

## Relações de trabalho precisam de planejamento estratégico



Spacca" data-GUID="antonio\_carlos\_aguiar.jpeg">O mundo do trabalho

mudou e, com isso, as relações de emprego se tornaram estratégicas. O empresário que não planejar direitos e deveres trabalhistas terá prejuízos com seu capital mais importante: as pessoas que produzem a empresa. Essa é a tese do advogado **Antonio Carlos Aguiar** para justificar o serviço que oferece às empresas: *legal coaching*, ou, como o próprio autor diz em bom português, “gestão estratégica das relações de trabalho”.

Em sentido estrito, o *legal coaching* é uma palestra sobre Direito do Trabalho para os dirigentes da empresa. Trata-se de uma aula nos moldes da escola da auto-ajuda. A idéia é prevenir as empresas de processos trabalhistas por culpa do tratamento dos gerentes dispensado aos funcionários. Na palestra, ele explica em linguagem didática o que pode e o que não pode no dia-a-dia das relações de emprego. “O empresário exige produção de seus líderes, mas não mostra os limites”, avalia.

Mas o chamado planejamento trabalhista vai muito além da palestra e ultrapassa até mesmo o conceito de advocacia consultiva. Ao chegar na empresa, Carlos Aguiar e sua equipe desenham o mapa de vulnerabilidades, destrincham documentos, participam de negociações e sugerem mudanças nos contratos de trabalho. Segundo ele, esse tipo de advocacia ajuda a empresa a se prevenir de processos trabalhistas, a não ser obrigada a pagar indenizações por danos morais e até a esvaziar movimentos grevistas.

A visão do advogado sobre o Direito trabalhista foge da velha dicotomia Capital versus Trabalho. Com a mesma naturalidade que defende a atualidade da Consolidação das Leis do Trabalho, Carlos Aguiar afirma que através da negociação e do planejamento é possível até mesmo superar tabus legais como o da irredutibilidade de salários. Basta que a realidade justifique a medida e as partes cheguem a um consenso a respeito das necessidades de cada uma. “O capital e o trabalho não são mais inimigos. O que existe é uma convergência de interesses”, diz.

Antonio Carlos Aguiar é formado pela PUC de São Paulo, onde também defendeu mestrado em Direito do Trabalho. Ele ainda fez pós-graduação na USP. Ainda na faculdade, foi estagiário do escritório Peixoto e Cury, do qual é, hoje, um dos sócios.

Antes de voltar ao escritório em 1991, Carlos Aguiar trabalhou no Sindicato dos Químicos da região do



---

ABC em São Paulo. “Lá, adquiri muito conhecimento nessa parte de direito coletivo de trabalho. A visão que tenho é mais holística. Numa negociação, consigo enxergar dentro das necessidades de cada ator social”, afirma. Há 10, ele dá aulas de Direito do Trabalho no Centro Universitário Fundação Santo André, da cidade do mesmo nome, no ABC paulista.

Também participaram da entrevista, na redação da **Consultor Jurídico**, os jornalistas Larissa Garcia e Maurício Cardoso.

## **Leia a entrevista**

**Conjur** — O que é *legal coaching*?

**Antonio Carlos Aguiar** — As empresas tomaram ciência de que o maior patrimônio que elas têm são as pessoas. Mas a CLT é de 1943. O próprio nome diz que é uma consolidação. Nesse período, leis novas foram colocadas e ela se modernizou. A Lei da Participação nos Lucros e Resultados (PLR), por exemplo, é de 2000. Legal coaching faz parte do conceito de planejamento trabalhista. O planejamento entra exatamente nisso. Como o Direito do Trabalho se tornou estratégico, a empresa tem que planejá-lo. Além de diminuir o passivo e as contingências, o planejamento ajuda a otimizar as relações de trabalho.

**ConJur** — **Otimizar em que sentido?**

Antonio Carlos Aguiar — Nos contratos de trabalho, por exemplo. Se minha empresa tem profissionais altamente qualificados, o planejamento vai analisar formas de impedir que eles mudem de emprego. Posso propor um contrato de não competitividade ou um bônus para o trabalhador. Existem cláusulas restritivas de liberdade, que não estão escritas textualmente na lei. Você pode ter um contrato de trabalho moderno, que prevê isso. Para mim, a Lei da PLR é inteligente por ser genérica. Ela diz que quem estabelece valor, meta, periodicidade são o trabalhador e a empresa.

**ConJur** — **Mas a relação de força nessa negociação não tende a favorecer o patrão?**

Antonio Carlos Aguiar — Não necessariamente, porque o sindicato é obrigado a participar e equilibra o relacionamento. Tempos atrás, um cliente queria aplicar um sistema norte-americano de valor agregado para calcular o PLR. O programa mede quanto do trabalho do funcionário gera de valor para a empresa. A CLT jamais iria prever isso em 1943. Fizemos uma adequação do programa com a colaboração do sindicato. É possível trabalhar a questão da otimização da lei. O que pouca gente percebeu é que os sindicatos, a partir de 1988, deixaram de ser um sistema de confronto com as empresas e se transformaram em aliados. Com o sindicato, posso reduzir salário e flexibilizar jornada.

**ConJur** — **Os sindicatos fazem um bom trabalho?**

Antonio Carlos Aguiar — Não tenho dúvida. Fiz um trabalho com o sindicato de trabalhadores em processamento de dados, um setor onde havia muita informalidade e muitas cooperativas de trabalho. Fizemos uma migração da informalidade para empregos formais e o sindicato ajudou nessa transição para conseguirmos uma remuneração diferenciada. O planejamento estratégico nas questões trabalhistas



passa por essa mudança de paradigma. É possível pagar verbas para o empregado que não tem natureza jurídica de trabalho. As empresas não pagam por desconhecem. A participação nos resultados é uma forma. Aquele um terço das férias não tem encargos trabalhistas. A lei permite que a empresa pague, nesses casos, mais do que um salário. Ajuda de custo, pelo menos uma vez por ano, dá para pagar sem encargos também.

### **ConJur — O planejamento envolve só a empresa ou também tem a participação do trabalhador?**

Antonio Carlos Aguiar — Trabalho praticamente com a empresa, mas a minha fonte de trabalho são os trabalhadores. Um cliente, por exemplo, estava começando uma fábrica do zero na Bahia. Como o equipamento era muito moderno, o pessoal — quase cem pessoas — precisava ser treinado no Japão. A pergunta era como contratar esse pessoal. Não dava para contratar como estagiário, temporário, autônomo ou por cooperativa. O cliente estava com receio de contratar como empregado por causa dos encargos. Mas, a lei permite, através de um acordo com o sindicato, contratar o empregado e, logo depois, suspender o contrato por até cinco meses, desde que o trabalhador esteja em treinamento. Risco zero para a empresa, já que a fórmula encontrada estava dentro da formalidade. Voltamos a fazer esse tipo de contrato agora por conta da crise. Em vez de mandar o pessoal embora, você o coloca para se qualificar profissionalmente. A empresa não paga salário, mas uma bolsa em um valor negociado com o sindicato. Ela pode pagar o mesmo valor do salário, só que fica sem encargos.

### **ConJur — Além dos contratos, o que mais tem no planejamento?**

Antonio Carlos Aguiar — A primeira coisa a se fazer no planejamento é uma análise estrutural para desenhar um mapa de vulnerabilidade. Vejo como a empresa está em relação aos aspectos jurídicos, rotina trabalhista, questão financeira, contingências, possibilidades de paralisação, segurança do trabalho e relações interpessoais. O mundo mudou e os relacionamentos mudaram. Aquilo que era tolerado até pouco tempo atrás no ambiente de trabalho, não é mais. Essas brincadeiras com relação à raça ou à cor do cabelo, já não são aceitas. Não se pode mais colocar uma tartaruga na mesa da pessoa ou obrigá-la a dançar na boquinha da garrafa porque ela não atendeu as metas.

### **ConJur — Mas, as empresas continuam fazendo isso.**

Antonio Carlos Aguiar — Continuam por desconhecimento. O empresário exige produção de seus líderes, mas, em contrapartida, não mostra os limites. Aqui é que entra o *legal coaching*. Mostro para os gerentes até onde eles podem chegar. Ensino, por exemplo, que atitude gera assédio moral. Não se pode exigir, por exemplo, que o trabalhador faça mais de duas horas extra por dia. Porque, se ele sofrer um acidente de trabalho, a empresa vai pagar indenização e poderá ser condenada criminalmente. Se você xinga o cara, pode dar processo de racismo. Na palestra, ainda explico sobre assédio sexual. Respondo perguntas sobre a diferença de paquerar e assediar. Esse tipo de treinamento é diferenciado, não falo de “contrato sinalagmático de trato sucessível e oneroso”, mas da realidade.

### **ConJur — Quem participa do treinamento?**

Antonio Carlos Aguiar — O básico é para a gerência, mas pode chegar ao trabalhador. Digo que é básico porque trata de noções gerais de Direito do Trabalho. Quando chego, interajo coma platéia. Para



---

mostrar o que é assédio, pego o cara mais rude e começo a paquerar para que o pessoal sinta o constrangimento na pele. É uma brincadeira, mas imagine quando é uma rotina. Você precisa trazer para a pessoa esses conceitos do dia-a-dia.

### **ConJur — Se a CLT fosse mais simples talvez não haveria necessidade de tanta sofisticação?**

Antonio Carlos Aguiar — Talvez, mas honestamente a CLT é simples. O problema das empresas é que não dão uma noção mínima do que pode e do que não pode ser feito para o corpo gerencial e para os trabalhadores. O contrato no Direito do Trabalho não é complicado e é absolutamente informal. É um contrato-realidade. Não é preciso nem mesmo de manifestação das partes. O trabalhador começa a trabalhar e o contrato nasce sem que nenhuma das partes tenha conversado sobre o serviço. Só é necessário ter habitualidade, salário, pessoalidade e subordinação. Não precisa de nada por escrito, nem que alguém tenha pedido ou sido convidado. Veja a questão da terceirização. A discussão sobre atividade fim e atividade meio é bobagem. Se a realidade do dia-a-dia mostra que esses itens estão presentes, é um contrato de trabalho, não importa o que você escreveu ou o nome que você dê.

### **ConJur — As empresas conhecem Direito de Trabalho?**

Antonio Carlos Aguiar — Pouco. Veja o caso das férias: o empregador compra as férias e diz que está ajudando o trabalhador. Primeiro: o trabalhador não pode vender as férias. Segundo: a natureza jurídica das férias é de higienização, o trabalhador precisa descansar. Se ele sofre um acidente, vão dizer que a empresa fraudou ao fazer o empregado assinar um contrato de férias, que ele não usufruiu. Se o trabalhador morre, o empresário responde por homicídio doloso. Então, é crime contra a organização do trabalho comprar férias. Outro exemplo: o empregado pede e o empregador adianta a parcela do PLR. Não pode e se o fiscal aparecer, ele autua. O empresário pode ser prejudicado querendo ajudar.

### **ConJur — Para qual empresa o senhor faz esse treinamento?**

Antonio Carlos Aguiar — A maioria são grandes empresas. Um assunto que está interessando é o Código de Ética e de Conduta. Ele é muito comum nos Estados Unidos, mas para trazer para cá tem que fazer adaptações. Nesses códigos se fala de denúncia anônima. Ai, uma pessoa que não gosta do colega, faz quinze denúncias e a empresa começa a investigar. Isso pode gerar um assédio ao contrário. Nas palestras, falo tanto dos aspectos jurídicos como sociais e filosóficos da questão ética. As pessoas têm que ser valorizadas. A Constituição fala da dignidade da pessoa humana e do valor do trabalho. E para que os líderes das empresas reproduzam esses valores é preciso de treinamento.

### **ConJur — As empresas querem cumprir as leis trabalhistas?**



Antonio Carlos Aguiar — Sim. As empresas estão mais preocupadas com a legalidade. Até pouco tempo atrás, antes da crise, todas as grandes empresas queriam colocar ações na bolsa. Então, elas têm que seguir normas. A legalidade serve inclusive para valorizar as ações. O capital e o trabalho não são mais inimigos. O que existe é uma convergência de interesses. Cada um tem interesses diferentes, mas eles têm que convergir.

**ConJur — Apesar disso, ainda temos uma lei, que é a CLT, feita em outra conjuntura do mundo do trabalho e com uma visão paternalista da relação de trabalho?**

Antonio Carlos Aguiar — A CLT tem que ser protecionista. A Constituição garante a livre iniciativa. Mas, ela garante a valoração do trabalho e da dignidade da pessoa humana. São dois princípios constitucionais. Na dúvida, qual eu aplico? A própria Constituição diz que devo usar o princípio da proporcionalidade. Com a CLT, é a mesma coisa. Desde 1988, ela mudou significativamente, inclusive com relação ao protecionismo. Um exemplo é a redução de salário através de acordo com o sindicato. O trabalhador pode transacionar o direito: tem o salário reduzido, mas ganha seis meses de estabilidade. O princípio protecionista cai por terra quando o sindicato pode equilibrar a balança. Sozinho, o trabalhador deve ter uma proteção maior. Mas, pela negociação coletiva, a coisa se equilibra. Quando falo de planejamento, obrigatoriamente passa por acordos com sindicatos. A CLT fala que eu não posso fracionar férias, a não ser em situações excepcionais. E quais são essas situações? Não tenho a mínima idéia, porque a CLT não fala. Mas, posso fazer um acordo com o sindicato e dizer quais são essas situações. A partir daí, o fracionamento é possível. Dá para regular tudo.

**ConJur — Até greve?**

Antonio Carlos Aguiar — Sim. Ninguém gosta de fazer greve. Nem o trabalhador, porque ele se expõe a riscos. A greve só chega depois de estourar todos os limites. Mas dá para administrar. O gerenciamento de crise passa pelo planejamento trabalhista. Costumo dizer que quando estoura a greve não adianta tentar negociar. É tão difícil fazer a greve, que no momento em que o trabalhador a deflagra, ele se acha o vencedor. Mas, com passar dos dias, o movimento vai se cansando.

**ConJur — Como o empresário faz para não se afobar nessa hora?**

Antonio Carlos Aguiar — Estratégia não se monta durante a crise. Tem que fazer um trabalho prévio. É preciso entender as necessidades que levaram à greve. Em um dos casos em que atuei, o sindicato fez a greve porque haveria troca de diretoria. Mas, no final, eles perderam a mão. Insuflar a greve é fácil, mas subir no caminhão e pedir para voltar ao trabalho é complicado. Nesse caso, o sindicato disse que não dava mais para fazer o pessoal voltar. Então, entrei com um dissídio de greve no sindicato. O juiz marcou a audiência para uma semana. Como o cliente estava desesperado, fui ao Ministério Público do Trabalho, conversei com o procurador e marcamos uma audiência de conciliação com o sindicato. Fizemos um acordo, já que o sindicato queria voltar. Depois de assinado o acordo, a diretoria do sindicato disse para os trabalhadores que a Justiça mandou voltar. Mas, para fazer isso, é preciso ter a confiança do sindicato. Planejamento é isso: conhecer as necessidades da empresa, dos trabalhadores, da região, da política local.



---

**ConJur — E quais os outros tipos de crises que se pode gerenciar?**

Antonio Carlos Aguiar — Se morre alguém dentro da empresa, você tem que reunir o grupo de crise e conversar com a família, sindicato, órgãos fiscalizadores, polícia, imprensa. No caso do primeiro acidente da TAM, eles contrataram a PUC, que tem o departamento de luto para conversar com as famílias. No treinamento, também passamos essa idéia.

**ConJur — A informalidade existe por falta de fiscalização?**

Antonio Carlos Aguiar — A informalidade não existe, porque o contrato de trabalho é informal. O que as pessoas tentam é burlar a lei. Como acontece com essa história de Pessoa Jurídica. A empresa contrata todos com PJ emitindo nota fiscal e tudo. Mas, isso não vale nada. O artigo 9 da CLT é claro ao dizer que é nula qualquer tentativa de desvirtuar os direitos trabalhistas. O empresário muitas vezes faz isso pensando que é o certo. Então chega o fiscal e autua. Até para fazer errado, tem que saber qual é o risco.

**ConJur — Todos os contratos de PJ são ilegais do ponto de vista do Direito do Trabalho?**

Antonio Carlos Aguiar — Em determinadas situações posso contratar um PJ. É possível imaginar um contrato de PJ como se fosse uma parceira urbana. A lei só fala em parceira rural, mas a idéia não é muito diferente. Nesse caso, o trabalhador é como parceiro que usa as instalações da empresa e faz um trabalho complementar, mas sem subordinação. É como se houvesse um contrato de comodato em que os dois lados otimizam os custos. O duro é gerenciar isso no dia-a-dia. Um dia a empresa pede para o trabalhador chegar às 8h e no outro ele toma bronca na frente de todos. O que acontece? Vira contrato de trabalho. O que vale é a primazia da realidade.

**ConJur — A relação de trabalho na sociedade por cotas é legal?.**

Antonio Carlos Aguiar — Pode ser, mas tem que ser sócio mesmo. Se a cota é de 0,1% e existe a habitualidade, a subordinação, salário e pessoalidade, não há dificuldade para considerar o contrato nulo. Essas modalidades de trabalho são válidas, só que elas não podem ser usadas para fraudar o contrato.

**ConJur — O Judiciário consegue captar essas tentativas?**

Antonio Carlos Aguiar — Muitos dizem que os novos juízes não têm experiência de vida. Mas, é um pessoal técnico que estuda. Não é como o juiz que vê o trabalhador como um coitado que deve ser protegido a qualquer custo. Hoje, eles dizem que se o trabalhador tem um advogado, ele está na mesma situação da outra parte. Os novos juízes são mais legalistas, o que é bom.

**ConJur — Como o senhor prepara a empresa para ir à Justiça do Trabalho?**

Antonio Carlos Aguiar — O primeira grande desafio é fazer com que a empresa não vá à Justiça. Se conseguir isso, sou um parceiro da empresa e não simplesmente um custo para ela. Não adianta apagar o incêndio e não saber o que está gerando o fogo. Se está havendo muitos processos sobre horas extras, a



---

primeira pergunta que faço é se há má gestão interna. A mudança tem que ser na empresa, não adianta pensar em ganhar só no tribunal. O processo do trabalho é um termômetro que pode ser usado pela empresa para identificar e resolver problemas que estão debaixo do tapete. O advogado tem que conversar com as pessoas, com quem pode ser testemunha, quem não pode, verificar a situação da empresa, levantar documentos.

### **ConJur — O senhor sempre procura o acordo?**

Antonio Carlos Aguiar — Nem sempre. Um cliente foi processado por uma ex-funcionária que era chefe de departamento da loja e queria receber horas extras. O caso valia uns R\$ 100 mil. Como não tínhamos como provar o contrário, fechamos o acordo em R\$ 20 mil. O que aconteceu? O advogado chegou para todos os outros funcionários e falou que resolvia processo de hora extra em um mês. Teve mais 30 casos iguais.

### **ConJur — Quanto o mercado de planejamento representa para os advogados?**

Antonio Carlos Aguiar — No meu escritório, o contencioso ainda é muito grande. Mas, já tem oito advogados que só cuidam dessa parte de planejamento trabalhista, que passa pelo mapeamento, pelo *legal coaching* e até por negociações com sindicato. Tem empresa do Brasil inteiro que me contrata para fazer negociação de participação de resultados.

### **ConJur — O planejamento é uma espécie de consultivo?**

Antonio Carlos Aguiar — É mais. O consultivo chega na empresa e explica, por exemplo, o que mudou com a Lei de Estágio. No nosso caso, vemos os contratos e sugerimos mudanças para que não se crie vínculo de emprego. No Brasil, temos pouca coisa sobre planejamento trabalhista. Já sobre o *legal coaching*, peguei carona na idéia que se está falando muito no mercado que é o *coaching*. Mas, não adianta ser esse “treinador” se não houver uma base legal também. Quando se fala em *coaching*, se está dizendo sobre o relacionamento entre as pessoas. É preciso mostrar esses limites legais. O *legal coaching* começou com o básico que era um curso de oito horas de relações trabalhistas, mas foi crescendo com a inclusão de outros temas.

### **ConJur — O trabalhador sabe os direitos que tem?**

Antonio Carlos Aguiar — Já trabalhei nos dois lados do balcão, tanto para empresas quanto para sindicatos. Não tenho dúvida que o trabalhador sabe. No sindicato, ele chega lá e diz que tem um problema no seu “figuits”. Quer dizer, ele não consegue falar o nome, mas sabe que a empresa não está pagando o FGTS, Por isso, quando dou treinamento, tenho que olhar e falar o que está errado. Não adianta querer dar um jeitinho. Hoje, um presidente da empresa muitas vezes consulta mais o RH do que o financeiro. Como ele virou estratégico, ele precisa dessa ferramenta.

### **Date Created**

30/11/2008