

A HOLOCACIA E SEUS IMPACTOS NO DIREITO DO TRABALHO E NO DIREITO EMPRESARIAL BRASILEIRO

Adriana Maria de Castro Miranda¹

RESUMO:

O tema-problema deste estudo refere-se à análise da aplicabilidade da Holocracia, sistema de gestão inovadora em que se destituem a cadeia hierárquica de gestão de pessoas, tradicionalmente aplicada nas empresas convencionais, e os efeitos passíveis de ocorrência perante o Direito do Trabalho no Brasil. Seu objetivo foi demonstrar que a legislação brasileira, no que tange à área trabalhista, precisa atualizar-se para contemplar os processos inovadores que acometem a economia, a partir da globalização. Como metodologia de pesquisa, além do estudo bibliográfico, foi efetuada uma retrospectiva do processo de gestão convencional, objetivando-se identificar a evolução de procedimentos estratégicos, até chegar à Holocracia, e fazer a análise dos requisitos legais e das garantias constitucionais que impactam sua aplicação. A conclusão do estudo comprovou a ineficácia da legislação trabalhista brasileira no acompanhamento da evolução estratégica empresarial e a inoperância de proteção aos novos profissionais que despontam no mercado atual. E sob o viés metodológico propositivo, indicaram-se alternativas por meio do Direito Empresarial, como forma de solucionar algumas das lacunas deixadas pela área trabalhista na atualidade, pois a Holocracia já é também uma realidade brasileira, mesmo que ainda de forma pouco expressiva.

Palavras-chave: Gestão Organizacional; Holocracia; Inovação.

HOLACRACY AND ITS IMPACTS ON BRAZILIAN CORPORATE AND LABOR LAW

ABSTRACT:

The problem-thesis of this project is to analyse the applicability of Holacracy, an innovative management system - in which the traditional hierarchy chain is removed from conventional companies, and its possible effects when used under brazilian Labor Law. The studies objective was to demonstrate that brazilian legislation, specifically its Labor Law, needs to update itself in order to contemplate the innovative processes that reach the economy since globalization. The research methodology used, besides bibliographical, was the analysis of the history of traditional management process, the evolution of strategical procedures until the

¹ Advogada, bacharela em Direito pela Universidade FUMEC, em 2010. Psicóloga, graduada pela PUC MINAS, em 1987, com habilitação em Psicologia Organizacional. Especializações (Pós-graduação *lato sensu*) em Direito Penal – pela Universidade Anhanguera- Uniderp, em 2013, em Direito Processual - pelo Instituto de Educação Continuada na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (IEC PUC MINAS), em 2012, em Gerência e Tecnologia da Qualidade pelo Centro Federal Tecnológico de Minas Gerais (CEFET-MG), em 1997. Mestranda em Direito na Universidade FUMEC. E-mail: adrianamirandaadv@gmail.com. Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/3108716562879306>.

coming of Holacracy and the analysis of legal requirements and constitutional guarantees that impact its applicability. This study's conclusion proved the ineffectiveness of Brazilian's Labor Law at keeping up with the evolution of companies' strategic thinking and at protecting the new professionals that come out in the current market. And under the light of appropriate methodology, there have been alternatives that came from Corporate Law as means to solve some of the gaps in the current Labor Law, since Holacracy is also in Brazilian reality, even if inexpressively.

Key-words: Organizational Management; Holacracy; Innovation.

1 INTRODUÇÃO

Há tempos os indivíduos vivenciam mudanças socioculturais por vezes previsíveis, por vezes inversas às praticadas e, mesmo, inesperadas.

Na área profissional e na economia isso não acontece de forma muito diferente. Mudanças também ocorrem dinamicamente nos ambientes profissionais, principalmente no que se refere às estruturas gerencial e organizacional das empresas, mas também às exigências impostas aos profissionais no mercado, cada vez mais competitivo.

A Holocracia ou Holacracia é uma forma estratégica de gestão empresarial que vem se solidificando nas empresas ditas “inovadoras”. Trata-se de uma maneira de atuação na qual inexistente a cadeia hierárquica tradicionalmente observada nas organizações convencionais. No Brasil o tema é pouco difundido até então, não existindo literatura a respeito, motivo do trato do assunto neste artigo, tanto no aspecto funcional quanto no jurídico, pois cabem muitas reflexões acerca dessa ferramenta de gestão empresarial no Direito do Trabalho brasileiro, com reflexos no Direito Empresarial.

Em regra, as empresas com administração convencional sempre valorizaram a experiência profissional comprovada. Capacidade de liderança, iniciativa, criatividade, facilidade para trabalhar em equipe e flexibilidade eram requisitos básicos para os candidatos que ocupariam cargos de gestão. Mas as empresas mudaram seu perfil de busca e estão à procura de profissionais com potencialidades a serem desenvolvidas, embora poucos tenham a oportunidade de aplicá-las, quer pelo próprio sistema hierárquico ainda ativo nessa administração, quer por falta de (re)conhecimento das organizações. Na gestão holocrática, entretanto, tais habilidades são necessárias e aplicáveis, pois o profissional executa suas atividades como parcela de contribuição à equipe de trabalho pertencente, não permanecendo necessariamente na condição subordinada.

Algumas questões se colocam, então, ao Direito do Trabalho vigente, amparado constitucionalmente. A proposição do Direito do Trabalho é a proteção ao trabalhador como

parte hipossuficiente da relação empregatícia e os princípios constitucionais são taxativos. Entretanto, uma geração de profissionais que despontou no mercado de trabalho hoje não se identifica com tamanha proteção; ao invés da estabilidade e segurança, preferem a liberdade e os desafios. Essa nova geração está voltada à gestão holocrática, recaindo ao empregado a responsabilidade por seus próprios atos e os resultados de forma imperativa, não sendo subordinado hierarquicamente a cargos de liderança, mas vinculado a equipes de trabalho. Isso certamente promove entraves jurídicos às condições preestabelecidas nas relações trabalhistas, como será visto no desenvolvimento deste artigo.

Mas as reflexões sobre a Holocracia não se limitam apenas ao Direito do Trabalho, redesenhando as relações trabalhistas e fugindo à pirâmide hierárquica até então praticada. Abrangem também o Direito Empresarial e a administração estratégica, ao sugerirem a inovação nos modelos de gestão de negócios. As empresas devem inovar em várias frentes, buscando aproveitar todas as possibilidades e potencialidades que o mercado lhes oferece, tanto nas demandas quanto nos profissionais existentes, e isso requer ajustes e alterações nos contratos sociais, inclusive.

2 PROCESSO HISTÓRICO E EVOLUTIVO DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Freud (1927) já dizia em sua obra que nada acontece por acaso. Entende-se, assim, que sempre existirão explicações baseadas em um processo histórico, evolutivo e adaptável ao seu tempo. Dessa forma, é importante pontuar alguns aspectos observados no decorrer dos tempos - as teorias e os modelos de gestão estratégica empresarial -, para que se possa perceber o curso do processo evolutivo até chegar à Holocracia, assim como visualizar seu futuro nas organizações. Holocracia é inovação, quebra de paradigmas, desenvolvimento e evolução.

Nos primórdios, a mão era o instrumento de trabalho, de defesa, de produção e, pode-se dizer, de sobrevivência. Hoje esse recurso é secundário, assim como a terra, pois o conhecimento – agora como utilidade - ganha destaque. E sua aplicabilidade é fonte inovadora no mercado de trabalho de forma irreversível, segundo Peter Drucker (1999). O autor justifica tal assertiva na existência de transformações, a cada dois ou três séculos, refletidas na renovação de visão de mundo e de valores, sendo difícil, para quem nasce hoje, entender o planeta de décadas atrás. Dornelas (2012) nomeia os responsáveis por essas revoluções e transformações como “empreendedores”.

A Revolução Industrial foi um marco para a implantação do modelo tradicional de administração focada na divisão do trabalho, que se tornou obsoleta devido ao desafio da competitividade e da evolução tecnológica, conforme pontua Maximiano (1995). A concorrência, a globalização, a defesa do consumidor e a facilidade de acesso às informações foram pilares iniciais que provocaram tais mudanças, complementa o autor.

Os japoneses foram fundamentais para o processo evolutivo de administração nas organizações. Na realidade eles não criaram inovações, apenas redesenharam os princípios já conhecidos de Ford e Taylor, dando uma nova roupagem à sua aplicação, valorizando os trabalhadores. Segundo Maximiano (1995), os japoneses perceberam o potencial disponibilizado de seus trabalhadores e o quanto poderiam, em grupo, contribuir na solução de problemas e melhorar resultados. Chamou-se de “modelo de administração participativa”, conceituando-o como uma “filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas”.

Criou-se à época um mito, continua o autor, de que a administração participativa promoveria o fim dos chefes e não existiriam gerentes nas organizações do futuro, porque os grupos seriam autogeridos. Ele até acreditava que haveria a possibilidade de realização dessa profecia em pequenas empresas ou em grupos dentro das corporações, como no caso da criação do Macintosh na Apple, nos anos 80, mas descartou o fim dos gestores. Apostou na mudança de postura deles, como já vinha acontecendo, mas o gerente assumiria o papel de orientador do grupo, eliminando a visão anterior de administração hierárquica e impositiva.

A administração participativa, como se vê, proporciona mudanças consideráveis em relação ao modelo de administração tradicional ou convencional, podendo-se pensar que se trata de uma etapa preparatória para a implantação da Holocracia.

Drucker (1999) relata historicamente o surgimento da gerência. Revela que, como atividade profissional, ela surgiu após a Primeira Guerra Mundial, delimitada a poucas pessoas, sendo que sua aplicabilidade só se estabeleceu de fato após a Segunda Guerra Mundial. À época, o gerente era alguém responsável pelo trabalho de subordinados. Posteriormente, entendia-se como gerente o responsável pelo desempenho de pessoas, o que também já foi superado. Numa perspectiva mais pós-modernista, o autor conceitua a gerência como a capacidade para descobrir como o conhecimento pode ser mais bem aplicado no conhecimento já existente, visando produzir resultados, ou seja, a gerência seria responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento. Afirma que o recurso controlador ou o que representa o poder como fator decisivo atualmente é o conhecimento – recurso pessoal, econômico e o único com significado –, capaz de obter qualquer outro recurso, se utilizado.

Observações interessantes acerca do conhecimento são feitas por Davenport e Prusak (1998). Eles indicam que os mercados de conhecimento ignoram hierarquias e que qualquer pessoa, indiferentemente de posição, pode apresentá-lo. Apontam diferenças importantes de conhecimento, informação e dados – os três estão relacionados, mas não são sinônimos. Esclarecem, inclusive, que o sucesso ou o fracasso organizacional podem depender da percepção dessa diferença, de qual é preciso, do que está disponível e o que se pode fazer ou não com esses elementos. Conceituam da seguinte forma:

“Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos [...] Informação é uma mensagem, geralmente na forma de documento ou comunicação audível ou visível. [...] A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo. [...] A definição funcional de conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações ” (Davenport e Prusak, 1998, p. 2-6)

Dados referem-se a uma parcela do que aconteceu e nada dizem sobre a própria importância ou irrelevância, mas é matéria-prima essencial da informação. Eles são transformados em informação e conseqüentemente adquirem valor por meio da aplicação de metodologias como contextualização, cálculos, correções e condensação (quando passíveis delas). Nas organizações o conhecimento perpassa não apenas por documentos, mas está também em procedimentos, rotinas, práticas e normas organizacionais. Dessa forma, continuam os autores, é possível perceber que o conhecimento é fluido e estruturado, é intuitivo e está dentro das pessoas, compondo a complexidade humana. Não é simples pensar em ativos de conhecimento de uma empresa, entretanto, o conhecimento é disponibilizado por meios estruturados e passam pelas pessoas. O que é novo não é o conhecimento, mas a percepção de seu valor, já que não é tangível como os outros, complementam os autores.

Esses aspectos ligam-se bastante à Holocracia, uma vez que cada participante do processo produtivo, criativo ou inovador gerencia seu conhecimento e o aplica, contribuindo para e com o todo, sem a subordinação direta de uma chefia ou delimitações de alguém que lhe determina atribuições. Mas não é apenas o conhecimento que conta no perfil exigido para esse novo modelo de gestão; é preciso uma gama de habilidades e potencialidades agregadas, que serão ainda apontadas.

Há tempos, como lembram Davenport e Prusak (1998), o segredo do conhecimento, dos materiais e dos processos era a chave do sucesso e do poder de mercado. Hoje, segredos e omissões fazem parte do passado, com a rara exceção da fórmula da Coca-Cola. O certo é que é impossível evitar que a concorrência copie ou aperfeiçoe produtos e processos diante de

tanta mobilidade e acessibilidade tecnológica disponíveis e associadas à globalização. O que se tem como chave do sucesso agora, então, é a capacidade aplicada do profissional.

A noção de poder e de trabalho sofreu transformações drásticas. A liderança já não é realizada por uma pessoa e sim por grupos de trabalho, ou seja, é compartilhada, exigindo que o profissional esteja hiperconectado. A colaboração, a transparência e a sustentabilidade são valores que influenciam os visionários do futuro. Não é suficiente apenas ter talento profissional para ser bem-sucedido; é preciso apresentar valores humanos como iniciativa, otimismo, autocontrole emocional, pensamento rápido e em equipe, integridade, consciência de seus pontos fracos e fortes, capacidade de agir, envolver-se e demonstrar bom humor. (CINCO lições-chave para liderar o mercado: alta performance, 2011)².

Existem hoje cerca de 200 pequenas empresas no mundo que adotaram a tecnologia da Holocracia. (OPINIÃO E NOTÍCIA, 2014). Grandes organizações como a Apple, Google, Amazon e Zappos estão nesse grupo. No Brasil, pode-se citar timidamente que o tema está sendo estudado por grandes empresas. Para chegar a esse formato, certamente experienciaram todos esses processos de gestão empresarial, ainda aplicados na maioria das organizações, e entenderam que era preciso inovar.

Kanhney (2009) relata a passagem de Steve Jobs como CEO - diretor executivo - na Apple, mostrando as mudanças inovadoras implementadas, erros e acertos ocorridos no período, fatores comuns quando se trata de inovação. Jobs, ao retornar à Apple em 1997, redesenhou a gestão estratégica da empresa para que ela não fosse à falência. Dentre várias ações e percepções obtidas nesse ambiente, tratou de implantar a cultura do foco e da simplicidade - de produtos, organograma da empresa, parcerias -, exceto na competência de sua equipe, que era, na realidade, tida como uma vantagem competitiva no mercado.

Detalhes, refinamento, excelência, alternativas, liberdade, debates e combates intelectuais, inovação, desafios, prazer, percepção nos usuários e controle estavam sempre em evidência nos projetos e no ambiente profissional. Jobs, segundo o autor, sabia discernir entre sua expertise e o resto, que necessariamente delegava. Uma gerência para cada nível foi uma de suas mudanças, pois todos deveriam saber de forma direta quem era o seu chefe e o que ele esperava deles. O foco de todos deveria ser o lucro – por questão de sobrevivência da empresa, inclusive - e, dentre qualidade e quantidade, permanecia a primeira, que estaria associada ao foco lucro.

² Depoimentos de autores e CEO como Lyn Heward, Bill Conaty, Ursula Burns, Herb Kelleher.

A cultura organizacional da Pixar também foi retratada por Kanhney (2009). Nessa empresa prima-se pelo desenvolvimento de pessoas. Ela conta com uma universidade própria, com oferta de programas de treinamentos disponíveis para qualquer empregado, estando ou não vinculados às suas atribuições. A participação nos cursos é heterogênea, assim como a colaboração para a produção de ideias. Todos se envolvem e contribuem com os projetos, estando diretamente ligados a eles ou não. O ambiente Pixar difere dos demais por não apresentar em seu ambiente rivalidade, competitividade, discriminação ou qualquer outro aspecto que possa minar o trabalho de equipe e a aprendizagem. Segundo o autor, encontra-se ali recompensa financeira e diversão. Jobs ressaltou que nessa empresa estavam os melhores profissionais do mundo pertencentes ao referido segmento.

Valorizar e investir nas pessoas, dar-lhes respaldo, oportunidades e condições favoráveis de trabalho parece ser compatível, afinal, os membros das equipes oferecem o que há de pessoal e próprio, ou seja, o conhecimento, o comprometimento e a criatividade no desenvolvimento dos projetos.

Tanto a Apple quanto a Pixar estiveram em destaque no mundo ao tratar de inovação. É interessante pontuar alguns aspectos levantados por Kanhney (2009) a partir da narrativa histórica de Jobs. O autor relata que a fonte inspiradora de inovação para o CEO da Apple vem de estudos de mercado e consumidores, da apreciação da tecnologia e seu uso, da flexibilidade e da receptividade ao novo. Além disso, Jobs acrescenta que não há local, dia e horário predeterminado; a ideia inovadora pode surgir a qualquer momento, de improviso e por parte de pessoa que acredita em sua ideia e a disponibiliza para análise de terceiros, transformando-a em produto ou serviço. “Parece necessário que haja uma combinação única de tecnologia, talento, negócios, marketing e sorte para produzir mudanças significativas em nossa indústria”, disse Jobs numa entrevista, segundo o autor.

É certo que as práticas administrativas precisam ser revisadas e os estilos de liderança libertados dos dogmas e princípios até então aceitos. Os gestores devem inspirar os outros a encontrarem suas próprias vozes, seus talentos, e possibilitar a exploração desse potencial em conjunto. A pirâmide hierárquica já se converte em redes; as posições se convertem em nós; as comunicações se tornam relacionamentos entre colegas e não mais ordenamentos. (CINCO lições-chave para liderar o mercado: liderança, 2011)³.

Quatro pilares são citados como valores humanos essenciais à liderança e ao empreendedorismo e que podem ser também requisitos para se atuar com inovação - são eles: 1) Eficácia dos projetos para a comunidade; 2) Responsabilidade na eficácia dos projetos -

³ Depoimentos de autores e CEO como Henry Mintzberg, Tom Peters, Stephe Covey, Bill George, Jack Welch.

envolvimento e orgulho com o trabalho de todos – integração assumindo o risco; 3) Construir a empresa para disponibilizar à comunidade; 4) Reciprocidade – remuneração tanto de valor econômico quanto de satisfação de todos. Percebe-se claramente que o futuro dependerá da capacidade das pessoas, do que farão para si, para a empresa e para os demais, devendo atuar com o foco num abraço social. (ANTÔNIO Meneghetti: um maestro pela cultura brasileira, 2014).

O desempenho humano, segundo Maximiano (1995), sempre foi objeto de estudo das teorias da administração - que fatores influenciam esse desempenho e como ele pode se refletir nos resultados das organizações. Agora esses questionamentos já têm respostas e reforçam, ainda mais, a importância do potencial humano nas organizações. A Holocracia vem então confirmar tal importância, uma vez que o desempenho de todos é preponderante.

O pensamento de um líder deve ser multifocal e no trabalho em rede, porque ele não existe sem a comunidade, apenas conjuntamente. Os líderes hoje são construídos num processo constante, não em escolas acadêmicas, mas sim no mundo do trabalho, com erros, acertos e riscos. As escolas apenas melhoram as pessoas. Há necessidade de planejamento e conexões de meios e respostas para se chegar ao resultado idealizado. É preciso sair da zona de conforto, das próprias restrições, dos medos, e passar a decidir, compartilhar conhecimento, escolher, mudar e crescer. (CINCO lições-chave para liderar o mercado: liderança, 2011).

Finalizando essa abordagem evolutiva de processos de gestão nas empresas e em paralelo ao perfil dos profissionais de mercado, a dica de Steve Jobs aos formandos da Universidade de Stanford se faz relevante ao enfatizar a necessidade constante da quebra de paradigmas:

[...] Não fique preso pelos dogmas, que é viver com os resultados da vida de outras pessoas. Não deixe que o barulho da opinião dos outros cale a sua própria voz interior. E o mais importante: tenha coragem de seguir o seu próprio coração e a sua intuição. [...] (JOBS, 2005)⁴

3 HOLOCRAZIA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO

A estratégia surgiu na antiguidade como uma necessidade humana de defesa e combate ao inimigo. Sua aplicabilidade ao mercado é perfeitamente compreensível, já que se

⁴ Transcrição do discurso proferido por Steve Jobs aos formandos da Universidade de Stanford, em 2005.

trata de ambiente competitivo em função da concorrência. É muito difícil mudar a estratégia de uma empresa, mas é mais difícil ainda alterar sua cultura. A inovação é uma realidade e atuar nesse viés significa transformar a cultura, entender que a incerteza faz parte do processo estratégico, que não há estratégia única ou eterna e que não há garantia de vitória à concorrência. Atuar com incerteza, então, requer coragem para arriscar, flexibilidade, adaptabilidade e resiliência, propiciando um solo fértil para o uso do intelecto. (CINCO lições-chave para liderar o mercado: estratégia, 2011)⁵.

Ao falar em inovação, Dornelas (2008) a associa em ação empreendedora e diz que ela tornou-se um imperativo organizacional. Ressalta a diferença entre as empresas tradicionais e as inovadoras – naquelas, encontram-se empreendedores apenas em posições de liderança e, nestas, esse perfil se espalha por todas as áreas da organização, motivando a todos e incentivando-os a contribuir e a superar os desafios organizacionais e da concorrência.

Chiavenato (2010) faz uma retrospectiva sobre a carreira profissional nas organizações, confirmando algumas características da empresa tradicional. Inicialmente, as empresas elaboravam um plano de carreira para seus empregados progredirem gradativamente na hierarquia da organização, com as pessoas categorizadas em cargos individuais e segmentados. Passou-se depois para o gerenciamento de carreiras por competências, e atualmente tem-se o autogerenciamento, ou seja, a ação de perceber-se no mercado de trabalho, cuidar de sua própria carreira, eliminando essa atribuição da empresa. Resumindo: ter um perfil empreendedor.

Farah, Cavalcanti, Marcondes (2013) confirmam que o perfil procurado por empresas competitivas - inovadoras - do mundo globalizado passa pelo estilo empreendedor. Tempo, patrimônio e comprometimento são algumas de suas ferramentas, complementam os autores. Dornelas (2008) chama a atenção para os vários tipos de empreendedores corporativos citando, por exemplo, o empreendedor que busca resultado - conhecidamente como clássico -, o grande vencedor - com capacidade de relacionamento -, o gerente - com habilidades orientadas para o crescimento profissional -, e o criativo, idealizador de ideias. Esses estilos somados alavancam a organização, com a ênfase no trabalho em equipe.

A Holocracia, como já pontuado, é uma ferramenta estratégica inovadora de gestão, aplicada por empresas visionárias que buscam agilidade e entendem a necessidade de oferecer diferenciais e novidades ao mercado, apostando no potencial de suas equipes. Observa-se que os profissionais que se apresentam no mercado hoje precisam apresentar, no mínimo,

⁵ Depoimentos de autores como Vijay Govindarajan, Walter Kiechel, Garry Kasparov, Kenichi Ohmae, Henry Mintzberg.

potencialidades das indicações de performance, empreendedorismo e liderança citadas aqui, estando ou não vinculados à gestão holocrática. Aplicar a Holocracia, entretanto, requer repensar não só a estrutura hierárquica até então instituída na organização, mas também, para muitas, a composição social de sua empresa.

A palavra “Holocracia” vem do grego *holos* (todo) e significa o governo do todo. É considerada uma "tecnologia social" por seu fundador - Brian Robertson. Brandão, J. (2014) diz que a Holocracia extingue a tradicional estrutura piramidal de cargos e gerentes, em que o poder vem de cima para baixo. Em vez disso, a organização passa a funcionar em círculos semi-independentes, que englobam uns aos outros baseados nas funções necessárias à empresa e não nas pessoas que respondem por essas funções. Campos (2014a) descreve que a Holocracia “traz o sentido que cada parte é o todo em si, mas ao mesmo tempo é parte de um outro todo maior.”

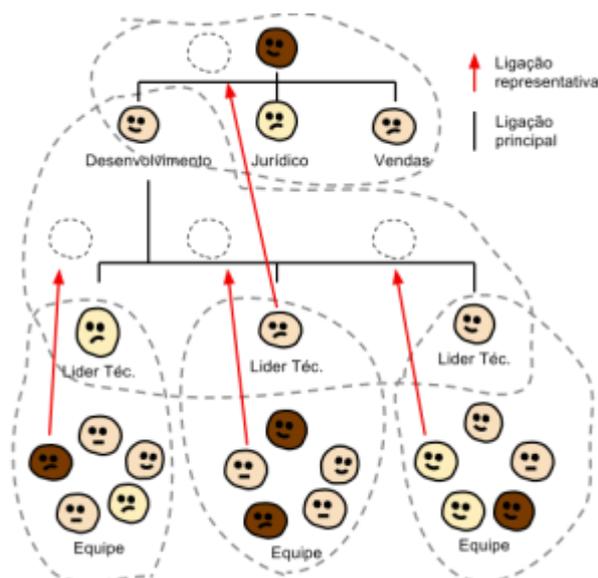
Brian, o fundador, acredita que a Holocracia proporciona um melhor relacionamento interno nas organizações, motiva seus funcionários e direciona o foco em resultados. Segundo Da Vinci (2014), o sistema exige flexibilidade e auto-organização por parte de todos. No sistema tradicional, os cargos de gerência lidam com atividades técnicas e liderança de equipe; no novo, propõe-se exatamente a separação dessas atividades. O aspecto técnico caberá a quem detém esse conhecimento e a liderança será rotativa e variável, de acordo com o desenvolvimento do projeto.

O novo sistema de gerenciamento se estabelece com formalidade, por meio de uma Constituição. Há princípios, regras e definições que o amparam, funcionando como um estatuto legal, acordo operacional, resolução do conselho ou uma declaração de políticas, sendo que todos devem confiar e referenciar-se no documento. É importante perceber que esse documento não é completo ou dotado de informações suficientes para a implantação do sistema da Holocracia: são apenas referências. Essas informações estão traçadas como parte introdutória do documento *Constitution*, apresentado pela HolacracyOne (2014), consultoria criada pelo fundador da tecnologia, incluindo-se a necessidade de se pesquisar, com a área jurídica de cada empresa, as condições adequadas para tal aplicabilidade, no contexto específico. No preâmbulo do documento há indicação do sistema a diversos tipos organizacionais, podendo ser uma entidade organizacional, uma sociedade, parceria, associação, *joint venture*, sociedade de responsabilidade limitada, departamento e outros, importando definir-se como organização. É preciso ratificá-la como documento de autoridade para todos que se vinculam à organização.

A HolacracyOne (2014) descreve, no documento *Constitution*, as regras para que seja instituído o sistema na empresa. Destaca a importância das funções (não há cargos, pois estes são destituídos) e suas responsabilidades, a estruturação sistemática de círculos, processamentos, autoridades de agir e domínios, autorizações, delegações, impedimentos e outros elementos que definem a aplicação da Holocracia na organização. Ao final há a apresentação de um modelo de declaração, validando a constituição holocrática como forma de garantia de que as regras ali estabelecidas serão rigorosamente cumpridas, já que foram consentidas por todos. Isso significa dizer que no modelo da Holocracia a adesão é total e as regras são definidas - o que não indica mudanças impossíveis, se submetidas a novo consentimento - e que a constituição é ajustável a cada contexto, sendo preciso visualizar as adequações para o bom funcionamento do sistema, sempre respeitando as determinações consentidas. A transparência de todos os componentes da organização e de seus parceiros deve ser prioritária. Não há espaço para dúvidas e incertezas. Se houver algo fora do previsto, isso deve ser discutido e alinhado com o consentimento dos envolvidos - não confundir essa ação com consenso.

O funcionamento da Holocracia é apresentado por Campos (2014a), indicando caracterizações que permitem a visualização funcional da ferramenta. A prática consiste na organização de vários círculos semiautônomos e auto-organizados, interligados, possuidores de autoridade, autonomia e responsabilidade, que devem ser capazes de alcançar o objetivo demandado pelo círculo superior, sem abrir mão da sua própria identidade. A interligação é sempre feita por uma dupla ligação, ou pelo menos por duas pessoas, sendo uma delas a responsável geral pelos resultados de um círculo e a outra a representante eleita no seu círculo, para também ser o elo do seu círculo a outro. Elas tomam decisões e pertencem aos círculos inferiores e superiores, como mostra a figura 1, abaixo.

Figura 1 – Holocracia - Ligação dupla



Fonte: Kudoos.com.br

Os círculos podem se apresentar com atividades diferenciadas, como implementação de projetos específicos, administração de departamentos ou de operações comerciais etc. Todos são livres para criar suas próprias políticas e decisões, mas devem procurar cumprir as metas propostas pelo círculo superior, ou seja, há também subordinação. Não existem cargos preestabelecidos mas, sim, papéis – funções a serem desempenhadas pelos funcionários. A ausência de cargos gerenciais não significa a ausência de orientações de uns aos outros; elas existem, mas não há alguém com autoridade para definir o que os outros irão fazer. Importante ressaltar que em todo círculo há reunião de governança com a participação de todos para a eleição de papéis, como, por exemplo, o de secretário, facilitador ou representante do grupo, conforme o contexto trabalhado pelo círculo naquele momento. (BRANDÃO, C., 2014).

Robertson (2014) esclarece que o papel do facilitador se assemelha ao de um árbitro, não tendo participação além daquela de manter firmemente as regras preestabelecidas em funcionamento sem induzir, julgar ou opinar na discussão. Um erro clássico cometido pelas empresas iniciantes é manter o profissional do cargo de liderança tradicional no papel de facilitador. Como a exigência para tal desempenho é de neutralidade, dificilmente o processo é absorvido dessa maneira pelos envolvidos, causando dificuldades para a atuação proposta.

Continuando, Campos (2014a) relata como é o procedimento operacional do sistema. Há encontros regulares dos círculos para decidirem sobre políticas, delegações de responsabilidade, projetos etc. Esse encontro tem a participação de todos os seus membros e de representantes dos círculos inferiores. Cada participante leva sua contribuição, que será

componente do objeto central do encontro, que só termina depois que todas as contribuições ou perspectivas tenham sido tratadas, absorvidas ou eliminadas pelos componentes do círculo. Um aspecto diferenciado e relevante nas decisões da Holocracia é que todas são tomadas por consentimento e não por consenso. Os participantes têm a oportunidade de expor suas ideias e fundamentações, e o rebate é feito também com fundamentação. As decisões são definidas com base no melhor entendimento daquele momento, e tudo passa por processo de revisão e ciclo de *feedback*. Há que se ter concordância e coerência ao final, mas as decisões podem ser modificadas a qualquer momento, devido ao processo revisional instituído. Uma das regras fundamentais, segundo Safran e Huff (2014), é que se tenha uma decisão viável - aplicável naquele momento - e não necessariamente a melhor decisão. Outras regras citadas são manter o foco, atualizar as informações constantemente e propor ajustes para que a velocidade e o equilíbrio dos negócios se mantenham.

Existe uma mola propulsora nesse sistema: as tensões, o que equivale dizer a diferença entre o real e o potencial. Em comparação ao modelo tradicional, seriam assemelhadas aos conflitos, resguardadas as proporções de envolvimento emocional. Essas tensões são tratadas uma a uma por um pequeno conjunto de regras simples e não há planejamento antecipado para essa abordagem. São as tensões que impulsionam a empresa a buscar melhorias contínuas e, a partir delas, criam-se os papéis, sempre adaptados ao contexto. Campos (2014c) diz que os círculos são, na verdade, papéis alimentados pela energia das pessoas que os compõem e, como tal, podem demandar novos círculos, de acordo com a tensão tratada.

Na Holocracia não há eliminação de procedimentos de previsão, planejamento ou controle. O autor descreve ainda que o fato de ter como principal foco a decisão compartilhada ou por consentimento, não significa que na organização não existam decisões autônomas ou mesmo que inexistam votações. Estas podem surgir com devidas delimitações, desde que haja consenso para a existência de tais políticas. (CAMPOS, 2014 a, b).

Startups relevantes já adotaram a ideia, como o Medium, criado pelo cofundador do Twitter, Evan Willians, e o Conscius Capitalism, sendo um projeto sem fins lucrativos fundado pelo CEO da rede norte-americana Whole Foods, informa Da Vinci (2014).

Stirman (2014), em entrevista à First Round Review, relata sobre sua experiência e o convite de Brian para que ele trabalhasse no Twitter. Inicialmente não acreditava no projeto e visualizava o fundador da Holocracia como um idealizador, utópico. Até que percebeu que os sonhos poderiam se tornar realidade e aceitou a proposta de trabalhar na equipe de Brian, pois queria testar outras formas de gestão. Chegou a Médio encontrando comunicação clara,

responsabilidade e incentivos como aspectos motivacionais. Antes, como gerente, vivenciava tensões cotidianas solitariamente. Agora na Médio, com a Holocracia, as tensões são resolvidas por todos e a sensação de felicidade e integração com a organização é compartilhada. Ele revela que contratar profissionais para atuar na gestão holocrática não difere dos processos tradicionais. A diferença, se existir, é a de que as habilidades são efetivamente aplicadas. O foco é a percepção do *quantum* de potencial o profissional disponibiliza; há os que se dedicam espontaneamente e os que são demandados. O mais importante é ter na equipe alguém que se adapte à cultura da empresa. Afirma ainda que na Médio a equipe observou a falta do aspecto relacional, encarregando-se então o próprio grupo de traçar estratégias para que essa falta fosse suplantada.

Existem equívocos percebidos por Bowers (2014) em matérias divulgadas sobre a Holocracia, os quais ele quis esclarecer para a garantia da fidelidade da proposta. O autor aponta cinco mitos identificados até o momento: 1) Não se pode confundir algumas práticas avançadas em empresas progressistas como sendo da Holocracia - essa tecnologia se estabelece por regras contidas na *Constitution Holacracy*. Se não há tal referência, certamente não se está aplicando a Holocracia. 2) A Holocracia é caótica e sem estrutura - pelo contrário, esse sistema tem regras explícitas e ordenadas; há transparência, clareza, controles e definições de papéis. Há reuniões para alinhamento de papéis e funções. 3) A Holocracia elimina todas as hierarquias - de fato, não há hierarquia de gestão caracterizando a detenção de poder de mando e delegação a uma única pessoa. O poder é distribuído num processo de governança e várias pessoas podem assumir diversos papéis, inclusive a liderança situacional. 4) A Holocracia prescreve abordagens de compensação, contratação e demissão - ela define o *como* e não o *que* decidir. Na gestão holocrática é comum a resposta “isso depende”, porque ela é específica, conforme o contexto da empresa. O que se pratica em um lugar não significa ser o adequado à outra estrutura organizacional. Além da linha mestra, há especificidades de cada contexto. 5) Holocracia é uma solução milagrosa - não há magia, nem mistérios. Nela há transparência, clareza de regras e procedimentos que são parâmetros para a estruturação da organização empresarial. É esperado que, com a habitualidade de aplicação, consiga se chegar à maior eficiência.

O presidente da Zappos, Tony Hsieh, conhecido por seu estilo ousado de conduzir sua empresa, está, desde o início de 2014, fazendo a implantação do sistema Holocracia, contando com 1.500 (hum mil e quinhentos) funcionários. Essa ferramenta de gestão sofre muitas críticas, principalmente para a implantação em empresas de grande porte. Em entrevista à Exame.com, Brandão, J. (2014) opina que, independentemente do tamanho, o

sistema só funcionará em empresas maduras e independentes, enfatizando que a maturidade não se refere apenas aos resultados e à cultura da empresa, mas à equipe que a compõe. Dentre as mudanças e os desafios para a implantação dessa ferramenta, o mais impactante é a mudança de postura do profissional - o funcionário deverá agir com transparência e receberá poder para atuar com tomada de decisão, criatividade e independência.

Realmente, nem todo profissional disponível para o mercado tem perfil que almeja autonomia e assuma as responsabilidades conforme se propõe na Holocracia; ainda temos um mercado heterogêneo de profissionais e os processos seletivos e de capacitação para a composição da equipe que atuará com essa ferramenta devem ser intensos. Portanto, as mudanças advindas do novo sistema de gestão estão diretamente ligadas às áreas de Recursos Humanos, Administração de Pessoal e Jurídica das empresas, pois não só afetam o perfil profissional como também o funcionamento da empresa em quesitos como horários, remuneração, rotatividade, absenteísmo, processo admissional e demissional, resultados etc. Essas questões reforçam o que Brandão, J. (2014) alerta: a maturidade necessária passa não só pela estrutura organizacional da empresa - em que e como ela irá se organizar -, mas também pela expectativa dos profissionais, ou seja, haverá modificações nos critérios de seleção.

4 IMPACTOS NO DIREITO DO TRABALHO BRASILEIRO

Bomfim (2014, p.26) faz uma reflexão sobre os efeitos da globalização no Direito do Trabalho, em especial no brasileiro, denunciando que “este fenômeno influencia não só a flexibilidade das leis, a redução de direitos trabalhistas, mas também o comportamento político.” E complementa: “é preciso resistir às manobras atrativas da globalização neoliberal, à exploração do homem e impedir o **retrocesso** de direitos duramente conquistados.”

A quebra de resistência à globalização já ocorreu, segundo Mello Filho e Dutra (2013). Eles citam, como exemplos no Brasil, o fato de que as medidas de desregulamentação no Direito do Trabalho tiveram início com o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS, em 1966. Essa medida, por força constitucional, acabou com a estabilidade no emprego prevista na CLT. Além da desregulamentação, a Constituição Federal de 1988, CF/88, flexibilizou a negociação coletiva, autorizando a transação de garantias justas trabalhistas como o salário e a jornada de trabalho, provocando, assim, a renúncia de direitos trabalhistas. Citam também a prática acentuada da precarização do trabalho humano a partir dos anos 90 – terceirização, trabalho temporário, informalidade etc.

Bourdieu (1998, p. 84) critica a precarização possibilitada, dizendo que se trata de uma violência estrutural recaindo sobre o contrato de trabalho. “Nunca se viu o discurso empresarial falar tanto de confiança, cooperação, lealdade e cultura interna à empresa do que numa época na qual se obtém a adesão de cada instante, fazendo desaparecer toda e qualquer garantia temporal”.

Esses autores criticam, portanto, as viabilidades que podem emergir da tentativa de se acompanhar o movimento globalizado, pois por trás dele há a manutenção da exploração e a exposição da fragilidade da classe trabalhadora.

O Direito do Trabalho brasileiro procura disciplinar, por meio de princípios, regras, instituições e institutos próprios, a relação de emprego e de alguns trabalhos semelhantes. Diversas são suas fontes, nacionais e internacionais, estabelecendo normas protetivas aos empregados, cuidando para que as condições de trabalho oferecidas sejam dignas e condizentes com a segurança e a saúde de todos, descreve Pereira (2103).

Existem requisitos legais caracterizadores da relação de trabalho como subordinação, habitualidade, onerosidade, pessoa física e pessoalidade. Procurando acompanhar as mudanças advindas do mercado de trabalho que se refletem nas relações empregatícias, Pereira (2013) esclarece que a doutrina já considera algumas variáveis no quesito subordinação, nomeando-as de “subordinação estrutural” – integrativa ou organizacional. Entende-se que a subordinação não se caracteriza apenas pelo cumprimento de ordens diretas e pessoais de serviços ou pelo fato do trabalhador estar sob a fiscalização do empregador.

Vários são os princípios existentes e importantes, mas neste momento cabe ressaltar um deles: o princípio da indisponibilidade dos direitos trabalhistas. Trata-se da impossibilidade de renúncia ou transação de tais direitos (art. 9º, CLT)⁶ que é, sem dúvida, uma proteção ao trabalhador - considerado como parte hipossuficiente dessa relação, mas também um engessamento legal se analisado o contexto atual de mercado de trabalho. A transação – concessão recíproca entre empregador e empregado – se faz relevante na atualidade, pois a liberdade é não só motor da inovação, como também fator preponderante para o novo perfil de profissionais no mercado, diferentemente do período em que a padronização, a estabilidade e o plano de carreira eram os principais objetivos desses profissionais. Ainda existem aqueles que vislumbram esses objetivos, mas hoje há uma nova geração que não se sente atraída por esse aspecto, muito antes pelo contrário. Se não for o

⁶ Serão nulos de pleno direito os atos praticados com o objetivo de desvirtuar, impedir ou fraudar a aplicação dos preceitos contidos na presente Consolidação.

caso de mudar as regras, pelo menos diversificá-las, seria uma forma de contemplar as novas oportunidades.

A indisponibilidade é considerada atualmente pela doutrina moderna como relativa, ressalta Pereira (2013), desde que dentro de critérios que a lei ou a jurisprudência consolidada dispuserem. Já Bomfim (2014) alerta que a transação é possível, desde que não cause prejuízo ao hipossuficiente; mas a renúncia, nunca. Isso significa dizer que o trabalhador é considerado sempre como hipossuficiente e que há limites na sua autonomia de vontade.

É importante pensar se essa indisponibilidade se adequa ao contexto atual. Foi bem aceita até então, quando só existia a sistemática administrativa convencional, que se configurou por séculos. Tinha-se ainda a convicção de que a hipossuficiência seria sempre a parte submissa na relação de trabalho estabelecida. Entretanto, hoje isso pode se tornar limitador ou não atender à premissa principal de proteção àqueles profissionais que possuem perfil inovador e são movidos por mudanças e desafios. Uma vez impossibilitados de transação de certos direitos que facilitariam seus deslocamentos, podem ser prejudicados, abrindo mão de vantagens adquiridas em determinado período já trabalhado ou deixando de encarar novos desafios vantajosos por questões burocráticas trabalhistas. A autonomia do profissional é totalmente abstraída, pois se limita ora pelo empregador, ora pelo Estado.

A transação tem realmente limitações. Melek (2013), ao abordar acordos extrajudiciais na Justiça do Trabalho, lembra que esse juízo não tem, perante a CF/88, em seu art. 114, a competência para homologações de transações dessa natureza, o que gerou polêmica inicialmente para tal assunto. O Direito do Trabalho e o Processo do Trabalho, então, buscaram fundamentos em outros dispositivos, como o Código de Processo Civil, CPC, em seu art. 475-N, III, e o Código Civil, CC, em seu art. 840, nos quais firmam-se, respectivamente, a validade de acordos extrajudiciais estabelecidos por títulos executivos de qualquer natureza, homologados judicialmente, e a licitude de concessões mútuas realizadas pelas partes interessadas em litígio. A CLT sofreu alteração com a inclusão do art. 877-A⁷, que corrobora com tal questão. Concluiu-se que não apenas é dever da Justiça do Trabalho homologar transações, como também incentivar a conciliação, incluindo a extrajudicial. Entretanto, ainda assim, há divergências jurisprudenciais nesse assunto.

A jurisprudência tem função prospectiva e não se limita à reprodução de leis e comandos já consolidados. “Ela tem papel de ressignificação das leis, portanto, tem um papel importante de atualização. [...] É nesse sentido que os fatos sociais têm, por meio da

⁷ É competente para a execução de título executivo extrajudicial o juiz que teria competência para o processo de conhecimento relativo à matéria.

jurisprudência, uma força prospectiva que atua na falta da lei e dentro do sistema jurídico aberto e plural”. (FACHIN, 2014, p.6).

O autor, continuando, faz sérias críticas à jurisprudência no país, afirmando que os precedentes dos tribunais estaduais e o Superior Tribunal de Justiça, STJ, em matérias como contratos, propriedades e Direito de Família, por exemplo, não podem ser considerados detentores de jurisprudência no Brasil. Isso porque “a jurisprudência deve ser método hermenêutico de atribuição de sentidos [...] que emergindo nos tribunais, se projeta na cultura jurídica do país.” Critica a falta de diálogo entre o “direito dos juízes” e o “direito dos professores” e diz que a doutrina e suas problematizações não são aplicadas como caminho das decisões, mas apenas suportam premissas já pensadas. (FACHIN, 2014, p.5-7).

Bomfim (2014) denuncia ainda que, nessa fase de transição vivida pelo Direito do Trabalho, muitos criticam a posição estatal paternalista e incentivam a total desregulamentação do Estado, possibilitando a livre negociação do contrato de trabalho, conforme as regras estabelecidas pelo mercado. Outros, inclusive a autora, embora reconheçam a necessidade de algumas mudanças, entendem que o Brasil não está preparado para eliminar a regulamentação efetivada pelo Estado, pois há muito desrespeito às leis trabalhistas. O princípio constitucional da proteção ao trabalhador, analisado com a hermenêutica moderna, deve ser limitador da flexibilização, dos abusos e de desvios de finalidades.

Brandão, C. comunga com Bomfim (2014) na opinião de que os parâmetros constitucionais devem orientar a formulação desses novos rumos do Direito do Trabalho. A Carta de 1988 estabeleceu definitivamente a opção política de privilégio ao tema “trabalho”, como parte integrante da dignidade da pessoa humana e fundamentador da atividade econômica, valorizando o ser humano e legitimando o Estado Democrático de Direito, devendo se manter. Destaca no art. 170, da CF/88: “o trabalho enquanto valor social, a busca pela justiça social, a existência digna, a função social da propriedade e a redução das desigualdades sociais, dentre outros princípios.” O autor entende que assim firmou-se o compromisso de atuação, um dever dos Poderes da República e dos sujeitos partes das relações privadas de interpretarem e praticarem tais parâmetros. (BRANDÃO, C., p.39, 2013).

Corroboram com essa assertiva Delgado e Delgado (2013, p. 61), ao afirmarem que “todo processo de interpretação jurídica deve partir das premissas constitucionais, reconhecendo-as e reafirmando-as.” Observam que o trabalho e o emprego estão entre os instrumentos mais efetivos de garantia social da dignidade humana e da busca da

democratização das sociedades política e civil inclusivas. Citam três imperativos constitucionais harmônicos entre o Direito Civil e o Direito do Trabalho, que são o respeito e a priorização à pessoa humana; a subordinação do mercado econômico à essa priorização, e o controle – ou pelo menos, a atenuação – do poder como meio de atendimento à priorização humana e social.

A garantia dos direitos mínimos ao trabalhador faz parte de um mínimo existencial, defende Bomfim (2014), respaldado no princípio da dignidade da pessoa humana. Acredita que se faz necessário superar a crise vivenciada no Direito: de um lado, o modelo do direito individualista, com soluções imediatistas, de outro, a barreira limitadora de aplicação da hermenêutica para interpretações dos novos direitos, mas sem abrir mão do que defende.

Fica clara a preocupação de que é preciso fazer a atualização no direito do trabalho, acompanhando o ritmo social e econômico que se estabeleceu e não abrindo mão dos direitos conquistados com muita luta pelos trabalhadores. Além disso, acrescenta-se, é preciso estar atento à diversidade nesse contexto, pois não se podem equiparar as condições individuais e de trabalho de toda a categoria trabalhadora.

Há ainda o alerta de Mello Filho e Dutra (2013) de que ajustar-se às demandas do mercado para não inviabilizar as atividades econômicas, possa, na realidade, ser um retrocesso ao tempo anterior ao Direito do Trabalho, remetendo os trabalhadores às instabilidades do mercado que geraram a eles reduções de garantias e exclusão social.

É necessário ter cuidado. Os impactos da "Era Inovação" e mesmo da Holocracia no Direito do Trabalho são muitos e exigem ajustes. Além da indisponibilidade de direitos trabalhistas, depara-se, por exemplo, com critérios de remuneração por cargos, local e horário regular de trabalho, absenteísmo, horas extras, enfim, várias regras preestabelecidas pelo Direito do Trabalho e até mesmo previstas na CF/88, como parâmetros de fiscalização e controle em benefício das partes - empregador e empregado -, cada qual com suas peculiaridades de segurança. E tudo isso parece, na verdade, ir de encontro à modalidade funcional das empresas vanguardistas.

Pelas regras trabalhistas, aduz Pereira (2013), o horário fixado de trabalho está diretamente relacionado à remuneração do profissional, e a cada irregularidade naquele, há interferência direta no sistema de pagamento, seja para mais ou para menos. Toda empresa com mais de 10 (dez) empregados é obrigada a ter cartão de ponto para registro manual, mecânico ou eletrônico de entrada e saída de seus empregados, conforme obriga o Ministério do Trabalho. A CLT, em seu art. 62, exclui apenas 2 (duas) categorias dessa obrigatoriedade de marcação de ponto quando trabalhando em empresas: os empregados que exercem

atividade externa e os que exercem cargos de confiança - diretores, gerentes e chefes de setor ou filial -, sendo ainda previsto o acréscimo de gratificação de 40% (quarenta por cento) em seus salários.

A gestão de remuneração é um dos fatores mais polêmicos da relação empregatícia, pois é sabido que as recompensas ou retribuições influenciam diretamente na manutenção, na satisfação e no comprometimento pessoal do ser humano, embora não seja o único fator. Como e a quem pagar são questões delicadas que se colocam às organizações, segundo Chiavenato (2010).

Na Holocracia, a contraposição pela dedicação, superação e empenho passa pelo aspecto financeiro a ser oferecido aos seus integrantes, o que deve ir muito além de salários preestabelecidos, pois o resultado da empresa está diretamente ligado ao comprometimento, à capacidade criativa e executiva das suas equipes, assim como o nível de responsabilidade aplicado. E isso supera uma simples contraproposta de remuneração por trabalho equiparado no mercado.

Chiavenato (2010) indica como saída à questão remuneratória algumas alternativas, como por exemplo a política de remuneração aberta, em que há acesso a todas as informações de composição de salários, entendendo que isso possa motivar e provocar o envolvimento de todos numa cultura igualitária, e a implantação de prêmios monetários e não monetários. Os monetários baseiam-se em recompensas como salários e prêmios financeiros, reforçando a questão de responsabilidade e empenho individual; os não monetários, com trabalhos que envolvem reconhecimento público e segurança no emprego, são mais ligados ao comprometimento com a organização o que, no futuro, pode até se reverter em dinheiro com ações da empresa ou planos de aposentadoria.

A equivalência e a equiparação salarial, como lembra Pereira (2013), estão vinculadas à função e não ao cargo, conforme prevê a CLT em seus arts. 5º e 461, encontrando amparo na CF/88. O autor complementa que o Tribunal Superior do Trabalho, TST, admite a equiparação de trabalho intelectual, aferido com critérios objetivos.

As alternativas apresentadas por Chiavenato parecem até resolver algumas questões de cunho comportamental, mas não jurídico. Considerando ainda as observações de Pereira e analisando a proposta da Holocracia, na qual a função de liderança é exercida não necessariamente por alguém que detenha o cargo, mas por profissionais em condições circunstanciais de rotatividade nos projetos, como adequar essa realidade e mesmo os controles necessários de condições de trabalho compatíveis com a legalidade que o Direito do Trabalho exige? É preciso ir muito além.

Chiavenato (2010) menciona ainda as alternativas aplicadas nas empresas americanas e europeias: as remunerações do tipo variável e aquelas por competência. Alegam que a remuneração fixa não mais motiva ou incentiva as pessoas a terem um comportamento proativo e empreendedor. A remuneração variável baseia-se nos resultados alcançados e esses não são absorvidos apenas pela organização, mas rateados entre organização e os profissionais que os proporcionaram, seja na incidência de lucro ou de prejuízo. Já a aplicação da remuneração por competência, que está relacionada com o grau de informação e capacitação de cada profissional, é algo ainda pouco aplicado devido à sua complexidade.

Conforme a CLT, é defeso ao empregador brasileiro qualquer proposição que venha dividir resultados negativos com seus empregados, já que o risco da atividade deve ser suportado por ele, pois o contrato de trabalho é de atividade e não de resultado. Essa formalidade contratual existe exatamente para limitar a liberdade, visto que o contrato é estabelecido mais pela necessidade do que pela vontade. Complementando a proteção ao trabalhador, o art. 468 da CLT declara nula toda alteração contratual que lhe remeta prejuízo, lembra Bomfim (2014).

Além desse aspecto, no que tange à remuneração por competência, a capacidade do empregado em gerar resultados pode não depender apenas de si, mas do contexto em que se encontra – influências internas e externas. E ainda: o empregador pode ficar em situação vulnerável, já que prevalece a questão de equiparação salarial no Direito do Trabalho brasileiro e o empregado, após seu desligamento, pode reivindicar algo que entenda merecedor.

5 IMPACTOS NO DIREITO EMPRESARIAL BRASILEIRO

Gabrich (2012, p.13) reforça a importância da inovação no Direito, como forma de acompanhar as evoluções advindas do excesso de informação disponibilizada e da globalização. “É fundamental transformar o direito, que precisa deixar de ser um entrave à inovação, para passar a ser uma ferramenta que gere, sustente e estructure a gestão sistemática e estratégica da inovação, especialmente na empresa.”

As soluções inovadoras geralmente são provenientes de lacunas ou de contradições que se apresentam ao mercado e necessitam de decisões sustentadas por estratégias administrativas, financeiras, mercadológicas e jurídicas, complementa Gabrich (2012).

Assim, o momento é propício para se pensar em inovações no Direito brasileiro, em especial na área trabalhista, pois esta impacta diretamente o Direito Empresarial. A gestão

holocrática, em princípio, não coaduna com as regras trabalhistas vigentes, porque estas estão arraigadas a um período de grande exploração da classe trabalhadora e se colocam como escudo protetor a essa classe. É certo que não se tem a garantia de que a mentalidade que conduzia as decisões à época se perdeu no tempo, e arriscar-se nessa crença sem critérios mínimos de segurança pode realmente abrir precedentes desastrosos. Mas é preciso inovar.

É necessário preparo para que a inovação no Direito aconteça, esclarece Gabrich (2012), a começar pelo desapego à mentalidade dominante da área jurídica de que sempre haverá lide e conflito entre as partes e a palavra de ordem é “não”, ao invés de “sim”. É preciso rever as posturas, até então propostas e disseminadas pela maioria das escolas de formação em Direito, e incluir técnicas de negociação como a conciliação, a mediação e a arbitragem. Após esse primeiro movimento, o autor elenca ainda algumas necessidades, como:

- 1) A análise estratégica do direito – que se traduz no planejamento estratégico, no qual se realiza um diagnóstico organizacional para entender suas ameaças e oportunidades, conhecer os negócios e o mercado, os objetivos e as metas propostas e elaborar o planejamento estratégico sistêmico, traçando e implementando um plano de ação.
- 2) A percepção da autonomia privada: *o que não é proibido é permitido* (direito privado) – se não há proibição expressa, há liberdade, inclusive de contratação.
- 3) O Direito varia no tempo e no espaço – o que mereceu proteção em um determinado momento pode não ser motivo de proteção atual; há variação conforme a vontade e a evolução sociocultural, econômica e política das pessoas.
- 4) É preciso atenção à multiplicidade de fontes do direito – é necessário reconhecer não só a lei como norma jurídica, mas também os princípios, usos e costumes, jurisprudência, atos administrativos, contrato, doutrina.
- 5) Entender o caráter normativo dos princípios – embora considerados como fontes informais do Direito, introduzem os valores fundamentais e relevantes para a sociedade no ordenamento jurídico, devendo todo o sistema jurídico estar fundamentado neles.
- 6) Perceber que o texto da norma não é a norma jurídica – esta é construída, atualizada, por vezes reconstruída, e necessita interpretação; a norma positivada simples e textual perde sua essência; é preciso superar o dogma da legalidade escrita e literal.

- 7) Absorver o princípio da normatividade – está diretamente ligada à questão da superação do princípio da legalidade, que delimita a área de abrangência do Direito; é preciso assimilar os aspectos apontados acima e entender que o Direito não é apenas positivado ou legalista.

Até que ponto o Direito Empresarial pode proporcionar ações factíveis e lícitas nesse novo momento jurídico das organizações, possibilitando alternativas que contemplem tanto as empresas quanto a nova geração de profissionais, sem engessar o fluxo dos processos e as perspectivas que se apresentam no mercado inovador, convivendo pacificamente com as regras trabalhistas vigentes no país? Pelo que parece, qualquer proposição do Direito Empresarial estará sob suspeita se analisado o posicionamento dos autores que debatem e defendem o Direito do Trabalho.

A Holocracia, segundo Thomison (2014), é uma ferramenta que interessa às empresas, proprietários, fundadores e executivos porque pode proporcionar agilidade, crescimento e expansão de forma sustentável e a partir das melhores práticas. A Holocracia elimina o fardo de responsabilidade heroica que proprietários, fundadores e executivos carregam, pois há uma distribuição de poder em papéis e responsabilidades a serem desempenhados por todos na organização.

É certo que o cenário muda com o sistema: as referências básicas que sustentam a caracterização da relação de trabalho e sua estruturação estão cedendo. Não se identificam, neste caso, cargos profissionais e riscos sustentados apenas pelo empresário, pelo menos na prática. As funções foram ampliadas e agora são rotativas, não existem parâmetros de classificação de cargos para discriminação de remuneração, há autonomia, e as condições de trabalho são mais flexíveis em horários, local de trabalho, uso de equipamentos próprios, ou seja, os critérios preestabelecidos de controle deixaram de ser evidentes. É preciso alinhar ou repensar “estrategicamente” o Direito trabalhista, pois os empresários estão dispostos a ceder em questões que lhes garantiam índices de produtividade – hoje, lidam com incertezas.

Assim, considerando o perfil diferenciado do profissional que se propõe a atuar nesse sistema, enquanto o Direito do Trabalho não flexibiliza algumas regras, talvez seja possível pensar na viabilidade de se estabelecer uma relação baseada apenas em contrato social, com a aquisição de ações e outros parâmetros como a participação ativa na empresa (normatizados), já que serão responsáveis pelos resultados corporativos. Até que ponto o Direito do Trabalho entenderia que a autonomia da vontade deveria imperar nesse contexto, já que dois dos

requisitos da relação trabalhista, subordinação e isenção nos resultados, deixariam de ser identificados como critérios legais estabelecidos?

Buscando ainda alguma alternativa legal, sem caracterizar a relação de trabalho convencional, Franco (2012) aponta como opção alguns modelos de contratos que se propõem à prestação de serviços. Usualmente de caráter internacional, com condições sugeridas por organismos internacionais e aplicáveis no Direito brasileiro. Trata-se de modelo de contrato atípico, complexo ou misto, de execução continuada, onerosa e bilateral, similar a uma empreitada.

O contrato de engenharia (*engineering*), continuando a autora, como opção nesse caso, não é em si um único contrato, mas um conjunto de contratos. Apresenta-se com duas modalidades, sendo a primeira o *Consulting engineering*, abrangendo a fase de consultoria – planejamento e desenvolvimento do projeto, cujo objeto é a prestação de serviços de natureza intelectual –, que poderia ser classificada no Direito brasileiro como prestação de serviços – obrigação de meio. E a segunda, o *engineering operativo*, que abrange também a execução do projeto. Tudo isso tem como elementos do contrato o segredo e a novidade, com cláusula de confidencialidade, já que a técnica não deve ser de conhecimento público. Tais contratos devem ser submetidos à averbação, de acordo com as normas específicas do Instituto Nacional de Propriedade Intelectual, o INPI.

Indiferentemente a tais possibilidades, fica clara a necessidade de mudanças ou adaptações do Direito, em especial o do Trabalho, para que este não vá de encontro ao Direito Empresarial, à economia brasileira e à globalização. As empresas precisam ter respaldo jurídico para que possam atuar com as inovações que o mercado lhes impõe, e se a Holocracia é uma realidade que já desponta no mercado brasileiro, é preciso buscar alternativas jurídicas que a recepcionem.

Há, portanto, necessidade de um “pensar estratégico”, como aponta Gabrich (2012), desconstituindo a ideia de que empresa e empregados estão sempre em lados opostos e de que a autonomia da vontade de ambos não pode ser firmada sem a interferência e proteção excessiva do Estado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vê-se que a trajetória da classe trabalhadora é marcada por importantes momentos e, de várias formas, acompanhou a evolução mundial. Sem entrar no mérito do certo e do errado, houve revisões e proposições alternativas que flexibilizaram as garantias e as vantagens

conseguidas para os profissionais, com o objetivo de ampliar as oportunidades trabalhistas e acompanhar a evolução mercadológica. Há que se considerar que nada é estático, imutável ou impossível de adequação. As mudanças ocorridas no contexto empresarial reforçam isso e consolidam a ideia de que o ser humano evolui com o tempo, mostrando-se muito mais capaz do que uma simples força bruta condicionada.

A cada período, observaram-se a valorização intelectual do ser humano e a aplicação da sua capacidade criativa e inovadora. E se a globalização se identifica com esse perfil inovador, não é apenas porque chegam novidades e demandas de todos os lugares, mas sim porque em todos os locais existem mentes brilhantes trabalhando para proporcionar conforto, satisfação, melhorias, tecnologia etc. a toda a população do planeta. O ritmo e a velocidade que hoje se impõem à vida e à economia não são provocados senão pelos próprios seres humanos - são gestores de suas próprias sagas.

A Holocracia é a gestão “da vez” em muitas empresas e, mesmo que ela venha sofrer mudanças e adequações, como já ocorreram – versão 4 na sua constituição –, exatamente porque nada é estático, ela chegará ao Brasil, de alguma forma. E assim a área jurídica deve estar preparada para recepcioná-la, pois o país precisa acompanhar o ritmo da globalização se quiser oportunizar à sua população condições sociais mais dignas, já que o trabalho é garantido constitucionalmente e é propulsor da dignidade humana. Não se pode cogitar a possibilidade dessa tecnologia social, que valoriza tanto o potencial humano, não ter amparo no país e demonstrar ao mundo que o Brasil não é capaz de administrar os efeitos da globalização.

É certo que não se pode flexibilizar direitos sem controle ou critérios mínimos básicos - deve-se respeitar as garantias constitucionais. Mas é também certo que não se pode ir contra o ritmo imposto pelo mundo globalizado – não há mais volta. O Direito do Trabalho deve proporcionar ações factíveis nesse novo momento jurídico das organizações, possibilitando alternativas que contemplem tanto as empresas quanto a diversidade de profissionais, entendendo que existe - e sempre existirá - heterogeneidade de classes trabalhadoras. Engessar o fluxo dos processos e as perspectivas que se apresentam no mercado inovador, impossibilitando o convívio harmonioso com a economia e o Direito Empresarial, é também aniquilar as conquistas até aqui conquistadas.

REFERÊNCIAS

- ANTONIO Meneghetti: um maestro pela cultura humanista brasileira. São Paulo: Centromídias Comunicação Digital Ltda., 2014. 1 DVD (ca. 72 min): son., color.
- BOMFIM, Vólia. **Direito do trabalho**. São Paulo: Método, 2014.
- BOWERS Alexia. **Five Misconceptions About Holacracy - Clarifying What It Is & What It Isn't**, 04 de janeiro de 2014. Disponível em: <<https://medium.com/@h1alexia/five-misconceptions-about-holacracy-da84d8ba15e1>>. Acesso em: 22 jul. 2014.
- BOURDIEU, Pierre. **Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neo-liberal**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- BRANDÃO, Cláudio. Novos rumos do Direito do Trabalho. TEPEDINO, Gustavo et al. **Diálogos entre o direito do trabalho e o direito civil**. São Paulo: R. dos Tribunais, 2013, p. 37-54.
- BRANDÃO, João. **Como o novo modelo de gestão da Zappos dará adeus aos chefes**. Exame.com, 13 de janeiro de 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/como-a-nova-teoria-de-gestao-da-zappos-dara-adeus-aos-chefes?>>. Acesso em: 20 mai. 2014.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 17 jul. 2014.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm>. Acesso em: 29 jun. 2014.
- BRASIL. Lei nº 1.046 de 10 de janeiro de 2002. **Código Civil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 17 jul. 2014.
- BRASIL. Lei nº 5.869 de 11 de janeiro de 1973. **Código de Processo Civil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15869.htm>. Acesso em: 17 jul. 2014.
- BRASIL. Lei nº 9.958 de 12 de janeiro de 2000. **Altera e acrescenta artigos à Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, dispondo sobre as Comissões de Conciliação Prévia e permitindo a execução de título executivo extrajudicial na Justiça do Trabalho**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19958.htm>. Acesso em: 17 jul. 2014.
- CAMPOS, Leonardo. **Holacracia - Governança e direção ágil**, 18 fev. 2014. Disponível em: <<http://blog.kudoos.com.br/gestao/holacracia-governanca-e-direcao-agil/>>. Acesso em: 10 jul. 2014a.
- CAMPOS, Leonardo. **Holacracia - Decisões por consentimento e a prática das decisões por emergência integrativa**, 23 fev. 2014. Disponível em:

<<http://blog.kudoos.com.br/gestao/holacracia-governanca-e-direcao-agil/>>. Acesso em: 10 jul. 2014b.

CAMPOS, Leonardo. **Holacracia — Entendendo a estrutura**, 04 abr. 2014. Disponível em: <<http://blog.kudoos.com.br/gestao/holacracia-governanca-e-direcao-agil/>>. Acesso em: 10 jul. 2014c.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CINCO lições-chave para liderar o mercado: alta performance : DVD 4. [S. l.]: HSM Videos, 2011. 1 DVD (ca. 90 min) : son., color.

CINCO lições-chave para liderar o mercado: estratégia: DVD 3. [S.l.]: HSM Videos, 2011. 1 DVD (ca. 90 min) : son., color.

CINCO lições-chave para liderar o mercado: liderança: DVD 1. [S.l.]: HSM Videos, 2011. 1 DVD (ca. 90 min) : son., color.

HolacracyOne, LLC. **Holacracy Constitution**. V4. Disponível em: <http://holacracy.org/sites/default/files/resources/holacracy_constitution_v4.0.pdf>. Acesso em 27 abr. 2014.

DA VINCI Isvor Innovation Skills Program. **Holacracia – o fim dos cargos nas empresas?** Disponível em <<http://www.programadavinci.com.br/post/holacracia-o-fim-dos-cargos-nas-empresas>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DELGADO, Maurício, DELGADO, Gabriela. Constituição da República e Estado Democrático de Direito. **Diálogos entre o direito do trabalho e o direito civil**. São Paulo: R. dos Tribunais, 2013, p. 55-79.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro, Campus, 2012.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ELLIOT, Jay. **Steve Jobs - o estilo de liderança para uma nova geração**. São Paulo: Lafonte, 2011.

FACHIN, Luiz Edson; Um país sem jurisprudência. **Revista Informativa IBDFAM**. Belo Horizonte: Pâmila Vilas Boas, mai-jun, Ed. 11, 2014, p.5-7.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

FRANCO, V. H. M. **CONTRATOS – Direito civil e empresarial**. São Paulo: R. dos Tribunais, 2012.

GABRICH, Frederico de Andrade. **Inovação no direito**. Belo Horizonte: Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde, 2012.

HOLACRACIA – LIGAÇÕES DUPLAS. Kudoos, 18 fev.2014. Disponível em: <<http://blog.kudoos.com.br/gestao/holacracia-governanca-e-direcao-agil/>>. Acesso em: 30 abr. 2014.

JOBS, Steve. **Discurso na Universidade Stanford**. Disponível em: <<http://macmagazine.com.br/2008/12/12/transcricao-completa-do-maravilhoso-discurso-de-steve-jobs-na-universidade-de-stanford-em-2005/>>. Acesso em: 04 jul. 2014.

KAHNEY, Leander. **A cabeça de Steve Jobs**. Rio de Janeiro: Agir, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da Hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

MELEK, M. IVAN. Acordos trabalhistas extrajudiciais: uma possibilidade de compatibilizar a autonomia e a intervenção estatal. CALDA, Roberto Correia da Silva Gomes; NEVES, Rubia Carneiro. **Atuação empresarial no estado democrático de direito**. São Paulo: Clássica, 2013, p.195-215.

MELLO FILHO, Luiz; DUTRA Renata. Contratos de locação de serviços, contrato de prestação de serviços e contrato de trabalho. TEPEDINO, Gustavo et al. **Diálogos entre o direito do trabalho e o direito civil**. São Paulo: R. dos Tribunais, 2013, p. 215-247.

OPINIÃO E NOTÍCIA. **Uma inovadora prática de gestão começa a ser questionada**, 13 de julho de 2014. Disponível em:< <http://opinioenoticia.com.br/internacional/uma-inovadora-pratica-de-gestao-comeca-a-ser-questionada/>>. Acesso em 23 jul. 2014.

PEREIRA, Leone. **Direito do trabalho**. São Paulo: R. dos Tribunais, 2013.

ROBERTSON, Brian. **The Holacracy Facilitator**. YouTube, 3 de julho de 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=M5mgzAO3m64&list=UUGLmISUQG2ASJemMUX85SNA>>. Acesso em: 18 jul. 2014.

SAFRAN, Jessica; HUFF, Bob. **Holacracy™ in Action: Theory to Practice**, abr-jun, 2014. Integral Leadership Review. Disponível em: < <http://integralleadershipreview.com/5333-feature-article-holacracy-in-action-theory-to-practice/>>. Acesso em 18 jul. 2014.

SIGMUND, Freud. **O Ego e o Id**. Londres: A Hogarth Press, 1927.

STIRMAN, Jason. **How Medium Is Building a New Kind of Company with No Managers.** First Round Capital, 2014. Disponível em: <<http://firstround.com/article/How-Medium-is-building-a-new-kind-of-company-with-no-managers>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

THOMISON, Tom. **What Motivates Companies to Adopt Holacracy?** 21 de julho de 2014. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=f_dIM4o69mI&list=UUGLmISUQG2ASJemMUX85SNA>. Acesso em 23 jul. 2014.