social ou princípios do direito político.** tradução: Pietro Nasseti. São Paulo: Ed. Martin Claret, 2007.
18. SAAD, Eduardo Gabriel. **Consolidação das Leis do Trabalho Comentada.** 38 ed., revisada e ampliada por José Eduardo D. Saad, Ana Maria Saad Castelo Brando. São Paulo: LTR, 2005.
19. SANDRONI, Paulo. **O que é a mais valia.** 5 ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1985.
20. SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo,** 19 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2001.
21. SILVA, Marinalva, Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral, Barcelona, 2006. 197f. Tese dotoural, Programa de doctorado em recursos humanos e organizaciones – Faculdade de Psicologia, Universidade de Barcelona.
22. SIQUEIRA NETO, José Francisco. **Contratação coletiva.** Caderno da CUT – Organização Sindical e Negociação Coletiva, São Paulo: 1987, 2º exemplar.
23. VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, OLIVEIRA, Lúcia M. B. de (orgs.), **Administração contemporânea: Perspectivas e estratégias.** São Paulo: Atlas, 1999.

BIBLIOGRAFIA

1. BRASIL, Angher, Anne Joice (org), Consolidação das Leis do Trabalho, 12ª ed., São Paulo: Rideel, 2006
2. BRASIL, VENOSA, Sílvio Salvo, Novo código Civil, Texto comparado: código civil de 2002, código civil, 1916/Silvio de Salvo Venosa, organizador, 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2003.
3. BRASIL, Código de Processo Civil e Constituição Federal – obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Antonio Luiz de Toledo Pinto, Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt e Livia Céspedes, 36ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006 (Legislação Brasileira).
4. Acordos Coletivos e normas internas do BNB.
5. Consolidação Interna de Normas de Pessoal do BNB.

ANEXO



A história do Banco se confunde com a história da transformação do Nordeste.

O Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB) é uma instituição financeira múltipla criada pela Lei Federal nº 1649, de 19.07.1952, e organizada sob a forma de sociedade de economia mista, de capital aberto, tendo mais de 90% de seu capital sob o controle do Governo Federal. Com sede na cidade de Fortaleza, Estado do Ceará, o Banco atua em 1.985 municípios, abrangendo os nove Estados da Região Nordeste (Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia), o norte de Minas Gerais (incluindo os Vales do Mucuri e do Jequitinhonha) e o norte do Espírito Santo.

Maior instituição da América do Sul voltada para o desenvolvimento regional, o BNB opera como órgão executor de políticas públicas, cabendo-lhe a operacionalização de programas como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) e a administração do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), principal fonte de recursos operacionalizada pela Empresa. Além dos recursos federais, o Banco tem acesso a outras fontes de financiamento nos mercados interno e externo, por meio de parcerias e alianças com instituições nacionais e internacionais, incluindo instituições multilaterais, como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

O BNB é responsável pelo maior programa de microcrédito da América do Sul e o segundo da América Latina, o CrediAmigo, por meio do qual o Banco já emprestou mais de R\$ 1,5 bilhão a microempreendedores. O BNB também opera o Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (Prodetur/NE), criado para estruturar o turismo da Região com recursos da ordem de US\$ 800 milhões.

São clientes do Banco os agentes econômicos e institucionais e as pessoas físicas. Os agentes econômicos compreendem as empresas (micro, pequena, média e grande empresa), as associações e cooperativas. Os agentes institucionais englobam as entidades governamentais (federal, estadual e municipal) e não-governamentais. As pessoas físicas compreendem os produtores rurais (agricultor familiar, mini, pequeno, médio e grande produtor) e o empreendedor informal.

O BNB exerce trabalho de atração de investimentos, apóia a realização de estudos e pesquisas com recursos não-reembolsáveis e estrutura o desenvolvimento por meio de projetos de grande impacto. Mais que um agente de intermediação financeira, o BNB se propõe a prestar atendimento integrado a quem decide investir em sua área de atuação, disponibilizando uma base de conhecimentos sobre o Nordeste e as melhores oportunidades de investimento na Região.

(Texto exibido na página do BNB na Internet)