



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**

**ANÁLISE DOS CONFLITOS TRABALHISTAS NAS  
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PRIVADAS.  
TRANSGRESSÕES ADMINISTRATIVAS OBTIDAS DO EXAME DE CAUSAS  
JULGADAS PELO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (2003-2004).**

**FABIANO DE ANDRADE LIMA**  
**MATRÍCULA N.º 980050-5**

**BRASÍLIA/DF, JUNHO DE 2005.**

**FABIANO DE ANDRADE LIMA**

**ANÁLISE DOS CONFLITOS TRABALHISTAS NAS  
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PRIVADAS.  
TRANSGRESSÕES ADMINISTRATIVAS OBTIDAS DO EXAME DE CAUSAS  
JULGADAS PELO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (2003-2004).**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Henrique José Libânio Pontes

**BRASÍLIA/DF, JUNHO DE 2005.**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**

**MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA**

MEMBROS DA COMISSÃO	ASSINATURA
1. PROFESSOR ORIENTADOR: PROF. : HENRIQUE JOSÉ LIBÂNIO PONTES	
2. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A): PROF. (A):	
3. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A): PROF. (A):	
MENÇÃO FINAL:	

**BRASÍLIA/DF, JUNHO DE 2005.**

Agradecimentos,

Agradeço à minha esposa pelo apoio e compreensão.

Ao professor Orientador Henrique José Libânio Pontes por estabelecer um vínculo de crédito, atenção, respeito e aprendizagem, com contribuições relevantes para conclusão deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho trata da análise das situações de conflitos trabalhistas extraídos de julgados do Tribunal Superior do Trabalho nos anos de 2003 - 2004. Sua ocupação principal é o exame da atuação dos administradores em instituições financeiras privadas. Foram selecionadas cinco instituições representativas do segmento (Banco Real ABN AMRO, Banco Itaú S/A, Banco Santander S/A, Banco Bradesco e Unibanco) conforme critérios de relevância e significação demonstrados. A justificativa da escolha encontra resposta nos excelentes resultados e na alta lucratividade do setor, e em sua importância, tamanho e volume de recursos que movimenta na economia brasileira. Tais resultados propalados pela imprensa brasileira nos anos de 2003 e 2004, sobretudo, poderiam indicar ser o segmento em que o fator humano, a qualidade das relações de trabalho e por conseguinte os objetivos das áreas de recursos humanos alinham-se perfeitamente às missões institucionais. A atuação do administrador dessas empresas (bancos privados), se levados em conta apenas os resultados financeiros, poderia ser percebida como condução primaz de processos e sua gestão colocada em um nível de excelência até mesmo referencial. Outro ponto que merece ser destacado é o distanciamento entre as missões das organizações selecionadas e os resultados encontrados. Registra-se diversidade entre os valores organizacionais pregados em relação ao respeito aos funcionários e a adoção de práticas de relações trabalhistas frontalmente contrárias aos princípios irradiados. Do ponto de vista lógico e sistêmico, como se extrai dos dados apresentados nos tópicos 4.1, 4.2, 4.3 e 4.4 fica evidenciada a transgressão administrativa. A inobservância de horário de trabalho, a simulação da designação de cargo ocupado, o não pagamento de horas extras para funções de 'confiança' e finalmente a distinção de gerente bancário para gerente geral, são instrumentos, como observado nos resultados dos julgados analisados, de gestão de recursos humanos que colidem com as missões institucionais. O expressivo volume de causas trabalhistas apresenta-se como fator de restrição ao exame, sem contudo invalidá-lo, pois a aplicação de um rigor metodológico permitiu uma verificação precisa e cuidadosa dos fatos e proporcionou afirmações subjetivas e impressionistas. É questionável e duvidoso que a gestão global (envolvendo todas as dimensões e papéis) dos administradores das organizações estudadas possa ser colocada em um nível de excelência até mesmo referencial, pois se apresenta contrária às proposições organizacionais irradiadas por meios de suas missões.

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	1
1.1. Objetivo Geral.....	3
1.2. Hipótese.....	3
2. Metodologia.....	4
2.1. Métodos de abordagem.....	4
2.2. Técnicas de pesquisa.....	5
2.3. Universo da pesquisa.....	5
2.4. População de estudo.....	6
2.5. Definição da amostra.....	6
3. Embasamento Teórico.....	9
3.1. As origens e conceitos da estratégia.....	11
3.2. Descrição do processo estratégico.....	14
3.3. Competitividade e estratégia competitiva.....	15
3.4. Vantagens competitivas e posição estratégica.....	15
3.5. Definição da missão.....	16
3.6. Conceito e qualificação de missão.....	19
3.7. Missões de instituições financeiras privadas.....	19
3.8. Premissa básica: orientação para o resultado, modelo integrativo.....	23
3.8.1. A nova concepção de recursos humanos.....	25
3.8.2. A nova concepção e as características das políticas e gestão de recursos humanos.....	25
3.9. Os conflitos trabalhistas no contexto da gestão de pessoas.....	26
3.10. Administração do conflito.....	29
3.11. Reivindicações nos conflitos trabalhistas.....	29
3.12. Percepções equivocadas sobre conflito.....	31
3.12.1. Conflito como produto da comunicação de 'duplo-vínculo'.....	31
3.13. Atuação ética na solução de conflitos.....	32
3.14. Princípios éticos aplicáveis às relações com empregados.....	33
4. Apresentação da Pesquisa Documental (Análise de Acórdãos).....	37
4.1. Aspecto de conflito – horário de trabalho dos gerentes.....	37
4.1.1. Dimensão administrativa.....	38
4.2. Aspecto de conflito – designação do cargo ocupado.....	39
4.2.1. Dimensão administrativa.....	40
4.3. Aspecto de conflito – horas extras bancário com função de confiança.....	40
4.3.1. Dimensão administrativa.....	42
4.4. Aspecto de conflito – distinção de gerente bancário e gerente geral.....	42
4.4.1. Dimensão administrativa.....	42
5. Análise e interpretação dos dados – resultados.....	43
6. Conclusão.....	50
7. Referências Bibliográficas.....	53
Glossário.....	60

## 1. INTRODUÇÃO

A presente monografia, realizada na área de gestão de recursos humanos, possui enfoque nos conflitos trabalhistas ocorridos em instituições financeiras privadas.

Por que Instituições Financeiras Privadas ?

A justificativa encontra resposta nos excelentes resultados e na alta lucratividade do setor, e em sua importância, tamanho e volume de recursos que movimentam na economia brasileira.

Tais resultados propalados pela imprensa brasileira nos anos de 2003 e 2004, sobretudo, poderiam indicar ser o segmento em que o fator humano, a qualidade das relações de trabalho e por conseguinte os objetivos das áreas de recursos humanos alinham-se perfeitamente às missões institucionais.

A fundamentação teórica descreve as origens e conceitos da estratégia, o processo estratégico, vantagens competitivas, posição estratégica e definição de missão.

São apresentadas as missões das instituições financeiras selecionadas para o estudo e apresentadas as concepções teóricas dos conflitos trabalhistas no contexto da gestão de pessoas.

A administração do conflito, reivindicações e percepções equivocadas são apresentadas como processo ético aplicável à relação com os empregados.

Neste contexto surge a coexistência capital e condução ética nas relações sintetizada no tópico 3.13. Atuação ética na solução de conflitos.

A atuação do administrador dessas empresas (bancos privados), se levados em conta apenas os resultados financeiros, poderia ser percebida como condução primaz de processos e sua gestão colocada em um nível de excelência até mesmo referencial.

Outro ponto que merece ser destacado é o distanciamento entre as missões das organizações selecionadas e os resultados encontrados.

Registra-se diversidade entre os valores organizacionais pregados em relação ao respeito aos funcionários e a adoção de práticas de relações trabalhistas frontalmente contrárias aos princípios anunciados.

O expressivo volume de causas trabalhistas apresenta-se como fator de restrição ao exame, sem contudo invalidá-lo, pois a aplicação de um rigor metodológico permitiu uma verificação precisa e cuidadosa dos fatos e proporcionou afirmações subjetivas e impressionistas.

A limitação metodológica deste estudo, considerado como exercício acadêmico, não permite que seus resultados possam ser extrapolados para outras instituições financeiras ou de qualquer outro segmento.

O estudo indica possíveis caminhos para análises e pesquisas futuras mais aprofundadas na seara dos conflitos trabalhistas em organizações financeiras.

### **1.1. Objetivo Geral**

Apresentar análise das situações de conflitos trabalhistas gerados em organizações financeiras privadas, evidenciando a contradição entre as missões organizacionais e a atuação dos gestores, através da análise de processos julgados pelo Tribunal Superior do Trabalho nos anos de 2003 – 2004.

### **1.2. Hipótese**

É possível identificar o desempenho ou omissão dos administradores na análise de resultados dos julgamentos de processos judiciais trabalhistas. A transgressão administrativa pode ser extraída do exame de tais julgados.

## **2. METODOLOGIA**

A fim de que este trabalho se caracterize como uma pesquisa científica, com base em fundamentos filosóficos previamente assumidos (SILVA, 1987, p. 754) buscou-se a aplicação de um rigor metodológico que permita uma verificação precisa e cuidadosa dos fatos que leve a afirmações subjetivas e impressionistas (VIEGAS, 1999, p. 123).

A aplicação da metodologia permite distinguir o conhecimento científico daquele que não o é, pois a existência de métodos permitirá a identificação de um saber científico.

### **2.1. Métodos de abordagem**

Para Viegas (1999, p. 124) métodos de abordagem são:

Conjunto de procedimentos lógicos em busca de um conhecimento.

Este trabalho se orienta pelo método dialético – que penetra o mundo dos fenômenos através de sua ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade (LAKATOS 2001, p. 106).

É um método que, segundo Vergara (1998, p. 14), se opõe à corrente positivista e sua linearidade, e vê as coisas em constante fluxo e transformação. Seu foco é, portanto, o processo. Dentro dele, o entendimento

de que a sociedade constrói o homem e, ao mesmo tempo, é por ele construída.

Por intermédio da teoria geral, serão analisados os acórdãos resultantes de julgamento em última instância na Justiça Trabalhista envolvendo cinco instituições financeiras privadas selecionadas aleatoriamente, com base em critérios operacionais, com uma perspectiva de construção e reconstrução da realidade a partir da análise documental e bibliográfica.

## **2.2. Técnicas de Pesquisa**

Os dados colhidos para esta análise se basearam em pesquisa documental (Regimento Interno do Tribunal Superior do Trabalho e atos específicos como súmulas, enunciados e jurisprudência que regulamentem os processos judiciais; relatórios anuais, atas de reuniões, notícias divulgadas na imprensa, Acórdãos de Julgamento da Seção de Dissídios Individuais I e II) e em Pesquisa Bibliográfica (livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral).

## **2.3. Universo da Pesquisa**

Mesmo em se tratando de trabalho acadêmico, cujas limitações não permitem a universalização dos resultados, considera-se o total de instituições financeiras abordadas como passíveis de aplicação das conclusões dele decorrentes.

## 2.4. População de estudo

A população de estudo nesta pesquisa se caracteriza pelo total das instituições financeiras constantes do rol de empresas que ingressaram com o maior número de ações judiciais conforme ranking divulgado na página do Tribunal Superior do Trabalho (2005) na internet:

.....bancos lideram a lista das 60 empresas estatais e privadas com maior número de processos no Tribunal Superior do Trabalho. Banco do Brasil, **Itaú**, **Santander Meridional** e Caixa Econômica Federal são parte em 30.364 dos litígios em andamento. Entre os 12 primeiros da lista, sete são instituições financeiras: as quatro primeiras colocadas, o **Unibanco** (7º), o **ABN Amro Real** (11º) e o **Bradesco** (12º). Juntas, essas sete respondem por quase um quinto do total de processos (19,25%) em tramitação no Tribunal.

## 2.5. Definição da amostra

A amostra é representada por cinco instituições bancárias em função de seu posicionamento no ranking indicativo da movimentação processual expresso em número de processos, ordenados em forma decrescente, considerando-se os dados disponíveis até agosto de 2004 e que se mostram na quadro que se apresenta:

EMPRESA	Número de Processos
Banco Itaú S.A -	7.626
Banco Santander Meridional	7.599
Unibanco	4.371
Banco ABN Amro – REAL	3.565
Banco Bradesco	3.319

Quadro nº 1 – Movimentação Processual 2004 Instituições Financeiras Privadas

A representatividade da amostra selecionada pode ser comprovada com os seguintes dados:

- a) A média dos processos que ingressam anualmente no Tribunal Superior do Trabalho, considerando os anos de 2001, 2002 e 2003 é de 76.517 processos e
- b) O somatório dos processos que envolvem os bancos selecionados representa 34,60 % da média indicada, desta forma resta comprovada a relevância da amostra escolhida.
- c) Outro fator que merece ser destacado é a não inclusão neste estudo dos Bancos oficiais, ou seja, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal que juntos correspondem a 19,78% da média levantada.

Justifica-se a escolha do segmento desta atividade econômica com base no exame dos relatórios estatísticos dos processos julgados por atividade econômica, onde o segmento – Sistema Financeiro - apresenta o maior volume de demandas judiciais (ver quadro seguinte).

Atividade Econômica	2001		2002		2003	
	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%
Indústria	14.731	18,4	14.960	20,9	18.006	23,1
Comércio	5.884	7,4	5.311	7,4	6.652	8,5
Transporte	5.655	7,1	4.780	6,7	5.217	6,7
Comunicação	3.122	3,9	3.273	4,6	4.000	5,1
Agropecuária, Extração Vegetal e Pesca	1.097	1,4	920	1,3	1.062	1,4
Educação, Cultura e Lazer	3.112	3,9	2.407	3,4	2.190	2,8
Seguridade Social	3.109	3,9	2.734	3,8	3.075	3,9
Serviços Urbanos	5.444	6,8	5.132	7,2	5.998	7,7

Turismo, Hospitalidade e Alimentação	587	0,7	615	0,9	933	1,2
Serviços Diversos	2.297	2,9	2.264	3,2	3.022	3,9
<b>Sistema Financeiro</b>	<b>17.929</b>	<b>22,4</b>	<b>16.022</b>	<b>22,4</b>	<b>15.894</b>	<b>20,4</b>
Administração Pública	14.092	17,6	10.261	14,4	9.145	11,7
Empresas de Processamento de Dados	733	0,9	600	0,8	584	0,7
Outras	2.185	2,7	2.210	3,1	2.305	3,0
Total	79.977	100	71.489	100	78.083	100

Quadro nº 2 – Processos Julgados por Atividade Econômica.

Fonte: TST, Relatório Geral da Justiça do Trabalho, 2005.

### **3. EMBASAMENTO TEÓRICO**

#### **3.1. As origens e conceitos de estratégia**

Para compreender o trajeto histórico das concepções de estratégia, como assevera Ghemawat (2000, p. 16), se faz necessária análise da evolução do conceito em conjunto com o ambiente em que ele opera (momento histórico). Referida avaliação desenvolve e difunde modelos estratégicos, muda paradigmas, e recicla concepções passadas.

Ao analisar a evolução histórica da humanidade são encontrados fartos exemplos da utilização da estratégia em contextos de beligerância. As guerras e por conseqüência as diferenças culturais, sociais e geopolíticas são tratadas como questão estratégica. Contudo o pressuposto gerador da ação humana que antecede a estratégia – no caso – é a competição.

Tal constatação é fundamentada em Mintzberg (2000, p. 24), pois ao comentar sobre a literatura, publicações, sobre administração estratégica afirma que:

...tem havido uma tendência geral de considerar que o início dessa literatura se deu em meados dos anos 60, talvez antes, pois há um artigo de William Newman de 1951, mas os escritos sobre estratégia militar vão muito mais longe: de fato, Sun Tzu escreveu sua *The Art Of War* aproximadamente no século IV a.C.

Para Henderson (1998, p. 3) “a competição existiu muito antes da estratégia”.

Ao avaliar o resultados da Segunda Guerra Mundial, por meio de arquivos do Ministério da Guerra inglês, Henderson (1998, p. 8) encontrou uma “clara evidência de que o resultado final de cada batalha ou campanha dependia de avaliações altamente subjetivas das intenções dos combatentes, suas capacidades e comportamentos.”

Mas afinal o que é estratégia? Ao propor tal questionamento Mintzberg (2004) oferece quatro possibilidades de análise, a estratégia como **plano**, ou como **padrão**, uma terceira e quarta influenciadas por Porter e seus seguidores são a estratégia compreendida como **posição** e a última como **perspectiva**.

Como plano a estratégia é captada como curso, guia, direção, meio de orientação (caminho) para ação futura. Já como padrão sua característica definidora é sua constância de comportamentos ao longo do tempo.

A definição de estratégia como plano ou como padrão, parecem válidas, pois as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Neste ponto Mintzberg (2004) identifica uma estratégia pretendida ou intencional e uma outra realizada.

Já os outros dois tipos restantes de compreensão da estratégia, são a de posição e a última perspectiva.

A estratégia como posição, definida por Porter segundo Mintzberg (2004, p.37) é a criação de um lugar singular para o produto no mercado, e tal localidade (específica) terá valor quando envolver diferentes conjuntos de atividades. Uma organização estrategicamente posicionada realiza atividades

diferentes das de seus rivais ou realiza atividades similares de maneiras diferentes (KOTLER, 2002).

A concepção de estratégia neste contexto pode ser representada como a definição de determinados produtos em determinados mercados (MINTZBERG, 2004).

E por fim, como perspectiva a estratégia é assim definida:

...estratégia é perspectiva, isto é, a maneira de a organização fazer as coisas, de acordo com a frase de Peter Drucker, seu conceito do negócio. Como posição, a estratégia olha para baixo – para o ‘x’ que marca o ponto onde o produto encontra o cliente – e olha para fora – para o mercado externo. Como perspectiva, ao contrário, a estratégia olha para dentro – dentro da organização, de fato, dentro das cabeças dos estrategistas coletivos – mas também para cima – para a grande visão da empresa (será essa floresta vista acima das árvores, ou serão as nuvens que estão percebidas?!). (MINTZBERG 2004, p. 37).

### **3.2. Descrição do processo estratégico**

O roteiro de determinação de estratégia inicia-se com a imposição dos desejos e aspirações da estrutura do poder, explicitados ou mantidos implícitos.

Toda empresa tem uma estrutura de poder, que impõe aos demais membros da organização os objetivos que deseja que a empresa persiga, ou influencia os membros para que os adote (Bethlem, 2004).

### Roteiro de determinação de estratégias

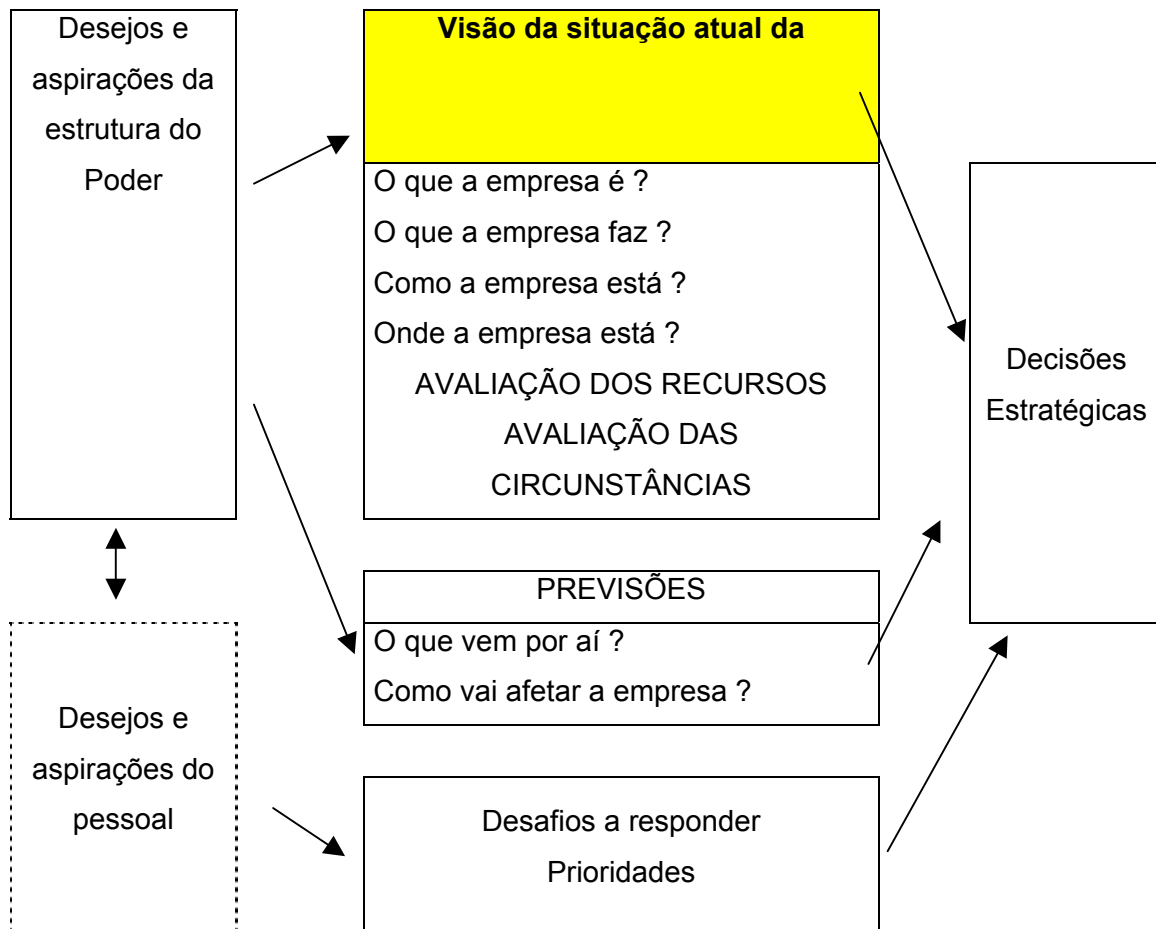


Figura nº 1 - Roteiro de determinação de estratégias  
Fonte: Adaptado de Bethlem (2004, p. 31)

### 3.3. Competitividade e estratégia competitiva

Machado-da-Silva e Fonseca (1999, p. 29) ao analisarem a competitividade sob a forma de padrões concorrenciais afirmam:

A idéia de competitividade implicitamente supõe conflito e rivalidade, o que dificulta sua adequada apreensão. Em economia, ela pode ser abordada tanto no âmbito do Estado, representada na competitividade macroeconômica, como no âmbito organizacional, cerne da competitividade microeconômica. Quando se privilegia o plano micro, o tratamento recai sobre as características da organização ou de um produto, relacionadas a aspectos de desempenho ou de eficiência técnica dos processos produtivos e administrativos.

Em Albuquerque (1999, p. 217) temos a comprovação do entendimento de alguns autores sobre competitividade. Aqui interpretada como fenômeno relacionado às características de um produto ou de uma determinada empresa. Referem-se ao seu desempenho, em termos de participação no mercado de uma empresa ou conjunto de empresas, ou à sua eficiência técnica, expressa por indicadores internos como produtividade e práticas de organização do trabalho.

Tais indicadores e práticas organizacionais de trabalho desconsideram o caráter essencialmente dinâmico do fenômeno da competitividade.

### **3.4. Vantagens competitivas e posição estratégica**

Cada empresa tem suas próprias vantagens competitivas e uma posição estratégica única, mas utilizar esses atributos pode ser uma tarefa difícil.

Como assinala Fernández (2005, p. 112), entre as vantagens competitivas estão ativos intangíveis como a confiança no líder, o comprometimento dos empregados com a organização, a consciência dos líderes em relação às oportunidades disponíveis no macroambiente e a flexibilidade na hora de enfrentar mudanças. Já a posição estratégica reúne elementos tangíveis como a consistência econômica e a qualidade dos ativos.

Fernández (2005, p. 112) qualifica como líderes capazes, aqueles que sabem usar as vantagens competitivas e a posição estratégica de suas empresas em consonância com as condições de mercado.

Ao mesmo tempo, esses atributos podem não durar para sempre; sua importância vai variar de acordo com as condições ambientais.

Por isso, no entender do autor, devemos ajustar a empresa às novas situações que surgirem. Compete aos líderes criar empresas flexíveis e reativas de modo a usar vantagens competitivas existentes do melhor modo possível.

### **3.5. Definição de missão**

O resultado econômico é apenas consequência da adoção de atitudes corretas. Com tal afirmação, um tanto óbvia, mas por vezes ignorada pelos administradores, Cardona e Rey (2005, p. 130) qualificam como causa para o sucesso organizacional um sentido de missão coerente que proporcione a aceitação e comprometimento do corpo de funcionários.

Tal compromisso leva a empresa à inovação e à excelência no serviço ao cliente, o que acaba gerando maiores benefícios.

Apesar da crescente pressão mundial por resultados econômicos em curto prazo, não faltam na história recente exemplos de empresas, como identificaram Cardona e Rey (2005, p. 131), que obtiveram sucesso ao apoiar-se em uma missão que dá sentido ao trabalho de seus funcionários.

Uma filosofia de curto prazo centrada apenas no acionista, tende com o tempo, a revelar valores estagnados das ações e passa a reduzi-las gradativamente. Há uma desvalorização dos ativos (ações). Nesta hipótese, a

empresa está orientada unicamente por considerações financeiras, o que não demonstra ser conduta que ofereça resultados extraordinários.

A eficácia de instituir um sentido de missão para a empresa está acima de qualquer dúvida: as organizações mais bem-sucedidas sempre criaram um sentido de missão. Além disso, ninguém quer dirigir uma companhia cujos funcionários se interessam apenas pelo salário. Todo dirigente prefere trabalhar com pessoas motivadas e comprometidas.

Para Cardona e Rey (2005, p. 130) há mais de 20 anos é sabido que a busca da excelência começa pela definição da missão. E são muitas as empresas que fizeram, em algum momento de sua história, um exercício de reflexão para definir sua própria missão. Entretanto, muito poucas souberam criar e sustentar um sentido de missão que realmente mexesse com o cotidiano de seu pessoal.

Uma causa para o fracasso da missão, destacada por Cardona e Rey (2005, 132), é a maneira incorreta de implementá-la / introduzi-la. Historicamente, como ressaltam os autores, a missão foi apresentada na forma de valores, mandamentos, credos, símbolos e mesmo histórias mais ou menos reais que procuravam captar a cultura herdada dos fundadores. No entanto, e a não ser em casos excepcionais respaldados por líderes de grande categoria, esses esforços só influíram no sistema de gestão de fora para dentro; na hora da verdade, ficaram relegados pela tirania e pelo imediatismo dos objetivos financeiros.

A direção por objetivos (DPO) assumiu as rédeas da gestão, e o perigo que se corre com ela é que a missão seja anulada e perca força como critério

de decisão. Nesses casos, a realização dos objetivos aparece como fim último ou quando muito, um meio para maximizar os benefícios. Desse modo, é fácil para empresa perder o compromisso de seus funcionários em relação à missão e, com isso, a motivação necessária pra obter resultados extraordinários.

Recentemente, afirmam Cardona e Rey (2005, p. 132), foram apresentadas novas soluções para enriquecer a direção por objetivos, que vão da inclusão de objetivos não-financeiros (como é o caso do Balanced Scorecard) ao fortalecimento do sistema de valores (como na chamada direção por valores). Independentemente de sua maior ou menor popularização, essas soluções acabam por não resolver o problema de fundação na direção por objetivos, que consiste em concentrar a gestão em objetivos rígidos sem ter clara a missão à qual eles servem – ou seja, falta esclarecer para que foram escolhidos esses objetivos e não outros. Ou como mencionam os autores, sem saber o “para quê” é muito difícil chegar ao “como” e, assim, conseguir o comprometimento real das pessoas.

Cardona e Rey (2005, p. 131) apresentam como proposta a adoção de um sistema denominado direção por missões, ou DPM. Tal abordagem não elimina os objetivos, mas lhes confere uma finalidade que os enriquece e orienta. A chave do sucesso nesse novo sistema é conseguir que todos os membros da organização participem ativamente da missão da empresa.

### **3.6. Conceito e qualificação de missão**

Ao longo da história da administração de empresas, observam Cardona e Rey (2005), são encontradas diferentes maneiras de definir e expressar uma missão. Embora uma missão deva ser, em qualquer circunstância, um reflexo

do verdadeiro compromisso da empresa, ela tem de refletir tanto o que é a empresa como o modo com que esta contribui para seus stakeholders.

Já a qualificação da missão se dá pelos valores. Estes, os valores, são os critérios de atuação que orientam as decisões diante das diversas alternativas que se apresentam no dia-a-dia para realizar a missão. Os valores são a base da cultura. Duas empresas podem perseguir a mesma missão e desenvolver culturas muito diferentes, se os valores reais de cada uma forem distintos.

Finalmente, Cardona e Rey (2005, p. 132), afirmam que toda missão se estrutura em quatro dimensões distintas, mas inter-relacionadas:

Unidade. É o compromisso com a missão e os valores dessa missão demonstrados pelos participantes. Aptidão. É a capacitação para a missão que o responsável por ela possui. Contribuição. É como a pessoa ajuda a alcançar a missão por meio de sua função. Serviço. É o aporte à missão realizado por uma pessoa, além de sua função.

### **3.7. Missões de instituições financeiras privadas**

Ao pesquisar as páginas institucionais na Internet dos bancos mencionados no ranking elaborado pelo Tribunal Superior do Trabalho (2004) de demandas na Justiça do Trabalho, foram selecionados os seguintes por ordem de demanda:

- 1) Banco Itaú (em 2003-2004 - 7.626 processos)
- 2) Banco Santander (2003-2004 – 7.599 processos)
- 3) Unibanco (2003-2004 – 4.371 processos)
- 4) Abn Amro Real (2003-2004 – 3.555 processos)

## 5) Bradesco (2003-2004 – 3.319 processos)

Suas respectivas missões identificadas nas páginas na Internet foram as seguintes:

### **Banco Itaú**

A Instituição tem a convicção de que, para se consolidar e desenvolver, deve partir de objetivos empresariais e princípios éticos precisos que sejam compartilhados pelos administradores e funcionários da Empresa.

Somos uma Instituição que atua no mercado financeiro visando ao desenvolvimento contínuo, à liderança de performance e à satisfação dos nossos clientes. Está entre nossos objetivos mais importantes mantermos a reputação de empresa sólida e confiável, consciente de nossa responsabilidade social e empresarial, que persegue resultados de forma honesta, justa, legal e transparente.

Nossa ação deve ser sempre marcada pela integridade, confiança e lealdade, bem como pelo respeito e valorização do ser humano, em sua privacidade, individualidade e dignidade.

Repudiamos qualquer atitude guiada por preconceitos relacionados a origem, raça, religião, classe social, sexo, cor, idade, incapacidade física e quaisquer outras formas de discriminação.

Acreditamos na importância da responsabilidade social e empresarial, como Empresa comprometida com as comunidades em que atua, e que tal responsabilidade é exercida plenamente quando contribuimos com ações em prol do desenvolvimento do Brasil.

Administradores e funcionários devem ter o compromisso de zelar pelos valores e pela imagem da Instituição, de manter postura compatível com essa imagem e esses valores e de atuar em defesa dos interesses dos clientes e da Empresa. A busca pelo desenvolvimento da nossa Empresa deve se dar com base nesses princípios, com a confiança de que nossas ações são guiadas pelos mais elevados padrões éticos e estrito respeito à legalidade.

### **Relações no Ambiente de Trabalho**

As relações no ambiente de trabalho devem pautar-se pela cortesia e respeito. Colabore para que predomine o espírito de

equipe, a lealdade, a confiança, a conduta compatível com os valores da Instituição e a busca por resultados.

Quando no papel de gestor de pessoas, tenha em mente que seus funcionários o tomarão como exemplo. Suas ações, assim, devem constituir modelo de conduta para sua equipe.

Não se admite o uso do cargo para solicitar favores ou serviços pessoais a subordinados.

É fundamental reconhecer o mérito de cada um e propiciar igualdade de acesso às oportunidades de desenvolvimento profissional existentes, segundo as características, competências e contribuições de cada funcionário. Não se admite nenhuma decisão que afete a carreira profissional de subordinados baseada apenas em relacionamento pessoal. (BANCO ITAÚ, 2005).

## **Banco Santander**

### Missão

Desenvolver e consolidar a franquia financeira líder na região Sul e Sudeste do Brasil, através da criação de valor para os acionistas, clientes, empregados e comunidades onde operamos.

### Valores do Santander

» Qualidade » Transparência » Equipe » Eficiência » Inovação » Compromisso » Solidez » Foco no cliente » Comprometimento com as comunidades onde operamos. (BANCO SANTANDER, 2005)

## **Unibanco**

### Missão e Valores

#### Nossa Missão (Por que existimos)

Contribuir ativamente, como instituição financeira, para o desenvolvimento econômico do país, atendendo de forma equilibrada às expectativas, necessidades e interesses de clientes, funcionários e acionistas.

#### Nossos Valores (Princípios que regem nosso trabalho)

Idoneidade Responsabilidade Ética Solidez (UNIBANCO, 2005).

## **Banco Real ABN AMRO**

O mercado e a sociedade brasileira estão evoluindo e exigem um novo papel dos bancos. Eles devem atuar como fomentadores de uma sociedade que seja economicamente eficiente, socialmente justa, politicamente democrática e ambientalmente sustentável. Nós desejamos essa mudança e nos propomos a ser um dos líderes desse processo no mercado e na sociedade.

O nosso modelo apóia-se em manter o foco no foco do cliente, com pessoal capacitado e engajado, instrumental competitivo e valores corporativos, para tornar o cliente totalmente satisfeito e alcançar resultados satisfatórios para acionistas, funcionários e comunidade. (BANCO REAL ABN AMRO, 2005).

## **Banco Bradesco**

A Organização Bradesco entende que a qualidade no atendimento, nos diferentes segmentos da sua atuação, é essencial e prioritária. Isso é verificado, ao longo da sua trajetória, quando procurou estruturar uma sólida base organizacional e tecnológica, com o objetivo de conquistar, manter e ampliar permanentemente o número de clientes.

O compromisso com a melhoria contínua se caracteriza pelo pioneirismo na inovação tecnológica e pelo aprimoramento dos produtos e serviços, cujas etapas de trabalho e crescimento são respaldadas por investimentos constantes em tecnologia da informação e em automação bancária. O treinamento específico tem sido uma constante no desenvolvimento do potencial dos seus funcionários, para melhorar a qualidade, criar um ambiente favorável ao trabalho em equipe, ao crescimento pessoal e eficácia organizacional.

Nesse contexto, o foco principal da Organização Bradesco é a satisfação dos clientes e o desempenho dos seus produtos e serviços, cujos resultados são verificados por meio de indicadores específicos. (BANCO BRADESCO, 2005).

### **3.8. Premissa básica: orientação para o resultado, modelo integrativo**

A integração do sistema no novo paradigma proposto contribui também para ampliar o processo de comunicação na empresa, passo fundamental para o engajamento do esforço de todos os grupos de interesse e sua otimização conjunta.

A responsabilidade pela gestão de recursos humanos, como frisa Albuquerque (1999, p. 234), na empresa competitiva não pode ser limitada a uma área ou departamento, constituindo responsabilidade de todos aqueles que ocupam posição gerencial, administrando equipes e pessoas.

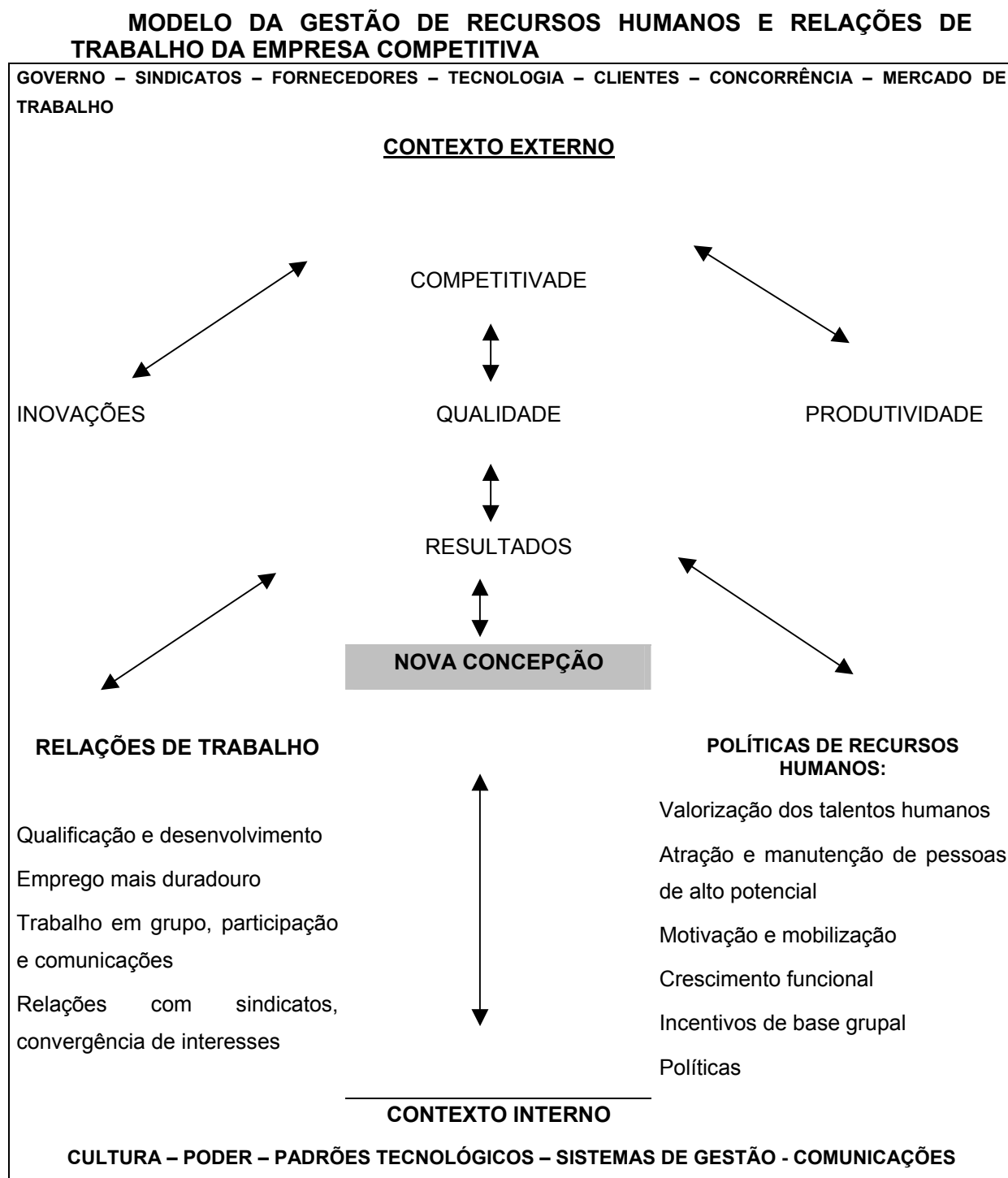


Figura nº 2 – Modelo de Gestão de Recursos Humanos  
Fonte: Modelo adaptado de Albuquerque (1999, p. 234).

### **3.8.1. A nova concepção de recursos humanos**

A procura da identificação de parâmetros básicos para a formulação de políticas de recursos humanos ocorre ultimamente, como destacou Albuquerque (1999, p. 228), a partir do enfoque de cultura organizacional, reunindo estudos de casos em setores tecnologicamente avançados no Brasil, com pontos de partida diferentes, mas resultados muitas vezes convergentes.

Neste cenário a emergência do novo profissionalismo na produção em função de mudanças na tecnologia, elevação no nível do trabalho e tendência do trabalho em grupo, conduzindo ao denominado operador multifuncional (ALBUQUERQUE, 1999, p. 229), tornam as exigências educacionais e de formação parâmetro fundamental do novo modelo de relações do trabalho e gestão de recursos humanos nas empresas.

A denominada 'esterilidade' da administração de pessoal encontra-se, segundo Drucker (2002, p. 278), nos três grande enganos que comete. Primeiro, pressupõe que as pessoas não querem trabalhar. A administração de pessoal vê o trabalho como uma espécie de castigo. Em segundo lugar, a administração de pessoal considera a gestão do trabalho e do trabalhador como algo para especialistas, e não como uma das funções do administrador. Finalmente, a administração de pessoal tende a ser combativa, a ver o funcionário mais em termos de problemas e dores de cabeça que prejudicam o andamento das atividades.

Porém, é totalmente impossível administrar o trabalho e o trabalhador se forem enfocados os problemas. Não basta

sequer que o pólo das atenções seja a 'prevenção', e não o 'combate'; a administração do trabalho e do trabalhador deve se basear nos aspectos positivos e deve estar fundamentada nos pontos fortes e na harmonia. (DRUCKER, 2002, p. 279)

### **3.8.2. A nova concepção e as características das políticas e gestão de recursos humanos**

O processo de mudanças organizacional necessário para tornar as empresas mais competitivas, na nova concepção, exigirá a definição de novos contornos para políticas de recursos humanos, voltadas para obtenção de resultados em termos de inovações, qualidade de produtos ou serviços e produtividade no trabalho.

Guardadas as diferenças de contextos interno e externo de cada empresa, o exame do quadro oferece visualização da direção e dos contornos que estas políticas deverão assumir, comparadas à antiga e a novas concepções.

As políticas de recursos humanos na antiga concepção seguem os parâmetros tayloristas ou fordistas de organização do trabalho e da produção.

A política de recursos humanos, Albuquerque (1999, p. 232), para guardar coerência com os novos padrões tecnológicos de organização da produção e do trabalho e relações de trabalho na nova concepção, políticas e gestão de recursos humanos deverão assumir como premissa as necessidades de:

a) valorização dos talentos humanos na empresa – trata-se de gerir o trabalho e as pessoas e não simplesmente recursos ou números;

- b) atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho;
- c) criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais;
- d) possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa;
- e) oferecimentos de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal ou coletiva;

### **3.9. Os conflitos trabalhistas no contexto da gestão de pessoas**

Um aspecto crítico da Administração de Recursos Humanos identificado por Chiavenato (1998, p. 469) é a solução de conflitos trabalhistas. Para o autor:

Os conflitos trabalhistas, quando adequadamente solucionados e resolvidos, conduzem a mudanças organizacionais que predispõem à inovação. Contudo, quando os conflitos trabalhistas são apenas parcialmente resolvidos ou inadequadamente resolvidos, criam um contencioso entre a organização, seus participantes e o sindicato representativo que pode afetar negativamente o desempenho organizacional.

O conflito é inerente à vida organizacional. Onde há o exercício do poder, ocorre conflito – tensão. (Chiavenato, 1993, p. 500)

Conflito significa existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se. Sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia, deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição – o que significa conflito. O conflito é condição geral do mundo animal. O homem sobressai-se dentre os animais pela sua capacidade de atenuar, embora nem sempre de eliminar esta condição. A sociedade e a civilização – requisitos básicos da vida humana – são viáveis graças ao elevado grau de congruência de objetivos entre os homens, ou pelo menos, devido a alguns mecanismos ou regras de conduta que imponham ordem e acomodação. (CHIAVENATO, 1999, p. 469).

O conflito é um fenômeno existente em todas as sociedades e organizações.

O conflito é um problema? Muito da pesquisa organizacional assume que o conflito é uma disfunção.

Existem conflitos ocultos, esses são os mais comuns, porque uma diferença de forças (poder) nas relações é identificada, e é bem comum, senão uma quase regra, que os subordinados permaneçam em silêncio sobre desentendimentos com a gestão de seus superiores, mesmo reconhecendo que é benéfica a manifestação para o crescimento da organização. Saber se o conflito é desejável ou problemático dependerá da situação. (COOPER AND ARGYRIS, 1998).

Como possível produto do antagonismo, Chiavenato (1999) afirma que

....o conflito pode ter resultados construtivos ou destrutivos para as partes envolvidas, sejam elas pessoas, grupos ou organizações. Assim, o desafio reside em administrar o conflito, de modo a maximizar os efeitos construtivos e minimizar os destrutivos.

São considerados resultados positivos desencadeados por uma situação conflituosa, nos dizeres de Chiavenato (1998, p. 474), a saber:

**O conflito desperta os sentimentos e estimula energias.** O conflito leva as pessoas a ficarem mais atentas, esforçadas e acesas. Essa estimulação de energias produz curiosidade e interesse em descobrir melhores meios de realizar tarefas e novas abordagens na solução de problemas.

**O conflito fortalece os sentimentos de identidade.** Quando um grupo entra em conflito ele se torna mais coeso, ligado e mais bem identificado com seus objetivos e interesses. A coesão geralmente aumenta a motivação pelo desempenho da tarefa do grupo. Se o grupo “ganha”, seus membros se tornam mais motivados para trabalhar em equipe.

**O conflito desperta a atenção para problemas.** Geralmente, o conflito é um meio de chamar a atenção para os problemas existentes.

**O conflito testa a balança de poder.** O conflito pode levar à aplicação de recursos (como o tempo gerencial, por exemplo) para sua resolução, ajustando diferenças de poder entre as partes envolvidas.

Entretanto, o conflito é mais conhecido por suas conseqüências negativas, destrutivas e indesejáveis, e Chiavenato (1998, p. 474 e 475) assim as relaciona:

**O conflito desencadeia sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade.** Como as partes envolvidas vêem seus esforços bloqueados pelas outras, face à pressão para ganhar, a atmosfera criada gera um clima estressante de frustração e hostilidade que pode prejudicar o julgamento e a habilidade no desempenho das tarefas, como também afetar o bem-estar das pessoas envolvidas.

**O conflito aumenta a coesão grupal.** Com o aumento da coesão aumenta a pressão social para que as pessoas se conformem aos objetivos do grupo ou da parte envolvida. Isso diminui a liberdade individual, fazendo com que o grupo perca eficácia quanto ao seu desempenho.

**O conflito desvia energias para ele mesmo.** Grande parte da energia gerada pelo conflito é dirigida e gasta nele mesmo, em oposição à energia que poderia ser aplicada na realização de um trabalho produtivo. Assim, ganhar um conflito torna-se um objetivo mais importante do que trabalhar com eficácia.

**O conflito leva uma parte a bloquear a atividade da outra parte.** Um comportamento característico do episódio de conflito entre as partes é o do bloqueio das atividades da outra parte e a recusa de não cooperar com ela. Isso conduz a uma queda no desempenho do sistema total.

**O conflito se auto-alimenta e prejudica o relacionamento entre as partes conflitantes.** O conflito influencia a natureza do relacionamento que existe entre as partes, prejudicando a comunicação entre elas e distorcendo as suas percepções e sentimentos. Cada parte, à medida que o conflito aumenta, tende a estereotipar e a ver a outra parte como 'inimiga', atribuindo-lhe motivos e intenções negativas. Com isso, fortalecem-se as percepções e sentimentos de que os objetivos e interesses da outra parte são incompatíveis com os seus objetivos e interesses e de que não se pode cooperar com a outra parte. Assim, o conflito se realimenta: as comunicações e as distorções perceptivas tendem a ampliar o conflito, o que, por sua vez, maximiza seus efeitos negativos e destrutivos.

### 3.10. A administração do conflito

Nadler (1983, p. 215) apresenta um conjunto de três métodos de resolução de conflitos:

**A resolução ganhar/perder:** usando de vários métodos, uma das partes consegue vencer o conflito, atingindo seus objetivos e frustrando a outra parte na sua tentativa de atingir seus objetivos. Desse modo, uma parte ganha, enquanto a outra perde.

**A resolução perder/perder:** cada parte desiste de alguns objetivos, por meio de alguma forma de compromisso. Nenhuma das partes alcança tudo o que desejava. Ambas as partes abrem mão de alguma coisa, isto é, ambas perdem.

**A resolução ganhar/ganhar:** as partes conseguem identificar soluções bem-sucedidas para os seus problemas, permitindo que ambas atinjam seus objetivos desejados. O êxito, tanto no diagnóstico como na solução, faz com que ambas as partes ganhem ou ambas vençam.

Os métodos são caminhos, ferramentas para uso dos gerentes. Cabe ao gerente desempenhar o papel de solucionar conflito ou ser parte dele.

O que se percebe é que o conflito é tão inerente à vida organizacional e, desse modo, tão persistente, (NADLER, 1983, p. 218), que uma solução construtiva pode exigir o uso de várias abordagens simultaneamente.

### 3.11. Reivindicações nos conflitos trabalhistas

Os conflitos trabalhistas são divergências criadas entre dois sujeitos – as organizações e os sindicatos – envolvendo interesses individuais ou abstratos, gerais, de grupos profissionais ou econômicos.

A discussão sobre tensão capital e trabalho é magistralmente sintetizada por Chiavenato (1998, p. 477), *in verbis*:

Alguns autores preferem abordar os conflitos trabalhistas como conflitos nas relações entre capital e trabalho. Na realidade, os conflitos trabalhistas têm uma amplitude maior, pois envolvem interesses e objetivos que vão além das simples relações de trabalho ou do simples relacionamento entre empregador e empregado. Modernamente, as expectativas dos empregados ultrapassam as simples relações empregatícias para se projetarem em fatores motivacionais ou intrínsecos que não constam das **convenções** ou **acordos coletivos de trabalho** e que escapam da visão relacional ou legal que muitos autores pretendem delimitar.

São tipos de reivindicações objetos de conflitos trabalhistas, enumeradas por Chiavenato (1998, p. 477 e 478) :

**Condições legais de trabalho:** são as condições contratuais de trabalho, como jornada semanal de trabalho, horários de trabalho, intervalos para repouso e para refeições, descanso semanal remunerado (aos domingos e feriados), condições de trabalho da mulher e do menor, contrato de experiência, condições de desligamento e de aviso prévio etc.

**Condições econômicas de trabalho:** são as condições que envolvem a remuneração, como salário profissional (ou salário normativo ou salário piso da categoria), índice de reajuste salarial, índice de aumento real ou índice de produtividade da categoria, adicionais de periculosidade ou de insalubridade, adicionais de trabalho extraordinário (horas extras) em dias normais ou aos domingos e feriados, equiparação salarial, aumentos de mérito ou de promoção, gorjetas, comissões, etc.

**Condições físicas de trabalho:** são as condições ambientais que envolvem os empregados enquanto trabalham – como exposição a ruídos, a temperaturas extremas, a gases tóxicos, a agentes químicos, a baixa ou elevada luminosidade, à intempéries, a choques elétricos, a altitudes – bem como os equipamentos de proteção individual – vestuário, uniformes e os esquemas de higiene e segurança por parte da organização.

**Condições sociais de trabalho:** são as condições que promovem serviços e benefícios sociais previstos ou não em legislação, como restaurante no local de trabalho, alimentação subsidiada ou gratuita, transporte subsidiado ou gratuito, locais de lazer e de repouso, assistência médico-hospitalar, serviço social, assistência odontológica, assistência à gestante, creches, estacionamento gratuito, seguro de vida em grupo, complementação de aposentadoria ou fundos de pensão, complementação do auxílio-doença etc.

**Condições de representatividade no trabalho:** são condições que asseguram aos empregados alguma forma de participação no processo decisório ou sua representação nesse processo, como comissões de fábrica, comissões de empresa ou conselhos de empresa.

### **3.12. Percepções equivocadas sobre conflito**

Martinelli e Almeida (1998, p. 64) ensinam que um dos primeiros passos para se tornar mais efetivo na resolução de conflitos é identificar o potencial positivo que existe em cada situação de discórdia. Para isso, deve-se mudar a maneira de interpretar um conflito.

Prosseguem os autores, a primeira percepção que se precisa mudar é no sentido de entender o conflito como uma quebra da ordem, uma experiência negativa, um erro ou uma falha no relacionamento.

O que se deve é entender que o conflito realmente é o resultado da diversidade, que pode ser utilizada para esclarecer um relacionamento, para proporcionar maneiras adicionais de pensar, bem como opções para ação que podem ser consideradas, além de abrir possibilidades para melhorar o relacionamento. Perceber o conflito dessa maneira encoraja um comportamento construtivo, enquanto enxergá-lo sempre como uma experiência negativa incentiva a evitar lidar com o conflito, ou travar uma “batalha” com o “adversário”, que pode causar essa experiência para oprimir os envolvidos. (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998, p. 64).

Outra percepção a ser modificada é aquela que se refere a sempre se achar que o conflito é uma batalha entre interesses e desejos competitivos incompatíveis. Pensar dessa forma leva a concluir que a outra parte está tentando bloquear a tentativa de atingir aquilo que se pretende. Com isso, freqüentemente tenta-se bloqueá-lo também em suas tentativas, sendo que ambas as partes passam a se posicionar de maneira cada vez mais inflexível para buscar seus desejos, ignorando a existência de necessidades e objetivos que as duas partes poderiam eventualmente partilhar.

#### **3.12.1 Conflito como produto da comunicação de ‘duplo-vínculo’**

Nas empresas podemos observar mensagens conflitantes especialmente na relação dirigente/subordinado. Por exemplo, numa conversa informal com o diretor, o novo gerente é informado de que ‘possuí total liberdade de decisão sobre aquilo que ocorre em sua área de atuação’. Contudo, após alguns dias no cargo, este percebe que o discurso do dirigente não acompanhou a prática, pois ele enviava ‘sugestões’ freqüentes sobre ‘como proceder’, chegando a controlar cada uma das decisões de seu subordinado. (ZIEMER, 1996, p. 99).

Entre os diversos tipos de comunicação inconsistentes ou desarmoniosa, existe uma que tem um impacto extremamente negativo sobre o funcionamento e a eficácia das empresas, como denominou Ziemer (1996, p. 99) a chamada comunicação de ‘duplo-vínculo’.

#### Duplo vínculo nas organizações

<b>Valores apoiados</b>	<b>Realidade</b>
Tenha iniciativa	Não quebre as regras
Notifique erros imediatamente	Erros serão punidos
Pense na organização como um todo	Preocupe-se apenas com sua área
Coopere	Compita
Pense a longo prazo	Seu comportamento atual é o mais importante, podendo ser recompensado ou punido
Nesta empresa todos são iguais	Nesta empresa alguns são mais iguais que outros
A busca da qualidade é responsabilidade de toda a empresa	A busca da qualidade é responsabilidade do outro departamento
A empresa está orientada para as pessoas	O salário é baixo, mas todo final de ano se distribuem cestas de Natal
A empresa é muito criativa	O salário é baixo, as promoções são raras, mas cada um pode vestir-se como quiser para trabalhar

Quadro nº 3: Duplo vínculo nas organizações.

Fonte: ZIEMER, 1996, p. 103.

As mensagens posicionadas do lado esquerdo, como afirma Ziemer (1996, p.103) :

.....fazem parte dos valores que a organização promove tanto para seu público interno quanto externo. Elas são parte dos aspectos ideais da empresa, aqueles que considerados 'corretos', 'apropriados', 'superiores', que demonstram excelência.

Por outro lado, as mensagens do lado direito representam os valores implícitos, aqueles que são realmente seguidos, e que são utilizados tanto para recompensar quanto para punir funcionários e departamentos. Essas mensagens são parte, em geral, da 'sombra da organização', que representa os aspectos negados e rejeitados da empresa que, todavia, modelam os comportamentos e as atitudes das pessoas. Essas mensagens freqüentemente não podem ser discutidas ou identificadas abertamente mas, de forma subconsciente, definem as linhas de ação e o estilo de tomada de decisão da empresa.

Grande parte das empresas, impedidas de confrontar os valores implícitos – ocultos – por temor de desmoralizar-se, ou por incapacidade, ou ainda por questões de poder – e necessitando, ao mesmo tempo, manter uma imagem ideal pra seu 'público', desenvolve uma identidade e uma cultura esquizofrênica, cindida, dividida. Em longo prazo, como expõe Ziemer (1996, p. 104), isso gera vários dos sintomas nefastos que se observam nas organizações – comportamentos de dissimulação, de acobertamento de erros, de proteção da 'imagem' pessoal em detrimento dos objetivos maiores – o que ocasiona alto grau de conflito, alto nível de estresse, incapacidade de tomar decisões e agir de forma coerente etc.

### **3.13. Atuação ética na solução de conflitos**

Moreira (1999, p. 31) aponta como solução adequada de potenciais conflitos a atuação ética, pois faz com os direitos de terceiros sejam sempre respeitados pela empresa. Com isso, o lucro gerado para o acionista não fica

sujeito a contingências futuras, como por exemplo, condenações por procedimentos indevidos.

É possível coexistirem capital e condução ética nas relações, como bem sintetiza Zajdsznajder (1999, p. 100):

À primeira vista as relações entre a ética e os negócios parecem distantes e impossíveis, havendo muitos que afirma que o capitalismo é essencialmente aético ou mesmo antiético. Contrariamente a estas tendências ou suposições, têm se realizado na última década e meia no mundo desenvolvido esforços mais variados no sentido de trazer a ética para os negócios. Numerosos livros foram escritos. Centros de estudos e pesquisa foram criados. Cursos foram introduzidos nas escolas de administração e também seminários de pequena duração para executivos. Grandes empresas, entre outras, introduziram códigos de ética e conselhos para tratar deste assunto.

Os resultados estiveram à altura dos esforços? Pelo que sabemos, não houve nenhuma pesquisa tão global que permitisse uma conclusão. Todavia, é certo que, tendo o clima geral tendido na direção do **fortalecimento dos padrões éticos**, houve realmente da parte das empresas e de seus membros algum tipo de movimento **visando a não colocar os ganhos e lucros acima de qualquer outro valor**.

Ética empresarial, conceituada por Moreira (1999, p. 28):

é o comportamento da empresa – entidade lucrativa – quando ela age de conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder aceitas pela coletividade (regras éticas).

O custo menor nas operações pode ser apontado como um bom fundamento para uma empresa ser ética. Os pagamentos são realizados dentro de princípios regulares e morais. Os subornos, compensações e outras práticas indevidas (até mesmo ilícitas) são rechaçados.

Quando uma empresa estabelece como regra, e passa a praticar a condução dos negócios de forma ética, a organização coloca-se em posição de demandar o mesmo de seus administradores e empregados. Para os

empregados tal prática organizacional se revela de natureza motivadora e como afirma Moreira (1999, p. 31):

Desse modo, pode cobrar-lhes maior lealdade e dedicação. O ato de emprestar o seu trabalho a uma organização que age com ética constitui-se para o empregado em uma compensação abstrata, de valor incalculável.

### **3.14. Princípios éticos aplicáveis às relações com empregados**

As relações com os empregados materializam-se nas chamadas por Moreira (1999, p. 131) Decisões de Trabalho. Tais decisões são tomadas pela empresa em relação a uma pessoa quando: recruta, seleciona, contrata, remunera, designam-lhe funções ou tarefas, promove, transfere, treina, remove de cargo ou função, demite e aposenta.

Para que tais Decisões de Trabalho sejam éticas, no entender de Moreira (1999, p. 131 e 132), necessitam observar os seguintes princípios:

Cumprir integralmente a lei, acordos, convenções e contratos, inclusive respeitando integralmente os direitos de cidadania do empregado principalmente: sua liberdade, mesmo a liberdade de escolha do emprego; sua privacidade, mesmo a de comunicação; seu direito ao contraditório e à ampla defesa em qualquer procedimento instaurado contra ele; seu direito à imagem e reputação.

Observar o princípio da igualdade, garantindo tratamento idêntico para os que se encontram em situações equivalentes ou similares: sem discriminações ou proteções indevidas.

Motivar as pessoas a viverem e serem felizes em outros ambientes, além do ambiente de trabalho (família, amigos, escola, grupos voltados para fins específicos, etc.)

Manter um ambiente de criatividade e engrandecimento profissional.

Não permitir práticas abusivas contra os empregados, como assédio sexual, arrogância, maus tratos ou agressões.

Seguir os padrões mais elevados de proteção à saúde e segurança dos empregados.

Seguir critérios de avaliações de desempenho objetivos, profissionais e justos.

Abster-se de impor ou sugerir a fornecedores, distribuidores e outros parceiros a contratação de pessoas ou a negação de trabalho a pessoas.

Não permitir que preconceitos ou discriminações possam interferir em quaisquer decisões de emprego (seleção, admissão, promoção, remuneração ou demissão).

Nas relações com os empregados, para Zajdsznajder (1999, p. 103), os principais problemas éticos são: “(1) discriminação no local de trabalho; (2) invasão de privacidade do empregado por parte da empresa; (3) deslealdade da parte do empregado em relação à empresa”.

Quanto à discriminação no local de trabalho, Zajdsznajder (1999, p. 104) afirma que esta “dá-se em termos de cor, idade, sexo, pretendendo-se impedir o acesso a certos postos, excluir de certos cargos ou não seguir a regra de igual pagamento por igual trabalho.”

## **4. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DOCUMENTAL (ANÁLISE DE ACÓRDÃOS)**

Como síntese da análise documental elaborada são apresentados abaixo fragmentos das decisões com a questão jurídica e conseqüente identificação da dimensão administrativa. Tal levantamento permitirá uma correlação com o arcabouço teórico desenvolvido e proporcionará análise e interpretação como será visto no tópico posterior.

### **4.1. Aspecto de conflito – horário de trabalho dos gerentes**

Como resultado das pesquisas realizadas com suporte na ferramenta Pesquisa Acórdãos Inteiro Teor, disponível na página institucional do Tribunal Superior do Trabalho (2005) na Internet, foram identificados os casos com maior ocorrência para o tema horário de trabalho dos gerentes, sendo destacado o abaixo:

No caso concreto, a questão jurídica, o chamado mérito do recurso, envolvia o direito ou não do gerente ao recebimento das horas trabalhadas além da sexta hora diária como extraordinárias. De acordo com o artigo 62, II, da CLT, o regime de horas extras não se estende aos gerentes, “assim considerados os exercentes de cargos de gestão, aos quais se equiparam os diretores e chefes de departamento ou filial”.

A prerrogativa do trabalhador foi inicialmente reconhecida pela Justiça do Trabalho gaúcha (primeira instância e Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região – RS), o que levou o Banco X<sup>1</sup> a interpor recurso de revista no TST.

O primeiro exame da questão no TST coube à Segunda Turma, que não conheceu do recurso de revista do banco. Na oportunidade, o órgão do TST entendeu que as horas extras

---

<sup>1</sup> Identificação da instituição preservada por razões éticas.

eram devidas ao trabalhador. Apesar do gerente ocupar o cargo mais elevado em sua agência e receber gratificação de função de 50% sobre o salário efetivo, a Turma entendeu que o trabalhador não detinha “amplos poderes de mando e gestão” para que fosse enquadrado no artigo 62, II, da CLT.

Os elementos dos autos, contudo, levaram à caracterização do cargo de confiança e, conseqüentemente, a inexistência do direito às horas extras foi verificada pela maioria dos integrantes da SDI-1. A exclusão dessa vantagem da condenação trabalhista foi determinada prontamente, eliminando o retorno da matéria à Segunda Turma, o que tornou mais rápido o desfecho da controvérsia.

Quanto a outros temas presentes na condenação imposta ao banco, os órgãos do TST (Segunda Turma e SDI-1) concordaram na manutenção do posicionamento regional, garantindo ao trabalhador ao recebimento de verbas como a devolução de valores descontados, pagamento de ajuda aluguel, adicional de insalubridade (deficiência de iluminação), ajuda alimentação e reflexo da gratificação semestral no 13º salário. (FONTE: Pesquisa Acórdãos Inteiro Teor, TST, 2005.).

#### **4.1.1. Dimensão administrativa**

Os gerentes, diretores, coordenadores, enfim todos aqueles que exercem cargo de confiança nas instituições bancárias estão sujeitos a carga horária diferenciada. Ou melhor, embora sejam considerados bancários, conforme estabelece a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) o regime de horas extraordinárias não alcança tal grupo de funcionários.

A transgressão administrativa consiste em estabelecer como regra a circunstância e chancela de ‘gerente’ no contrato de trabalho do empregado. Mas as atividades desenvolvidas com suas respectivas atribuições são completamente incompatíveis aos de um gerente, coordenador, chefe, diretor, etc.

É criado mecanismo para legitimar a carga horária superior. A gratificação apresentada como estímulo e instrumento compensatório do

acrécimo de jornada, corresponde a um ganho menor ao trabalhador do que o efetivo pagamento por eventuais horas extraordinárias.

#### **4.2. Aspecto de conflito – designação do cargo ocupado**

Configuração do cargo de confiança na atividade bancária, previsto em dispositivo específico da CLT, exige demonstração inequívoca de que o empregado age com autonomia, em nome da empresa. A afirmação foi feita pelo ministro João Oreste Dalazen (relator), em decisão da Subseção de Dissídios Individuais – 1 (SDI-1) do Tribunal Superior do Trabalho que não conheceu embargos em recurso de revista do Banco X<sup>2</sup>. A tese é a de que a análise do tema, um dos mais frequentes nas causas encaminhadas ao TST, não se esgota na nomenclatura do cargo.

A SDI-1 do Tribunal Superior do Trabalho vem reiteradamente decidindo que a mera denominação do cargo de chefe, sem que haja poder de chefia e, principalmente, subordinados, não permite a inserção do empregado na exceção do § 2º do artigo 224 da CLT, explicou o ministro Dalazen ao citar o dispositivo da legislação que trata dos cargos de confiança, cujos ocupantes não estão sujeitos ao limite de seis horas da jornada diária do bancário comum. A decisão da SDI-1 confirmou o direito de um ex-empregado de receber horas-extras, o que já havia sido reconhecido pela Segunda Turma do TST.

O Banco alegou a impossibilidade do pagamento das horas extras em razão do status que o trabalhador detinha dentro da agência. O banco sustentou que o então empregado, ao exercer os cargos de “chefe de seção” e “chefe de serviços”, com gratificação de função em valor superior a um terço do salário do cargo efetivo, contava com grau de confiança necessário a inseri-lo nas disposições do § 2º do artigo 224 da CLT.

O ministro Dalazen, contudo, frisou que, “não obstante a nomenclatura dos cargos exercidos”, o bancário “não mantinha um alto grau de confiança com a empresa nem detinha subordinados sob seu comando”. Sobre o último ponto destacado, o relator destacou da decisão regional a menção à inexistência de “qualquer elemento de prova capaz de indicar que o trabalhador tivesse, em virtude dos cargos exercidos, poderes mínimos de aplicar sanções disciplinares em seus supostos subordinados”.

---

<sup>2</sup> Identificação da instituição preservada por razões éticas.

A conclusão do voto do relator demonstrou a inviabilidade da pretensão do Banco X<sup>3</sup> em demonstrar o exercício efetivo do cargo de confiança face à jurisprudência atualizada do Tribunal. De acordo com a nova redação dada à Súmula nº 204 do TST, “a configuração, ou não, do exercício da função de confiança a que se refere o art. 224, § 2º, da CLT, dependente da prova das reais atribuições do empregado, é insuscetível de exame mediante recurso de revista ou de embargos”. (FONTE: Pesquisa Acórdãos Inteiro Teor, TST, 2005.).

#### **4.2.1. Dimensão administrativa**

Passar a designar um cargo de funcionário em instituição bancária privada com o propósito de atribuir a tal ocupação o status de chefia, coordenação, direção ou supervisão sem o conjunto de poderes e atribuições é ato de simulação.

O gestor da unidade de recursos humanos que estrutura plano de cargos e salários distanciado dos princípios éticos corrobora para o crescimento dos conflitos trabalhistas e tem sua conduta caracterizada como transgressão administrativa.

Ademais, condutas de tal natureza contrariam o juramento do Administrador:

Prometo DIGNIFICAR minha profissão, consciente de minhas responsabilidades legais, observar o código de ética, objetivando o aperfeiçoamento da ciência da administração, o desenvolvimento das instituições e a grandeza do homem e da pátria.

#### **4.3. Aspecto de conflito – horas extras bancário com ‘função de confiança’**

A circunstância do bancário ser o responsável pelo numerário da agência e portar as chaves do cofre da agência não configura a situação do cargo de confiança, mesmo que o trabalhador receba gratificação de função por exercício de

---

<sup>3</sup> Identificação da instituição preservada por razões éticas.

chefia. O entendimento foi adotado pela Primeira Turma do Tribunal Superior do Trabalho ao deferir recurso de revista a um bancário gaúcho, afastando a condição de cargo de confiança e, com isso, garantir-lhe o pagamento de horas extras quanto ao período trabalhado além da sexta hora diária. A decisão tomada pelo TST, conforme o voto do ministro João Oreste Dalazen (relator), altera posicionamento adotado pelo Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (com jurisdição no Rio Grande do Sul). O órgão de segunda instância havia enquadrado um ex-empregado da filial gaúcha do Banco X<sup>4</sup> como ocupante de cargo de confiança, conforme o § 2º do artigo 224 da CLT. O dispositivo exclui do limite de seis horas de jornada os bancários “que exercem funções de direção, gerência, fiscalização, chefia ou equivalente, ou desempenhem outros cargos de confiança, desde que o valor da gratificação não seja inferior a um terço do salário efetivo”.

Segundo os autos, a relação de trabalho deu-se entre dezembro de 1993 e maio de 2002 e, a partir de dezembro de 1999, o bancário foi ‘chefe de seção de caixa’, pela qual recebia gratificação superior a 1/3 do salário do cargo efetivo. Dentre suas atribuições estava a distribuição de dinheiro aos caixas, assinatura de documentos e, desde o exercício da chefia, passou a portar a chave da agência e uma das chaves do cofre (a outra ficava com o gerente da agência).

Assim, o fato de ser responsável pelo numerário da agência, bem como portar as chaves do cofre denotam que a função exercida exigia confiança especial junto ao empregador, sendo plenamente passível de enquadramento entre as que excepcionam o próprio direito à percepção de horas extras, a partir do exercício da função de confiança”, registrou o acórdão regional.

O ministro Dalazen ressaltou, contudo, que a configuração da circunstância prevista no art. 224, § 2º, “a excepcionar o empregado bancário da jornada de trabalho de seis horas diárias”, exige a inequívoca demonstração de um grau maior de confiança entre as partes (empregado e empresa). O reflexo de tal situação, segundo o relator, é a transferência ao trabalhador de amplos poderes de mando, gestão e representação.

Também foi ressaltado que a Subseção de Dissídios Individuais – 1 (SDI-1) do TST vem decidindo de forma reiterada que a mera denominação do cargo e o recebimento de gratificação igual ou superior a 1/3 do salário efetivo não são suficientes, por si só, para configurar o cargo de confiança. “Indispensável a demonstração de outros requisitos que caracterizem a confiança, como a presença de subordinados”, esclareceu o ministro Dalazen.

Segundo o relator, os elementos reunidos nos autos não foram bastantes para isentar o banco do pagamento das horas extras. “O mero fato de o empregado deter o título de “chefe de seção”, responsabilizar-se pelo numerário da agência, e portar as chaves do cofre, não autoriza seu enquadramento nas disposições do art. 224, § 2º, ainda que tenha percebido

---

<sup>4</sup> Identificação da instituição preservada por razões éticas.

gratificação de função. (FONTE: Pesquisa Acórdãos Inteiro Teor, TST, 2005.).

#### **4.3.1. Dimensão administrativa**

Não é suficiente que as atribuições recebam designação diferenciada e que o trabalhador receba gratificação para restar caracterizado o cargo de confiança.

É preciso que na estrutura de comando existam subordinados. O custo provocado pela tentativa de simulação de uma circunstância distante da realidade onerará e provocará a diminuição dos rendimentos dos acionistas.

#### **4.4. Aspecto de conflito – distinção de gerente bancário e gerente geral**

O gerente encarregado de setor da agência bancária possui enquadramento legal diverso e, por isso, tratamento jurídico diferente em relação ao gerente-geral do mesmo estabelecimento. O reconhecimento da distinção existente na CLT para as duas funções de gerência bancária levou a Segunda Turma do Tribunal Superior do Trabalho a deferir dois recursos de revista a ex-empregados do Banco X<sup>5</sup> e do Banco Y e garantir-lhes horas extras após a oitava hora trabalhada. O relator de ambos os recursos no TST foi o ministro Renato de Lacerda Paiva.

“A jornada de trabalho do empregado de banco gerente de agência é regida pelo artigo 224, §2º, da CLT”, esclareceu o relator. “Quanto ao gerente-geral de agência bancária, presume-se o exercício de encargo de gestão, aplicando-se-lhe o artigo 62, inciso II da CLT”, julgou Renato Paiva com base no Enunciado nº 287 do TST.

O artigo 224 prevê a duração normal do trabalho bancário em seis horas, mas seu §2º exclui desse regime os que exercem funções de direção, gerência, fiscalização, chefia e equivalentes ou que desempenhem funções de confiança, desde que sua gratificação não exceda um terço do salário efetivo. Esse enquadramento permite a hora extra, quando ultrapassado o limite geral de oito horas diárias.

---

<sup>5</sup> Identificação da instituição preservada por razões éticas.

O inciso II do artigo 62 da CLT veda o pagamento de horas extras aos gerentes, “assim considerados os exercentes de cargos de gestão, aos quais se equiparam, os diretores e chefes de departamento ou filial”. Essa previsão afasta a remuneração extraordinária por considerá-la incompatível com essas atividades.

O primeiro recurso analisado foi interposto por uma ex-gerente administrativa do BANCO X<sup>6</sup> contra decisão do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região (com jurisdição no Estado do Rio de Janeiro). O órgão enquadrou-a no art. 62, II, e excluiu seu direito de receber como extras as horas trabalhadas além da oitava hora diária.

Os autos revelaram que a trabalhadora era responsável pela guarda das chaves dos cofres da agência, possuía 40 subordinados, remuneração 50% maior que o salário básico, podia aplicar punições a outros empregados, mas não detinha o poder de admiti-los ou demiti-los, além de estar subordinada hierarquicamente ao gerente-geral.

No TST, a gerente administrativa sustentou que os únicos funcionários que não possuíam subordinados eram os escriturários em início de carreira e que a guarda das chaves também era confiada a dois outros bancários e que tinha direito às horas extras.

A violação à CLT foi reconhecida pelo relator, que declarou a inviabilidade do enquadramento da profissional no art. 62, II. Segundo Renato Paiva, para se caracterizar a função de gerente que prevê o dispositivo “são necessários amplos poderes de mando, representação e substituição do empregador”. A bancária tinha funções equiparáveis ao do “gerente comum”, disse ao aplicar o art. 224, §2º ao caso.

No outro recurso, decisão semelhante foi adotada para reconhecer as horas extras ao período (janeiro de 1996 a março de 1997) em que um empregado do Banco Y exerceu a gerência-adjunta de uma agência em Bauru (SP). O TST entendeu que, nessa condição, o trabalhador não detinha “amplos poderes de mando, representação e substituição do empregador”. Em outros quatro anos do contrato, ele atuou como gerente-geral, função que excluiu seu direito às horas extraordinárias e, nesse ponto, foi mantida a decisão do TRT da 15ª Região (com sede em Campinas). (FONTE: Pesquisa Acórdãos Inteiro Teor, TST, 2005.).

#### **4.4.1. Dimensão administrativa**

É atribuição do gestor de recursos humanos o enquadramento do funcionário.

---

<sup>6</sup> Identificação da instituição preservada por razões éticas.

A transgressão administrativa resta comprovada – caracterizada – quando a situação fática de qualificação da função exercida pelo bancário está diametralmente contrária à efetivamente realizada. Significa afirmar que as atividades são desempenhadas de uma forma e o contrato de trabalho está estabelecendo um outro universo de atribuições.

Ao agir de tal maneira o gestor de pessoal não alinha os objetivos estratégicos da instituição aos planos de recursos humanos desenvolvidos. Estrategicamente estão dissociadas as ações de pessoal dos objetivos organizacionais. A avaliação de tais questões necessita ser realizada no longo prazo. Percepções de curto prazo contribuem para o acirramento dos conflitos.

As demandas resultantes de conflitos trabalhistas provocam a diminuição dos ganhos no médio e longo prazo. A avaliação equivocada dos cenários com a conseqüente elaboração de enquadramentos que atendam demandas momentâneas são insuficientes e corresponderão ao pagamento de verbas indenizatórias no futuro.

Remunerar o trabalhador de maneira justa e em consonância ao estabelecido na legislação trabalhista é dever dos gestores.

## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS – RESULTADOS

Do exame dos resultados encontrados pode ser verificada a inconsistência das missões (valores, princípios, credos) apregoadas, em confronto ao volume processual pesquisado, assim resumido:

<p>Banco ABN AMRO REAL - 3.565 <sup>7</sup> processos</p>	<p>O nosso modelo apóia-se em manter o foco no foco do cliente, com pessoal capacitado e engajado, instrumental competitivo e valores corporativos, para tornar o cliente totalmente satisfeito e alcançar resultados satisfatórios para acionistas, funcionários e comunidade.</p>
<p>Banco Itaú S/A - 7.626 processos</p>	<p>A Instituição tem a convicção de que, para se consolidar e desenvolver, deve partir de objetivos empresariais e princípios éticos precisos que sejam compartilhados pelos administradores e funcionários da Empresa. As relações no ambiente de trabalho devem pautar-se pela cortesia e respeito. Colabore para que predomine o espírito de equipe, a lealdade, a confiança, a conduta compatível com os valores da Instituição e a busca por resultados. Quando no papel de gestor de pessoas, tenha em mente que seus funcionários o tomarão como exemplo. Suas ações, assim, devem constituir modelo de conduta para sua equipe.</p>
<p>Banco Santander – 7.599 processos</p>	<p>Valores do Santander » Qualidade » Transparência » Equipe » Eficiência » Inovação » Compromisso » Solidez » Foco no cliente » Comprometimento com as comunidades onde operamos.</p>
<p>Banco Bradesco – 3.319 processos</p>	<p>O treinamento específico tem sido uma constante no desenvolvimento do potencial dos seus funcionários, para melhorar a qualidade, criar um ambiente favorável ao trabalho em equipe, ao crescimento pessoal e eficácia organizacional.</p>

<sup>7</sup> Números dos processos de todos os bancos selecionados, atualizados até agosto de 2004.

Unibanco – 4.371 processos.	Nossa Missão (Por que existimos) Contribuir ativamente, como instituição financeira, para o desenvolvimento econômico do país, atendendo de forma equilibrada às expectativas, necessidades e interesses de clientes, funcionários e acionistas. Nossos Valores (Princípios que regem nosso trabalho) Idoneidade Responsabilidade Ética Solidez
-----------------------------	--

Quadro nº 4 – Missões e Valores Vinculados aos Empregados

Os números de causas em comparação aos valores, princípios e ideais organizacionais difundidos pelas instituições financeiras avaliadas revelam um descompasso. Um alerta. Um foco de transgressão administrativa. Entendida como atuação ou omissão do administrador de forma contrária aos objetivos organizacionais, missão da empresa e em desacordo com os princípios éticos.

Moreira (1999, p. 29) chama atenção para o fato da ética empresarial possuir aspectos regulados em leis próprias, cita como exemplo as áreas de **proteção ao trabalho**, proteção ao ambiente, proteção ao cliente consumidor entre outras.

Ora, tanto no Brasil como em outros países, as leis, regulamentos e principalmente decisões judiciais têm sido no sentido de exigir das empresas um comportamento ético em todos os seus relacionamentos. Para motivá-las a seguir a ética, como forma de atenuar seus instintos egoísticos, alguns países têm permitido que os seus tribunais imponham condenações milionárias às empresas infratoras. (MOREIRA, 1999, p. 31).

Ora, pode-se contra-argumentar dizendo que toda organização – e sobretudo toda empresa capitalista – opera num ambiente hostil, em os stakeholders defendem interesses próprios. Uma vez que as contrapartidas são vulneráveis a produtos, ações e mensagens, as decisões organizacionais não podem ser neutras. Quem decide faz escolhas entre diferentes cursos de ação e deflagra conseqüências. Aí entra a reflexão ética. Ela

antecipa o que poderia ser danoso aos negócios e responde algumas indagações tais como: o que afeta o meio ambiente ?, quais efeitos colaterais os produtos geram nos consumidores ?, **como as políticas corporativas atingem empregados e clientes ?**, quem se beneficia e quem sai prejudicado ? (SROUR, 1998, p. 291)

Uma vez que empresas competitivas não devem operar num horizonte de curto prazo como visto no tópico 3.5, pois:

Uma filosofia de curto prazo centrada apenas no acionista, tende com o tempo, a revelar valores estagnados das ações e passa a reduzi-las gradativamente. Há uma desvalorização dos ativos (ações). Nesta hipótese, a empresa está orientada unicamente por considerações financeiras, o que não demonstra ser conduta que ofereça resultados extraordinários.

Portanto, a ganância ou sedução por vantagens imediatas pode ser fatal. No mundo atual (SROUR, 1998, p. 291) os negócios não se assemelham mais aos empreendimentos corsários da época mercantilista – atacar, pilhar e dividir o butim.

E o sucesso organizacional passa, como visto no tópico 3.5, por alinhar verdadeiramente a missão aos objetivos organizacionais e à compreensão que os funcionários têm da empresa e destes valores. Inspirar e oferecer cenários futuros de crescimento e desenvolvimento. Exigir competências atualizadas e proporcionar desafios constantes, sob a égide de julgamentos e ações respaldadas em princípios éticos.

Em outras palavras, uma causa para o fracasso da missão, destacada por Cardona e Rey (2005, 132), é a maneira incorreta de implementá-la /

introduzi-la. Historicamente, como ressaltam os autores, a missão foi apresentada na forma de valores, mandamentos, credos, símbolos e mesmo histórias mais ou menos reais que procuravam captar a cultura herdada dos fundadores.

No entanto, e a não ser em casos excepcionais respaldados por líderes de grande categoria, esses esforços só influíram no sistema de gestão de fora para dentro; na hora da verdade, ficaram relegados pela tirania e pelo imediatismo dos objetivos financeiros.

E a quebra de tais valores, a desarmonia entre os princípios anunciados e divulgados daqueles realmente praticados afetam um ativo econômico fundamental, a imagem da empresa.

As empresas têm uma imagem a resguardar, patrimônio essencial para a continuidade do próprio negócio. A imagem da empresa não pode ser vilipendiada impunemente, nem pode ser reduzida à mera moeda publicitária, porque ela representa um ativo econômico sensível à credibilidade que inspira.

Neste contexto, análise dos ativos intangíveis, merece realce e soma-se ao exposto acima o apresentado no tópico 3.4 ao abordar as vantagens competitivas e posição estratégica.

Ou melhor, como assinala Fernández (2005, p. 112), entre as vantagens competitivas estão ativos intangíveis como a confiança no líder, o comprometimento dos empregados com a organização, a consciência dos líderes em relação às oportunidades disponíveis no macroambiente e a

flexibilidade na hora de enfrentar mudanças. Já a posição estratégica reúne elementos tangíveis como a consistência econômica e a qualidade dos ativos.

Fernández (2005, p. 112) qualifica como líderes capazes, aqueles que sabem usar as vantagens competitivas e a posição estratégica de suas empresas em consonância com as condições de mercado. Ao mesmo tempo, esses atributos podem não durar para sempre; sua importância vai variar de acordo com as condições ambientais.

Por isso, no entender do autor, devemos ajustar a empresa às novas situações que surgirem. Compete aos líderes criar empresas flexíveis e reativas de modo a usar vantagens competitivas existentes do melhor modo possível.

E o administrador ? Qual seu papel na gestão de tais conflitos ?

O arcabouço teórico levantado, mais precisamente no tópico 3.8.2, aponta uma nova concepção da área de recursos humanos e por conseguinte uma revisão na atuação dos gestores com fundamento em pelo menos dois argumentos.

O primeiro reside na constatação que as relações de trabalho estão cada vez mais 'intelectualizadas', o nível de aprendizagem e qualificação exigido dos empregados é o mais expressivo da história capitalista.

A segunda consiste no entendimento que a função de gerir pessoas faz parte das atribuições do administrador, não é tarefa de setor especializado apenas.

Corroboram tais afirmações a análise da política de recursos humanos, Albuquerque (1999, p. 232), ao preceituar que a produção e as relações de trabalho na nova concepção, políticas e gestão de recursos humanos deverão assumir como premissa as necessidades de:

- a) valorização dos talentos humanos na empresa – trata-se de gerir o trabalho e as pessoas e não simplesmente recursos ou números;
- b) atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho;
- c) criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais;
- d) possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa;
- e) oferecimentos de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal ou coletiva;

Outra fonte de sustentação e mecanismo de exercício de influência do administrador é o entendimento da gestão do trabalho e do trabalhador como função essencial ao exercício diuturno de sua atividade. Não está restrita ao Departamento de Pessoal (DRUCKER, 2002, p. 278).

O conflito surgido de tal situação dissonante, separação entre discurso e prática (número de questões judiciais x valores que demonstram o compromisso organizacional com os empregados) pode ser interpretado com o auxílio da teoria abordada nos tópicos 3.9, 3.10, 3.11, 3.12 e 3.12.1, pois ao tratar dos conflitos trabalhistas na gestão das pessoas ficam evidenciados mecanismos para sua administração, reivindicações e avaliação de percepções equivocadas.

Outra percepção a ser modificada é aquela que se refere a sempre se achar que o conflito é uma batalha entre interesses e desejos competitivos

incompatíveis. Pensar dessa forma leva a concluir que a outra parte está tentando bloquear a tentativa de atingir aquilo que se pretende.

Com isso, freqüentemente tenta-se bloqueá-lo também em suas tentativas, sendo que ambas as partes passam a se posicionar de maneira cada vez mais inflexível para buscar seus desejos, ignorando a existência de necessidades e objetivos que as duas partes poderiam eventualmente partilhar.

Além disso, é identificada a principal razão para o acometimento e acirramento de tais conturbações organizacionais, no caso a falha na comunicação, proporcionando a denominada comunicação de 'duplo-vínculo', apresentada conforme quadro abaixo:

<b>Valores apoiados</b>	<b>Realidade</b>
Tenha iniciativa	Não quebre as regras
Notifique erros imediatamente	Erros serão punidos
Pense na organização como um todo	Preocupe-se apenas com sua área
Coopere	Compita
Pense a longo prazo	Seu comportamento atual é o mais importante, podendo ser recompensado ou punido
Nesta empresa todos são iguais	Nesta empresa alguns são mais iguais que outros
A busca da qualidade é responsabilidade de toda a empresa	A busca da qualidade é responsabilidade do outro departamento
A empresa está orientada para as pessoas	O salário é baixo, mas todo final de ano se distribuem cestas de Natal
A empresa é muito criativa	O salário é baixo, as promoções são raras, mas cada um pode vestir-se como quiser para trabalhar

Quadro nº 3: Duplo vínculo nas organizações.

Fonte: ZIEMER, 1996, p. 103.

## 6. CONCLUSÃO

Diante dos dados levantados, só a evidência permite interpretar os fatos. (VIEGAS, 1999, p. 168). Com tal pressuposto são feitas as considerações seguintes.

Confrontando os resultados encontrados, as evidências fazem-me supor que a realidade interpretada reforça a tese proposta:

É possível identificar o desempenho ou omissão dos administradores na análise de resultados dos julgamentos de processos judiciais trabalhistas. A transgressão administrativa pode ser extraída do exame de tais julgados.

Do ponto de vista lógico e sistêmico, como se extrai dos dados apresentados nos tópicos 4.1, 4.2, 4.3 e 4.4 fica evidenciada a transgressão administrativa.

A inobservância de horário de trabalho, a simulação da designação de cargo ocupado, o não pagamento de horas extras para funções de 'confiança' e finalmente a distinção de gerente bancário para gerente geral, são instrumentos, como observado nos resultados dos julgados analisados, de gestão de recursos humanos que colidem com as missões institucionais.

Torna-se imperiosa a menção aos ensinamentos de Moreira (1999, p. 31), pois aponta como solução adequada de potenciais conflitos a atuação ética, ao fazer com que os direitos de terceiros sejam sempre respeitados pela empresa.

Com isso, o lucro gerado para o acionista não fica sujeito a contingências futuras, como por exemplo, **condenações por procedimentos indevidos**.

Nesta etapa é necessário recobrar o objetivo geral, qual seja, foram analisadas situações de conflitos trabalhistas gerados em organizações financeiras privadas. Restou evidenciada a contradição entre as missões organizacionais e a atuação dos gestores, através da análise de processos julgados pelo Tribunal Superior do Trabalho nos anos de 2003 – 2004.

O expressivo volume de causas trabalhistas apresenta-se como fator de restrição ao exame, sem contudo invalidá-lo, pois a aplicação de um rigor metodológico permitiu uma verificação precisa e cuidadosa dos fatos e proporcionou afirmações subjetivas e impressionistas.

Se consideradas a amplitude das funções administrativas, em especial aspectos de gestão de conflitos trabalhistas, é possível inferir que a atuação do administrador das empresas estudadas, se levados em conta apenas os resultados financeiros, pode ser percebida como condução primaz de processos.

É questionável e duvidoso que a gestão global (envolvendo todas as dimensões e papéis) de tais administradores possa ser colocada em um nível de excelência até mesmo referencial, pois se apresenta contrária às proposições organizacionais irradiadas por meios de suas missões.

A limitação metodológica deste estudo, considerado como exercício acadêmico, não permite que seus resultados possam ser extrapolados para outras instituições financeiras ou de qualquer outro segmento.

O estudo indica possíveis caminhos para análises e pesquisas futuras mais aprofundadas na seara dos conflitos trabalhistas em organizações financeiras. Destaca-se nesse cenário o Dano Moral e todas suas conseqüências na gestão dos conflitos trabalhistas.

## 7. Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (organizadores) – **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas** – São Paulo: Atlas, 1999. cap. 9.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências - elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

BALLESTRO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação** – São Paulo: Atlas, 1997.

Banco BRADESCO S/A. **Política de Qualidade**. Disponível em: [http://www.bradesco.com.br/br/institucional/banco\\_bradesco/fundac/acao\\_social.shtm?paramPag=InstRespSocial#](http://www.bradesco.com.br/br/institucional/banco_bradesco/fundac/acao_social.shtm?paramPag=InstRespSocial#). Acessado em 30 maio 2005.

BANCO ITAÚ S/A. **Código de ética**. Disponível em: [http://www.itau.com.br/seguranca\\_privacidade/etica.htm](http://www.itau.com.br/seguranca_privacidade/etica.htm). Acessado em 03 maio 2005.

BANCO REAL – ABN AMRO S/A. **Conheça nossos valores**. Disponível em : [http://www.bancoreal.com.br/index\\_internas.htm?sUrl=http://www.bancoreal.com.br/quem\\_somos/tpl\\_missao\\_modelo.shtm](http://www.bancoreal.com.br/index_internas.htm?sUrl=http://www.bancoreal.com.br/quem_somos/tpl_missao_modelo.shtm). Acessado em 30 maio 2005.

BANCO SANTANDER. **Missão**. Disponível em: <http://www.santander.com.br/portal/bsb/script/templates/GCMRequest.do?page=809&entryID=2910>. Acessado em 03 maio 2005.

BARNARD, Chester I. **The Functions of the Executive** – thirtieth anniversary edition – Boston: Harvard University Press, 1968.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica** – 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **TST divulga estatísticas da alta litigiosidade no Brasil**. Disponível em: [http://ext02.tst.gov.br/pls/no01/-no\\_noticias.Exibe\\_Noticia?p\\_cod\\_noticia=2406&p\\_cod\\_area\\_noticia=ASCS&p\\_txt\\_pesquisa=ranking](http://ext02.tst.gov.br/pls/no01/-no_noticias.Exibe_Noticia?p_cod_noticia=2406&p_cod_area_noticia=ASCS&p_txt_pesquisa=ranking). Acessado em 23 maio 2005.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Pesquisa Acórdãos Inteiro Teor**. Disponível em: [http://www.tst.gov.br/jurisprudencia/brs/nspit/nspitgen.html?sigla\\_min=ALL](http://www.tst.gov.br/jurisprudencia/brs/nspit/nspitgen.html?sigla_min=ALL). Acesso em: 30 maio 2005.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Relatório Geral da Justiça do Trabalho**. Disponível em: [http://www.tst.gov.br/relatorios\\_it/estatistica.html](http://www.tst.gov.br/relatorios_it/estatistica.html). Acessado em 30 maio 2005.

CARDONA, Pablo; REY, Carlos. DPM: direção por missões. **HSM Management** - São Paulo, Ano 9, v. 2, n. 49, p. 130-137, mar.-abr. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos** – 5 ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração** – 4 ed. – São Paulo: Makron Books, 1993

COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris. **The concise Blackwell encyclopedia of management** – Massachusetts: Blackwell Publishers, 1998.

DAFT, Richard L. **Teoria e Projeto das Organizações** – 6 ed. – Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração** – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERNANDÉZ, Juan Antônio. Ensinamentos de “A arte da Guerra”. **HSM Management** - São Paulo, Ano 9, v. 2, n. 49, p. 108-113, mar.-abr. 2005.

FERNANDES, Francisco. **Dicionário de sinônimos e antônimos da língua portuguesa: de acordo com a ortografia oficial brasileira** – 36 ed – São Paulo: Globo, 1997.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos** – Porto Alegre: Bookman, 2000.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: Porter, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva** – Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3–9.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio** – São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico** – 6 ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

LOPES, Paulo Afonso. **Probabilidades e Estatística** – Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da – Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (organizadores) – **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas** – São Paulo: Atlas, 1999. cap. 1.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo** – São Paulo: Atlas, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico** – Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_. **Ascensão e queda do planejamento estratégico** – Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil** – São Paulo: Pioneira, 1999.

NADLER, David A. **Comportamento organizacional** – Rio de Janeiro : Campus, 1983.

NUNES, Luiz Antônio Rizzatto. **Manual da monografia: como se faz uma monografia, uma dissertação, uma tese** – São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVA, Benedicto (coord.) – **Dicionário de Ciências Sociais** – 2 ed. – Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1987.

SIMON, Herbert. **Administrative Behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations** – 4th ed. – New York: The Free Press, 1997.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações** – 9ª ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

UNIBANCO. **Perfil da companhia.** Disponível em: <http://ri.unibanco.com.br/por/per/ubb/index.asp>. Acessado em 03 maio 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração** – São Paulo: Atlas, 1998.

VIEGAS, Waldyr. **Fundamentos de Metodologia Científica** – Brasília: Paralelo 15, Editora Universidade de Brasília, 1999.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. **Ser ético** – Rio de Janeiro: Gryphus, 1999.

ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais: o poder invisível das empresas** – São Paulo: Atlas, 1996.

## GLOSSÁRIO

Considerando que um mesmo termo, quando não definido previamente, pode assumir diferentes significados, pois depende do contexto e das pessoas, nesta monografia adotou-se:

Acórdãos - Decisão colegiada do tribunal. O advogado só pode entrar com recurso depois de o acórdão ser publicado no Diário da Justiça da União.

Atribuição – é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. A atribuição é uma tarefa mais sofisticada, mais mental e menos braçal.

Cargo – conjunto de funções de tarefas ou de atribuições com uma posição definida na estrutura organizacional.

Conflito - Existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se.

Estratégia - a maneira de a organização fazer as coisas, seu conceito do negócio.

Função – conjunto de tarefas ou de atribuições exercidas de forma sistemática.

Instituição Financeira – Definição extraída da Súmula nº 55 do Tribunal Superior do Trabalho : As empresas de crédito, financiamento ou investimento,

também denominadas financeiras, equiparam-se aos estabelecimentos bancários para os efeitos do art. 224 da CLT.

SDI 1 e 2 – Seção de Dissídios Individuais, colegiado de magistrados que analisa e julga processos envolvendo questões de empregados em oposição aos dissídios coletivos que cuidam de controvérsias envolvendo sindicatos de empregadores e trabalhadores.

Tarefa – toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. Atribuída a cargos simples e repetitivos.

Transgressão Administrativa – Atuação ou omissão do administrador de forma contrária aos objetivos organizacionais, missão da empresa e em desacordo com os princípios éticos.

TST – Tribunal Superior do Trabalho