

**MUDANÇA TECNOLÓGICA,
AUMENTO DE PRODUTIVIDADE
— E —
PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES
EM EMPRESAS ESTATAIS:
ELEMENTOS PARA O PLANEJAMENTO**

**O TRABALHADOR E A DEMOCRATIZAÇÃO DAS
RELAÇÕES DE TRABALHO NAS EMPRESAS ESTATAIS**

**PARTICIPAÇÃO INSTITUCIONAL DE EMPREGADOS
EM EMPRESAS ESTATAIS – A EXPERIÊNCIA PAULISTA**

PRESIDENTE DO IPEA

Ricardo Luís Santiago

DIRETOR DO IPLAN

Flavio Rabelo Versiani

DIRETORES ADJUNTOS

Francisco A. Biato

Solón M. Vianna

COORDENADORES DA GES

Ana A. Camarano

Ricardo R. A. Lima

DIRETOR DA DAF

Milton Barbosa

***IPEA* IPLAN**

Coordenadoria de Emprego e Salários

Edif. BNDES - Setor Bancário Sul

CEP: 70.076 - Brasília-DF

**MUDANÇA TECNOLÓGICA,
AUMENTO DE PRODUTIVIDADE**

————— E —————

PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES

EM EMPRESAS ESTATAIS:

ELEMENTOS PARA O PLANEJAMENTO

- **Planejamento e Coordenação Geral**
Rosa Maria Sales de Melo Soares – IPEA/IPLAN

- **Coordenação das Pesquisas**
Walter Barelli – DIEESE
J. A. Guilhaon de Albuquerque – CEDAC

- **Equipe Técnica**
Annez Andraus Troyano – DIEESE
Vera Lucia M. Gebrin – DIEESE
Solange Sanches – DIEESE
Elizabeth Balvachewsky – CEDAC
Ieda Areias – CEDAC

- **Coordenação Editorial**
Elizeu F. Calsing – IPEA/GESEP

- **Revisão**
Maria Lucia Casasanta – IPEA/IPLAN
Isabel Sprenger Ribas – IPEA/IPLAN

**MUDANÇA TECNOLÓGICA, AUMENTO DE PRODUTIVIDADE
E PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS
ESTATAIS: ELEMENTOS PARA O PLANEJAMENTO**

**Pesquisa Executada pelo Departamento Intersindical de
Estatística e Estudos Sócio-Econômicos – DIEESE:**

**O TRABALHADOR E A DEMOCRATIZAÇÃO DAS
RELAÇÕES DE TRABALHO NAS EMPRESAS ESTATAIS**

**Pesquisa Executada pelo Centro de Estudos e
Documentação para a Ação Comunitária – CEDAC**

**PARTICIPAÇÃO INSTITUCIONAL DE EMPREGADOS
EM EMPRESAS ESTATAIS – A EXPERIÊNCIA PAULISTA**

IDEA IPLAN

**Série Acompanhamento de Políticas Públicas, nº 25
Brasília, 1990**

Apoio financeiro GESEP – Gerenciamento do Setor Público

Mudança tecnológica, aumento de produtividade e participação dos trabalhadores em empresas estatais: elementos para o planejamento/DIEESE e CEDAC. – Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.

166 p: – (Acompanhamento de Políticas Públicas; n. 25)

“Coordenação: IPEA/IPLAN/Coord. Emprego e Salários; Financiamento: GESEP”.

1. Participação dos Trabalhadores. 2. Empresas Estatais – Administração. 3. Relações Trabalhistas. 4. Organização do Trabalho. I. Instituto de Planejamento Econômico e Social. IPLAN. Coordenadoria de Emprego e Salários. II. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômico – DIEESE. III. Centro de Estudos e Documentação para a Ação Comunitária – CEDAC.

CDD – 350.172
658.3152

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	1
INTRODUÇÃO – Gestão e Relações de Trabalho na Empresa Estatal Brasileira.....	3
PESQUISA I – DIEESE – O Trabalhador e a Democratização das Relações de Trabalho nas Empresas Estatais.....	7
Objeto da Pesquisa.....	9
Capítulo 1 – Representação e Participação: Reivindicações dos Trabalhadores nas Empresas Estatais.....	11
Introdução.....	13
1.1. Os Encontros Nacionais de Trabalhadores e a Questão da Participação.....	15
1.2. Pautas para Negociação Coletiva e as Reivindi- cações Relativas aos Canais de Relacionamento Trabalhador/Empresa	19
Anexo	29
Capítulo 2 – Experiência e Avaliação dos Canais de Relaciona- mento entre Trabalhadores e Empresas Estatais.....	31
Introdução.....	33

2.1. Formas de Participação e/ou Representação dos Trabalhadores nas Instâncias de Direção das Empresas.....	45
2.2. Conselho de Representante.....	69
2.3. Comissões Constituídas dentro das Empresas....	81
2.4. Os Representantes Sindicais.....	104
2.5. As Associações de Funcionários.....	114
2.6. Os Círculos de Controle de Qualidade.....	122
2.7. Expectativas do Movimento Sindical com Relação à Participação na Gestão das Empresas....	126
PESQUISA II – CEDAC – Participação Institucional de Empregados em Empresas Estatais – A Experiência Paulista.....	131
Objeto de Pesquisa.....	133
Relatório Conclusivo.....	136
Anexo – Legislação.....	159

APRESENTAÇÃO

Flávio Rabelo Versiani

Diretor do IPLAN

No cumprimento de suas funções de subsidiar a formulação de políticas públicas, o Instituto de Planejamento do IPEA costuma encomendar a especialistas de fora do Governo a efetivação de estudos sobre questões específicas, em complementação às atividades de seus próprios técnicos. Essa é também uma forma profícua de interação do IPLAN com instituições de pesquisa e com a área acadêmica, oportunidade para troca de idéias e de experiências.

Os textos aqui publicados decorrem de uma iniciativa desse tipo, associada ao interesse do Instituto, por sua Coordenadoria de Emprego e Salários, em acompanhar as modificações que se têm operado no País na área de relações de trabalho e formas de gestão. Essas mudanças institucionais são, evidentemente, um dado de grande relevância quando se trata de propor linhas de ação de política governamental, não só no campo específico das relações de trabalho, mas também no que toca a objetivos mais amplos de política, como a melhoria no padrão de distribuição de renda.

Versões iniciais dos trabalhos constantes do presente volume foram apresentadas num seminário internacional promovido pelo IPEA em outubro de 1988, sobre "Mudança Tecnológica, Organização do Trabalho e Formas de Gestão"(). Divulgando-os agora para um público mais amplo, o IPLAN espera poder contribuir para a discussão desses temas entre nós.*

(*) Sobre esse seminário, ver: SOARES, Rosa M.S.M. "Reflexões sobre o Seminário Internacional: Mudança Tecnológica, Organização do Trabalho e Formas de Gestão". IPLAN/IPEA, Nota para Discussão nº 6, maio de 1989.

Introdução
**GESTÃO E RELAÇÕES DE TRABALHO
NA EMPRESA ESTATAL BRASILEIRA**

Rosa Maria Sales de Melo Soares
IPEA/IPLAN/Coord. Emprego e Salários

Este projeto de pesquisa foi concebido no marco da retomada, pelo IPLAN/IPEA, da questão das relações de trabalho na empresa, quer sob o enfoque organizacional e de gestão, quer como processo de trabalho, de participação política e de relações de poder. Essa abordagem examina o tema das relações de trabalho de uma forma nova e atual, evitando enveredar pelas dimensões jurídicas e legais que, sendo aspectos importantes e essenciais da questão, já estão devidamente tratados por instituições apropriadas, como o Ministério do Trabalho e os Tribunais de Justiça e do Trabalho.

As bases deste projeto estão ligadas às preocupações governamentais de redirecionamento das empresas estatais, buscando, por um lado, racionalizar investimentos e custos para obtenção de maior produtividade e eficiência e, por outro, modernizar as relações de trabalho.

A abordagem do setor estatal requer o exame de sua especificidade própria, uma vez que, como assinala Maria Teresa Fleury (1), esse setor tem, simultaneamente, uma dupla natureza: a de organização produtiva e a de aparelho de estado, o que lhe confere papel de empresa privada, voltada para o lucro e a competição e, ao mesmo tempo, papel de empresa pública, voltada para o atendimento de interesses sociais.

(1) Fleury, Maria Teresa Leme – “O Simbólico nas Relações de Trabalho: um estudo sobre relações de trabalho na empresa estatal”. Tese de Livre Docência apresentada à FEA/UPS, em 1986, p. 70.

Sob esse aspecto, um dos pontos da pesquisa focalizou o caráter atípico dos trabalhadores das estatais, considerados ora como funcionários, identificados e comprometidos com os objetivos da estatal, e ora como simples empregados, regidos por critérios de empresa privada.

A questão da participação do trabalhador na empresa, privada ou estatal, vem ganhando importância, sobretudo a partir do final dos anos 70. Por parte da iniciativa empresarial, a participação do trabalhador é considerada ponto-chave para o aumento da produtividade e a obtenção de novos padrões de competitividade e eficiência. Nesse sentido, diversos sistemas participativos vêm sendo usados, tais como os que têm tido sucesso nas empresas japonesas (CCQ, Kanban etc.) e nas européias (cogestão, na Alemanha, experiências de democracia industrial na Suécia e outras soluções nascidas da social-democracia, como os grupos semi-autônomos, em substituição à rigidez dos tempos e movimentos tayloristas), ou nas americanas (modelos californianos adotados nas empresas do Silicon Valley, como zero-defects, just-in-time etc.)

As novas formas de gestão empresarial hoje visam não especificamente a uma gestão de pessoal, mas a uma gestão econômica global da empresa, e tocam diretamente no tipo de produtividade buscada para melhoria do desempenho empresarial. Os sistemas participativos têm surgido sempre numa conjuntura de crise econômica. Observa-se assim uma relação estreita entre o movimento das relações humanas e a crise econômica dos anos 30, da mesma forma que os sistemas participativos atuais ganharam destaque com a crise dos anos 70, uma crise de produtividade.

Do lado do trabalhador, a procura por participação decorre da perspectiva de sua maior ingerência no processo produtivo, com a possibilidade de maior autonomia e controle de sua própria atividade. Além do que, com o advento do atual estágio tecnológico baseado na microeletrônica, novas possibilidades de conciliação se prenunciam entre atividades de concepção, de manutenção e de produção material, sobressaindo, como observa Lojkine (2), cada vez menos o trabalho manual, e cada vez mais uma intervenção humana mais abstrada e mais simbólica. Ultrapassa-se, assim, a fase de simples supervisão passiva das máquinas para uma atividade maior de controle, de prevenção de panes e de otimização de funcionamento do processo produtivo. Essas questões – introdução de inovações tecnológicas, mudanças na organização e no processo de trabalho, procura de novas políticas de gestão, num processo de imbricação gestão de produção/gestão de pessoal –

(2) Lojkine, Jean – "La Classe Ouvriere en Mutation" – Messorid, França, 1986, p. 28.

passaram a integrar as discussões e o dia-a-dia dos trabalhadores e do patronato.

As modalidades de participação dos trabalhadores na empresa, tanto por iniciativa patronal, como por iniciativa da classe trabalhadora – comissões de fábrica, participação nos conselhos de empresas, diretores eleitos etc. –, são experiências insuficientemente conhecidas no Brasil. Os estudos até hoje realizados não têm fornecido elementos que permitam respaldar as atividades de planejamento na área e estabelecer diretrizes sobre relações de trabalho no País, compatíveis com o atual estágio de desenvolvimento da maioria das empresas estatais e privadas. Os resultados desta pesquisa vêm cobrir uma lacuna nos estudos sobre a matéria.

Como forma alternativa à participação sindical, este trabalho mostra que, no Brasil, a partir da segunda metade da década de 70, iniciou-se um movimento de demanda dos assalariados por maior participação no local do trabalho, dentro da empresa, movimento este que tomou corpo e se difundiu nos anos 80. Às crescentes reivindicações populares na sociedade em geral, somaram-se paralelamente as dos trabalhadores por maior ingerência nas questões nevrálgicas da empresa, sobretudo nas indústrias de ponta, fato que chegou a ser denominado de “novo sindicalismo” (3).

O tema de participação, bastante controvertido, tem sido objeto de intermináveis debates e de uma farta literatura estrangeira, sobresaindo sempre na discussão a questão da maior ou menor alienação do trabalhador. Entretanto, na empresa moderna, sendo a necessidade de reestruturação e reorganização administrativa requisitos para a eficiência e a produtividade, a participação e o engajamento do trabalhador passam a ter um papel fundamental e decisivo que pode reverter em seu favor.

Exatamente nesse ponto, quando crucial para o bom desempenho da empresa são os aspectos da participação ativa, da atenção, da responsabilidade, do “feeling” para detectar panes, da capacidade de pronta interferência, da experiência, e outros – é que se enxerga uma aparente convergência de interesses entre empresa e trabalhador.

Entretanto, essa é a perspectiva dos analistas de classe trabalhadora, fundamentada na tendência que, parece, predominará nas relações de produção das empresas brasileiras daqui por diante.

3) Humphrey, John – “Controle Capitalista e Luta Operária na Indústria Automobilística Brasileira: Fazendo o “milagre”, Vozes/CEBRAP, 1982.

E a perspectiva da classe trabalhadora, ela própria objeto da participação que se analisa, seria nessa mesma direção? Os sindicatos e os trabalhadores brasileiros em geral estariam, de fato, interessados nessas questões, ou suas preocupações maiores estariam somente concentradas na defesa dos níveis salariais e do poder aquisitivo? O tema da participação seria realmente atual no contexto dos dados reais da sociedade/empresa no Brasil hoje? O que pensam os trabalhadores sobre as formas de organização do trabalho que vão sendo modificadas com a introdução da automação? O sindicalismo como vem sendo praticado é compatível com a problemática da atual classe trabalhadora? Se os ganhos de produtividade e eficiência hoje estão na razão direta da maior integração do trabalhador na empresa, como os trabalhadores vêem a questão da possibilidade de participarem também da apropriação desses ganhos?

As pesquisas realizadas pelo DIEESE e pelo CEDAC visaram a estas questões, e tentam esclarecê-las a partir dos pontos de vista dos envolvidos e das experiências existentes.

Há uma complementaridade entre as duas pesquisas. A do DIEESE ouviu e analisou o testemunho da classe trabalhadora quanto às formas de participação em uso nas empresas estatais e quanto a reivindicações específicas, através de uma amostra abrangente em 10 estados do País. A do CEDAC mostrou, em primeira mão, os resultados da primeira experiência brasileira de participação dos empregados no Conselho das Empresas Estatais. Analisa a execução da Lei nº 3.741 de 20.05.83, do Governo do Estado de São Paulo, que institucionalizou aquela participação, a partir de entrevistas junto à classe trabalhadora e aos dirigentes das empresas estatais daquele estado.

Espera-se que os resultados das duas pesquisas venham a servir de subsídio importante para posteriores investigações nessa temática dos novos padrões de gestão na empresa, temática que se afigura como preocupação das mais instigantes nas perspectivas das relações de trabalho para a próxima década.

**O TRABALHADOR E A DEMOCRATIZAÇÃO DAS
RELAÇÕES DE TRABALHO NAS EMPRESAS ESTATAIS**

**DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE
ESTATÍSTICA E ESTUDOS
SÓCIO-ECONÔMICOS**

Coordenação: Walter Barelli

**Pesquisadores: Annez Andraus Troyano – Supervisão
Véra Lucia Mattar Gebrin
Solange Sanches**

OBJETO DA PESQUISA

Pretende-se com este estudo observar a forma como têm-se dado as relações de trabalho nas empresas estatais brasileiras, através dos canais de relacionamento entre trabalhadores e empresa nelas constituídos.

O período tratado tem como marco inicial os últimos anos da década de 1970, quando se dá a retomada de ação sindical no Brasil.

As informações aqui utilizadas foram obtidas com base em duas fontes de pesquisa. A primeira é composta por documentos de entidades sindicais ou representativas de trabalhadores ligadas às empresas estatais, quais sejam, as Pautas de Reivindicações, cuja finalidade é a negociação com a empresa, e as Pautas e Resoluções de Congressos, Encontros e Seminários realizados por entidades sindicais representativas de trabalhadores de empresas estatais. A segunda parte consiste em depoimentos de participantes dos anais de relacionamento e dos dirigentes sindicais ligados às estatais.

Quanto à segunda parte, considerando ser esta uma primeira aproximação ao objeto de estudo, optou-se por localizar e investigar os canais de relacionamento constituídos pelos agentes envolvidos nessa relação, captando, através desses agentes, as aspirações e reivindicações dos trabalhadores ligados a essas empresas.

Assim delineado, o objetivo proposto conduz a uma apresentação sintética dos resultados e não a uma análise em profundidade sobre o tema, uma vez que se pode entender por "representação" desde as for-

mas mais simples como, por exemplo, as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes até as formas mais complexas, como as Comissões de Fábrica ou mesmo a participação dos trabalhadores na gestão das empresas.

A pesquisa foi realizada em nove estados da Federação, a saber: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Ceará e no Distrito Federal.

Para maior clareza de exposição, a apresentação dos resultados será feita em dois capítulos.

O primeiro capítulo consiste na análise das Pautas e Resoluções dos Congressos e Pautas de Reivindicação para Negociação Coletiva.

O segundo capítulo traz o mapeamento e a exposição de cada um dos canais encontrados, tendo como base as entrevistas realizadas, além de apontar as expectativas dos trabalhadores das empresas estatais sobre a participação na gestão dessas empresas.

CAPÍTULO 1

REPRESENTAÇÃO E PARTICIPAÇÃO: REIVINDICAÇÕES DOS TRABALHADORES NAS EMPRESAS ESTATAIS NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS



INTRODUÇÃO

Nesta parte do estudo objetiva-se conhecer as tendências do movimento reivindicatório dos trabalhadores em empresas estatais, no que se refere à representação e participação nessas empresas.

Através do exame das pautas e resoluções de Encontros Nacionais de Trabalhadores em Estatais e através da análise das pautas de reivindicações apresentadas às empresas para negociação coletiva, procurou-se identificar os canais de participação reivindicados com maior ênfase em cada momento, bem como as tendências das variações que ocorreram no decorrer do período 1978-1988.

As duas fontes de documentos sindicais utilizados são distintas, porém complementares para os estudos dessa questão. Nos Encontros e Congressos de Trabalhadores, ainda que a tônica seja dada pela defesa e preservação das empresas estatais, ganha força nos anos 80 a questão da democratização interna. Somente a partir de 1984, entretanto, é que começam a se explicitar nas resoluções desses encontros os canais formais de participação e de representação dos trabalhadores, no interior das empresas, a serem reivindicados.

As pautas de reivindicações das diversas categorias de trabalhadores das estatais, por sua vez, apontam desde 1978 para formas de re-

apresentação nos locais de trabalho. Durante os anos 80, como se verá mais adiante em maior detalhe, começam a ganhar intensidade as reivindicações de maior participação e representação dos trabalhadores junto à direção e administração da empresa.

Foi possível perceber, através da análise desses dois diferentes tipos de documentos, a existência de um movimento de mútua influência entre as reivindicações expressas nos mesmos ao longo do tempo. Explicitando melhor, em alguns casos se pode observar que as recomendações dos congressos refletem reivindicações que já vinham sendo apresentadas nas pautas para negociação coletiva por empresa e que, por sua vez, no conjunto de pautas daquele mesmo ano em que se deu o Encontro Nacional e nas dos anos subsequentes, registra-se muitas vezes uma acentuação na freqüência das reivindicações recomendadas pelo evento, como se verá posteriormente no item 3 deste estudo. Esse movimento aponta para mecanismos do processo de maturação das reivindicações dos trabalhadores das estatais em direção à representação e participação. No entanto, não restam dúvidas de que a dinâmica desse mecanismo é em grande medida influenciada pela conjuntura nacional e pelo grau de organização dos trabalhadores em geral.

Esta parte do estudo é composta por dois itens:

1.1. Os Encontros Nacionais de Trabalhadores das Estatais e a Questão da Participação.

1.2. Pautas para Negociação Coletiva e as Reivindicações Relativas aos Canais de Relacionamento Trabalhador/Empresa.

A série pesquisada refere-se aos seguintes eventos: I e III Encontro Nacional dos Trabalhadores Vinculados ao Conselho Nacional de Política Salarial, realizados respectivamente em São Paulo, no mês de agosto de 1980, e em Salvador, no mês de junho de 1981; IV, V, VI Encontro Nacional dos Trabalhadores das Empresas Estatais, realizados respectivamente em Brasília, abril de 1983, Brasília, agosto de 1984 e Brasília, junho de 1985; I Congresso Nacional dos Trabalhadores nas Estatais, Rio de Janeiro, 1987 e II Encontro dos Trabalhadores das Estatais, Rio de Janeiro, 1988.

O material utilizado para o desenvolvimento do segundo item deste estudo é constituído por 105 pautas de reivindicações para negociação coletiva, abrangendo dez diferentes categorias de trabalhadores em empresas estatais, agrupados de acordo com o enquadramento sindical em: metalúrgicas, extração de petróleo, refinação de petróleo, papel e papelão, purificação e distribuição de água, energia elétrica, processamento de dados, transportes, comunicações, empresas de crédito. No Anexo I, encontra-se relacionadas as empresas estatais para as quais foram dirigidas as pautas de negociação analisadas.

1.1 – Os Encontros Nacionais de Trabalhadores das Estatais e a Questão da Participação

O objetivo da consulta foi pesquisar a presença da “representação e participação de trabalhadores nas empresas” como um dos temas desses encontros e, em caso afirmativo, sua trajetória como reivindicação do Movimento Sindical ligado às estatais.

Os resultados dessa pesquisa, aqui apresentados, refletem as aspirações, resoluções e conquistas efetivas de uma parte significativa dos trabalhadores nacionais, no que se refere a formas de relacionamento trabalhador/empresa.

No “I Encontro Nacional dos Trabalhadores das Empresas Vinculadas ao CNPS”, realizado em São Paulo em agosto de 1980, a única referência encontrada à representação de trabalhadores é de natureza negativa, referindo-se ao papel da representação existente na época nas empresas como “puramente decorativo”. As principais reivindicações referem-se à unificação de datas-base, a uma campanha pública contra o CNPS e à negociação diretas entre sindicatos e empregadores. Talvez um primeiro passo no sentido de um relacionamento diferente entre trabalhadores e outras instâncias seja a reivindicação de participação, manifestada pelas categorias envolvidas nessa reunião.

No ano seguinte, em Salvador, o “II Encontro Nacional dos Trabalhadores das Empresas Vinculadas ao CNPS”, não apresenta em suas resoluções, qualquer alusão a este tema, tendo surgido em sua “Declaração de Princípios para Atuação” em referências genéricas como “organização nos locais de trabalho” como forma de se alcançar suas reivindicações, sem referência à forma de organização, continuam figurando nas resoluções a unificação de datas-base e a negociação direta como reivindicações centrais.

No “IV Encontro Nacional dos Trabalhadores das Empresas Estatais”, realizado em Brasília, em abril de 1983, é encontrada pela primeira vez uma referência explícita à Comissão de Empregados, não ainda em suas resoluções, mas como parte de uma das teses em discussão. Diz ela: “Controle democrático da sociedade sobre as decisões das estatais, através de mecanismos de fiscalização, a ser exercido pelo Congresso Nacional, Assembléias Legislativas, Câmaras Municipais e Comissão de Empregados subordinadas ao sindicato”.

1.1 – Os Encontros Nacionais de Trabalhadores das Estatais e a Questão da Participação

O objetivo da consulta foi pesquisar a presença da “representação e participação de trabalhadores nas empresas” como um dos temas desses encontros e, em caso afirmativo, sua trajetória como reivindicação do Movimento Sindical ligado às estatais.

Os resultados dessa pesquisa, aqui apresentados, refletem as aspirações, resoluções e conquistas efetivas de uma parte significativa dos trabalhadores nacionais, no que se refere a formas de relacionamento trabalhador/empresa.

No “I Encontro Nacional dos Trabalhadores das Empresas Vinculadas ao CNPS”, realizado em São Paulo em agosto de 1980, a única referência encontrada à representação de trabalhadores é de natureza negativa, referindo-se ao papel da representação existente na época nas empresas como “puramente decorativo”. As principais reivindicações referem-se à unificação de datas-base, a uma campanha pública contra o CNPS e à negociação direta entre sindicatos e empregadores. Talvez um primeiro passo no sentido de um relacionamento diferente entre trabalhadores e outras instâncias seja a reivindicação de participação, manifestada pelas categorias envolvidas nessa reunião.

No ano seguinte, em Salvador, o “III Encontro Nacional dos Trabalhadores das Empresas Vinculadas ao CNPS”, não apresenta em suas resoluções, qualquer alusão a este tema, tendo surgido em sua “Declaração de Princípios para Atuação” em referências genéricas como “organização nos locais de trabalho” como forma de se alcançar suas reivindicações, sem referência à forma de organização, continuam figurando nas resoluções a unificação de datas-base e a negociação direta como reivindicações centrais.

No “IV Encontro Nacional dos Trabalhadores das Empresas Estatais”, realizado em Brasília, em abril de 1983, é encontrada pela primeira vez uma referência explícita à Comissão de Empregados, não ainda em suas resoluções, mas como parte de uma das teses em discussão. Diz ela: “Controle democrático da sociedade sobre as decisões das estatais, através de mecanismos de fiscalização, a ser exercido pelo Congresso Nacional, Assembléias Legislativas, Câmaras Municipais e Comissão de Empregados subordinadas ao sindicato”.

Nas "Formas de Luta" aprovadas, a proposta com relação ao tema é assim apresentada:

"Democratização na administração das estatais e aumento de seu controle pela sociedade".

Nesse mesmo encontro figuraram como itens prioritários da participação dos trabalhadores nas empresas estatais sua defesa contra a campanha de privatização e a criação de um secretariado das estatais: o Secretariado Nacional dos Empregados das Empresas Estatais, que funcionava antes deste IV Encontro em caráter provisório.

Novamente em Brasília, no ano de 1984, o "V Encontro Nacional dos Trabalhadores nas Empresas Estatais" aprova em sua Carta de Princípios:

"13 – que enquanto órgãos de classe nós não abriremos mão de participar de todo o processo que pretenda corrigir as curvas salariais impostas às empresas do setor estatal (...)" e

"14 – que os trabalhadores nas empresas estatais proclamaram direito de participar junto às empresas da implementação de seus próprios programas compatíveis com os objetivos da justiça social (...) democratização das empresas com o reconhecimento dos Delegados e das Comissões Sindicais e outras representações dos trabalhadores...".

Ainda aqui, esta questão não faz parte das resoluções desse encontro, que incluem a substituição do Decreto-Lei nº 2065, a recomposição das perdas salariais, a reunificação das datas-base, a rejeição do Decreto-Lei nº 2100 e a extinção do CNPS.

No VI Encontro Nacional dos Trabalhadores das Empresas Estatais, realizado em Brasília no ano de 1985, é incluída, pela primeira vez entre as resoluções, a questão da participação e da representação dos trabalhadores nas empresas estatais, sendo constituída uma seção específica com o título: "Democratização das Empresas Estatais". Das considerações iniciais desta seção, destaca-se: "Diante do atual processo de mudanças em que está mergulhado o País e tendo em vista os compromissos assumidos pela Nova República no sentido de construir a verdadeira democracia em todos os setores da sociedade, coloca-se como inadiável a viabilização dos trabalhadores na administração das empresas estatais, como forma de prestar nossa contribuição ao fortalecimento e crescimento destas empresas, resguardando uma conquista histórica do povo brasileiro contra os desmandos e o continuísmo administrativo, negociatas lesivas e, principalmente contra a voracidade do capital estrangeiro".

Transcreve-se, abaixo, os itens dessa seção que se referem especificamente à representação e participação dos trabalhadores:

1 – “Os trabalhadores realizarão eleições para indicar membros para Diretorias, Conselhos Fiscais e Conselhos de Administração, como participação paritária, nas empresas estatais, garantida essa participação na Constituição, sendo a eleição coordenada pelos Sindicatos representantes das categorias preponderantes das empresas e o direito de voto assegurado, exclusivamente, aos sindicalizados”;

2 – somente poderão ser nomeados os candidatos mais votados eliminando-se, assim, a prática de constituição de listas tríplices para escolha, ficando portanto, respeitada a vontade dos eleitores;

3 – os diretores das empresas estatais eleitos ficam obrigados a prestar contas de suas administrações, periodicamente, aos trabalhadores, aos quais estará assegurado o direito de substituí-los por outro, caso entendam que os mesmos não estejam desempenhando as atividades para as quais foram eleitos de acordo com os princípios e diretrizes constantes do programa e interesses dos trabalhadores;

4 – além da representação sindical existente nas empresas estatais, reivindicam o reconhecimento das Comissões de Empresas ou de Setores de Trabalho. Esses representantes sindicais serão escolhidos pelos Sindicatos das respectivas categorias;

5 – criação de Conselho de Representantes nas Empresas Estatais composto por trabalhadores;

6 – representante do Sindicato na administração das Empresas Estatais;

7 – o DIAP deverá acompanhar o projeto do Senador Saturnino Braga, em tramitação, que versa sobre a participação dos trabalhadores nas Empresas Estatais;

(...)

12 – a SEST passará a ter função de órgão de planejamento do investimento e não do custeio, devendo haver participação dos trabalhadores, indicados pelas Entidades Sindicais, na sua composição;

(...)

16 – os trabalhadores deverão ter participação na administração dos órgãos da Previdência Social, bem como em todas as entida-

des que manipulam recursos capitados aos trabalhadores, tais como BNH, programa de Integração Social, Programa de Assistência ao Servidor Público, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, Fundos de Previdência Privada. O processo de eleição ou indicação deverá observar as mesmas normas estabelecidas para a participação na administração das estatais”.

Este encontro define formas de participação e representação dos trabalhadores nas empresas propriamente ditas, e também em outras instâncias (Previdência, SEST, dentre outras).

Em maio de 1986, realiza-se em Brasília, o “I Congresso Nacional dos Trabalhadores nas Estatais”. Em suas resoluções, um dos temas aborda, entre outras questões, “Os Trabalhadores e a Gestão nas Estatais”.

Nesse Congresso, em defesa das Estatais e de um “compromisso com a Soberania Nacional e o desenvolvimento de nossa economia”. propõe-se um esforço conjunto dos “Trabalhadores das Estatais, suas Entidades Representativas e Governo”, (...) “no sentido de se conquistar e valorizar a **Democratização das Empresas Estatais (...)**”, uma vez que: “com a participação dos trabalhadores na gestão administrativa das Empresas Estatais” ocorrerá “o resgate, a estas empresas, de sua verdadeira função social, com programas e estratégias definidos a partir de uma política de desenvolvimento social e econômico que contemple os interesses nacionais; (...) a recuperação administrativa das empresas sobre os absurdos do poder, o fim do carreirismo militar e de empreguismo, a conquista de condições de trabalho mais justas (...)”.

Reproduz-se, a seguir, as Resoluções desse Congresso que se referem ao tema em questão:

– “Os trabalhadores deverão ter participação dos órgãos da Previdência Social, bem como, em todas as entidades que manipulam recursos captados aos trabalhadores, tais como BNH, PIS, Programa de Assistência ao Servidor Público, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, Fundos de Previdência Privada”.

– Realização de eleições para indicar um membro (trabalhadores), respectivamente para as Diretorias, Conselhos Fiscais e Conselhos de Administração nas Empresas Estatais, garantindo-se esta participação na Constituição, sendo a eleição coordenada pelos sindicatos representativos das categorias preponderantes das Empresas e pelas Empresas. O direito do voto deverá ser assegurado, exclusivamente, aos sindicalizados.

– Somente poderão ser nomeados os candidatos mais votados eliminando-se assim a prática de constituição de listas tríplices para escolha, ficando portanto respeitada a vontade dos eleitores.

– Que sejam atividades das CIPAs, convergido para sua composição um Representante Sindical com direito à voz e voto, sendo a estabilidade uma garantia extensiva a todos os membros da CIPA”.

Nesse Congresso de 1986, ainda que a idéia da “participação dos trabalhadores na gestão administrativa das Empresas Estatais” esteja reafirmada e justificada com maior vigor, a participação pretendida, em 1985, nas Diretorias, Conselhos Fiscais e de Administração, foi bastante reduzido. Naquele VI Encontro (1985) pretendia-se eleger trabalhadores com participação paritária nas Diretorias e Conselhos, enquanto no I Congresso Nacional (1986) pretendia-se eleger apenas “1” (um) trabalhador respectivamente, para as Diretorias e Conselhos (...).”

Ainda que não se possa sistematizar as propostas com relação à participação e representação do I e II Encontro de Trabalhadores das Estatais, realizados em 1987 e 1988, dada a inexistência de documentos publicados, pode-se afirmar que a questão continuou a ser tratada por estes, na medida em que faziam parte do temário do I Encontro: “Democracia Interna” e “Participação na Direção, Co-Gestão”; e do II Encontro: “Modelo de Gestão – Democracia”.

1.2 – Pautas para Negociação Coletiva e as Reivindicações Relativas aos Canais de Relacionamento Trabalhador/Empresa

O conjunto das pautas de reivindicações dos trabalhadores para negociação com as empresas estatais analisado, mostrou-se suficiente para apontar as tendências das reivindicações relativas à questão da representação e da participação ocorridas na última década.

Abordando primeiramente as tendências observadas no período através de uma perspectiva quantitativa, fica evidente que entre 1978/80 e 1988 houve um crescimento relativo do número de reivindicações específicas referidas aos canais de relacionamento trabalhador/empresa, por pauta examinada, como se pode observar na tabela 1.1.

Tabela 1.1
**RELAÇÃO ENTRE O TOTAL DE ITENS REIVINDICADOS, ESPECÍFICOS AOS
 CANAIS DE RELACIONAMENTO TRABALHADOR/EMPRESA E O TOTAL
 DE PAUTAS PARA NEGOCIAÇÃO COLETIVA COM EMPRESAS
 ESTATAIS EXAMINADAS.**

1978/80 – 1988

Pautas e Itens	ANOS								
	Até 1980	81	82	83	84	85	86	87	88
1. Total de pautas examinadas	10	11	5	5	9	16	12	24	13
2. Itens de reivindicação específicos aos canais de relacionamento trabalhador/empresa	18	26	15	13	31	50	55	130	93
3. Relação entre número de itens e número de pautas (2/1)	1,8	2,4	3,0	2,6	3,4	3,1	4,6	5,4	7,2

A análise das pautas de reivindicação, ao longo do período 1978-1988, evidenciam com clareza duas tendências: a intensificação da presença de itens específicos à reivindicação de determinados canais de representação e de participação e a diversificação de novas formas de relacionamento trabalhador/empresa reivindicados, na tentativa feita pelos trabalhadores de aumentar sua interferência sobre as condições de trabalho, remuneração e sobre a própria administração das empresas. A tabela 1.2 oferece de imediato a visualização de ambas as tendências mencionadas, que serão analisadas a seguir.

Os anos de 1978 a 1980, que constituem o início do período em estudo, representam um momento relevante na reorganização do Movimento Sindical, onde a organização dos trabalhadores no local de trabalho emergiu como um fato novo naquela conjuntura política nacional. Esse momento reflete-se também nos trabalhadores das estatais. Nesse contexto, as reivindicações registradas nas pautas de 1978-1980, apresentadas aqui em conjunto como "até 80", evidenciam a importância que se atribuía ao reconhecimento pela empresa do Delegado ou Representante Sindical, de preferência eleito pelos trabalhadores, como interlocutor dos empregados junto à administração. Dentre as pautas examinadas nesse período, que continham reivindicações relativas aos canais de relacionamento trabalhador/empresa, todas com exceção de uma pleiteavam a criação ou reconhecimento do Delegado ou Representante Sindical(*). E, 43% delas reivindicava a eleição desses representantes pelos trabalhadores, quase sempre com restrição de voto aos sindicalizados.

(*) Não existe nas pautas uma diferenciação explícita entre Delegado Sindical e Representante Sindical. (Ver Capítulo II – item 4 – Representante Sindical).

Através das pautas de negociação disponíveis para esse momento observa-se também uma tentativa, ainda tênue, de criação de Comissão de Empresa constituída por Delegados Sindicais. Essa reivindicação foi apresentada em 1978 por apenas uma entidade sindical.

As Comissões Paritárias constituem um outro canal através do qual os trabalhadores buscam interferir em assuntos específicos que os tocam diretamente no interior da empresa. Também esse canal se esboça em praticamente metade das pautas referentes ao período "até 80". As Comissões propostas naquele momento referiam-se às questões relativas ao Quadro de Carreira e Plano de Cargos e Salários, às condições de trabalho/insalubridade/periculosidade e aos assuntos relativos a benefícios, neste caso específico os da instalação de creches.

Através das pautas de negociação disponíveis para esse momento observa-se também uma tentativa, ainda tênue, de criação da Comissão de Empresa constituída por Delegados Sindicais. Essa reivindicação foi apresentada em 1978 por apenas uma entidade sindical.

As Comissões Paritárias constituem um outro canal através do qual os trabalhadores buscam interferir em assuntos específicos que os tocam diretamente no interior da empresa. Também esse canal se esboça em praticamente metade das pautas referentes ao período "até 80". As Comissões propostas naquele momento referiam-se às questões relativas ao Quadro de Carreira e Plano de Cargos e Salários, às condições de trabalho/insalubridade/periculosidade e aos assuntos relativos a benefícios, neste caso específico os da instalação de creches.

Em relação às CIPAs, reivindicava-se a constituição desse tipo de Comissão que, embora estabelecida como obrigatória desde 1978, ao que tudo indica, não havia sido implantada na maioria das empresas, ainda, em 1980. Como inovação a esse canal de relacionamento, uma das pautas reivindica, em 1980, eleição do presidente da CIPA pelos trabalhadores, enquanto este, de acordo com a CLT seria indicado pela empresa.

Em seu conjunto, das pautas disponíveis para o período 1978 a 1980, dois aspectos devem ser ressaltados: o primeiro se refere ao fato de que, dentre as 10 pautas examinadas, que abrangem cinco diferentes categorias de trabalhadores em estatais (profissionais para produção de energia elétrica, para extração e refinação de petróleo, para metalúrgicas/mecânicas e material elétrico e bancário), sete delas continham reivindicações relativas ao estabelecimento de canais de relacionamento trabalhador/empresa. O segundo se refere às formas de relacionamento privilegiadas nas pautas de reivindicação. Nesse conjunto de pautas, as possibilidades vislumbradas se limitam a quatro delas: Delegado Sindical, CIPA, Comissões Paritárias e Comissões de Empresa.

A partir desse momento, intensificam-se as reivindicações relativas a esses itens e, a partir de 1984, surgem novos itens nas pautas de reivindicação, principalmente no que se refere à representação e participação dos trabalhadores junto à administração da empresa e às Fundações de Previdência e Assistência.

Na Tabela 1.2, os canais de relacionamento trabalhador/empresa reivindicados seguem a ordem cronológica de seu aparecimento nas pautas de reivindicação examinadas. Tal procedimento possibilitou que se percebesse, mais claramente, as inovações surgidas no decorrer do período, bem como as mudanças de ênfase ocorridas.

Para maior clareza da exposição, a evolução das reivindicações observadas no decorrer do período será tratada de forma individualizada para cada um dos canais de representação ou participação.

Iniciando pelas reivindicações referentes ao Delegado Sindical, deve-se ressaltar que, embora haja distinção entre as figuras do Delegado Sindical e do Representante Sindical, como se verá no Capítulo II deste estudo, as pautas de reivindicação não apresentam clareza nessa distinção, usando ambas as denominações indiscriminadamente. Por este motivo, esta forma de representação é aqui abordada como se fosse uma única categoria.

Durante todo o período, as reivindicações relativas à figura do Delegado/Representante Sindical aparecem com peso relativo importante nas pautas de reivindicações. Nos anos iniciais do período, compreendendo aqui desde "até 80" a 1983, a principal reivindicação relativa ao Delegado/Representante Sindical era a sua implantação no interior das empresas, expressas na Tabela 1.22 pelos itens 1.1. Reconhecimento/Aceitação pela Empresa e 1.2. Designação/Criação do Delegado Sindical.

Entre os anos 1984 e 1988, a reivindicação da implantação decresce, ao mesmo tempo em que surgem novas reivindicações e se acentua a importância de outras que já haviam surgido no início do período. Esses dois movimentos surgem que a implantação do Delegado Sindical vem sendo atendida, deslocando-se o foco para outras reivindicações em relação a essa figura. As principais delas, são: a definição do número de Delegados em relação ao número de trabalhadores da empresa ou do local de trabalho, o que significa, na maioria das vezes, também a ampliação do número de Delegados Sindicais; e a eleição dos Delegados ou Representantes Sindicais pelos trabalhadores, propondo, desta maneira, uma inovação frente à legislação que rege o Delegado Sindical, segundo a qual este seria designado pela diretoria do Sindicato. Enquanto esta última reivindicação apresenta-se com pe-

so importante em relação às pautas desde o início do período em estudo, a primeira ganha maior impulso a partir de 1985.

Duas outras reivindicações surgem a partir de 1984-1985: ampliação do número de Delegados proporcional ao número de trabalhadores e também por unidade ou local de trabalho e criação do Delegado Sindical onde não se constitua Comissão de Fábrica.

Não se pode esquecer que um dos itens da Carta de Princípios do V Encontro Nacional de Trabalhadores nas Estatais, realizado em 1984, reivindicava "democratização das empresas com reconhecimento dos Delegados Sindicais e das Comissões Sindicais e de outras representações dos trabalhadores". É possível que a definição desse princípio a nível nacional, reforçada pelas resoluções dos eventos de 1985 e 1986, tenha impulsionado as diversas categorias a demandarem maiores esforços na conquista e ampliação dessa forma de representação no local de trabalho. Este fato pode estar associado à retomada do crescimento do número relativo de reivindicações referidas ao Delegado/Representante observado nas pautas de 1986 a 1988.

A criação de Comissões de Empresa e de Comissões de Fábrica, como já mencionado anteriormente, é uma reivindicação dos trabalhadores das estatais que surge desde 1978. Essa reivindicação se mantém relativamente constante durante todo o período estudado, ganhando maior força em determinados anos e apresentando menor peso em 1988.

A composição preferencial das Comissões de Empresa indicada nas pautas de todo o período é por Representantes Sindicais eleitos pelos trabalhadores.

Uma reivindicação que busca garantir a representatividade das Comissões de Empresa ou de Fábrica, expressa desde 1981, é a de definição quanto ao tamanho dessas Comissões em proporção ao número de trabalhadores que representam.

Duas reivindicações novas surgem a partir de 1985: o reconhecimento de Comissões por Setor e a eleição imediata dos membros da Comissões já criada no acordo anterior.

Por se configurar uma proposta que partiu exclusivamente do movimento dos trabalhadores, tendo suas origens em 1968, no movimento de Contagem-MG e ressurgindo no movimento do ABC-SP, nos últimos anos da década de 70, as negociações de comissões de Fábrica e de Comissões de Empresas têm sido dificultadas no interior das empresas estatais, como se verá na segunda parte deste estudo. Como exemplo disto, cita-se o caso de duas empresas que em seus acordos aceita-

ram a criação de Comissões de Fábrica, e, no entanto até 1988 haviam obstaculizado sua implantação, continuando destinatárias da reivindicação de “eleição imediata da Comissão de Fábrica, conforme acordo anterior”.

Analisando-se o conjunto de itens de reivindicação relativos às Comissões de Empresa/Comissões de Fábricas, percebe-se, proporcionalmente ao número de pautas analisadas, maior vigor nos anos de 1982 e 1983. Só no ano de 1987 o volume de reivindicações relativas às comissões de Empresa se aproxima das proporções daquele período. Isso não exclui a presença de reivindicações dessa natureza em todos os demais anos de período.

Subvertendo, na exposição, a ordem da Tabela 1.2 que, até agora estava sendo observada, a CIPA será tratada a seguir.

A CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) instituída por Portaria do Ministro do Trabalho, datada de 1978, obriga as empresas privadas e públicas que possuem empregados regidos pela CLT, “a organizar e manter em funcionamento, por estabelecimento, uma comissão Interna de prevenção de Acidentes – CIPA”. De acordo com as Portarias do Ministério do Trabalho de 1978 e 1983, a constituição das CIPAs é paritária, ou seja, composta de representantes da empresa e representantes dos empregados, sendo o Presidente da mesma indicado pela empresa e o Vice-Presidente pelos trabalhadores. Essa regulamentação indica também que os representantes e suplentes dos trabalhadores serão escolhidos por voto direto e secreto.

As reivindicações relativas à criação da CIPA apresentam proporcionalmente maior peso no período “até 80”, sendo bastante significativo até 1984. A partir de 1984 novas reivindicações relativas à constituição dessas Comissões passam a ganhar maior peso que aquelas referentes à criação, sugerindo que esta última já vinha sendo conquistada. A principal delas, que é a luta pela constituição da CIPA exclusivamente por trabalhadores, se esboça desde o início do período (“até 80”), através da reivindicação de “eleição do presidente da CIPA pelos trabalhadores”. Essa luta assume caráter mais claro a partir de 1984 e principalmente em 1987 e 1988, quando a principal reivindicação é a “eleição de todos os membros da CIPA pelos trabalhadores”. Essa reivindicação significa, em outras palavras, o fim do seu aspecto paritário, instituído pela legislação.

Outras duas reivindicações surgidas a partir de 1984 são: a ampliação do número de cipeiros e de CIPAs, que se estende de 1984 a 1988; e, a partir de 1987 a tentativa de garantir uma melhor representatividade da CIPA, através da reivindicação da “definição do número de cipeiros proporcional ao número de empregados”.

Vale também aqui registrar que o total dos itens reivindicados relativos à CIPA, cresce substancialmente em relação ao número de pautas, nos anos de 1987 e 1988. É possível que esse fato esteja relacionado com uma das resoluções do "I Congresso Nacional dos Trabalhadores nas Estatais", realizado, em 1986: "Que sejam ativadas as CIPAs, convergindo para sua composição um Representante Sindical, com direito a voz e voto, sendo a estabilidade uma garantia extensiva a todos os membros da CIPA". (Resoluções do Tema B: "Os Trabalhadores e a Gestão nas Estatais, Empreiteiras, Automação e Trabalhadores nas Estatais e as Condições de Trabalho").

Outro canal de relacionamento trabalhador/empresa proposto nas pautas de reivindicação do período 1978-1988, são as Comissões Paritárias (formadas por representantes dos trabalhadores e das empresas) e as Comissões de Trabalhadores, ambas para tratar de assuntos específicos.

A presença de reivindicação para a formação de Comissões Paritárias dessa natureza é notada desde o início do período em estudo. As tendências durante os dez anos são de multiplicarem-se as Comissões Paritárias em seu número e de diversificarem-se os temas a serem tratados por elas, como fica claro na Tabela 1.2. Ambas as tendências indicam a tentativa dos trabalhadores das estatais de ocupar novos espaços para influir tanto nas condições de trabalho e de remuneração, quanto no acompanhamento da introdução de novas tecnologias, como, mais recentemente, na implementação da participação direta na gestão das empresas.

Os principais temas tratados pelas Comissões de Trabalhadores são: saúde e condições de trabalho; fiscalização de cumprimento de acordo e de questões trabalhistas; e assuntos relacionados a implantação de plano de cargos e salários.

É notável o crescimento proporcional das Comissões Paritárias solicitadas em relação às pautas de reivindicações durante o período estudado. Entre 1981 e 1985 oscilava em torno de uma Comissão Paritária por pauta, em média; em 1986 e 1987, supera a uma (1,25 Comissões Paritárias solicitadas por pauta) e chega a média de quase três, em 1988 (2,7).

A principal questão que leva à reivindicação de Comissão Paritária é a elaboração e a implantação de Plano de Cargos e Salários e de Quadro de Carreira. É perceptível o crescimento da importância relativa dessa reivindicação no decorrer dos anos, chegando em 1988 a existir, em média, uma reivindicação de formação de Comissão Paritária de Cargos e Salários por pauta de reivindicação.

Outros temas que conduzem à reivindicação de Comissão Paritária e que estão presentes em todo o período, embora com diferente evolução de intensidade no tempo, são os assuntos relativos a benefícios, ou seja, assuntos voltados para a instalação de creches, à assistência médica, alimentação e transporte do trabalhador. Com peso relativo semelhante à implantação de Cargos e Salários no início do período, chega a superá-la entre 1982 e 1983, sofrendo perda de importância relativa entre 1984 e 1985. Nos últimos dois anos (1987 e 1988) essa reivindicação praticamente deixa de existir nas pautas de reivindicação, considerando-a em relação ao total de pautas. Esse fato pode insinuar duas suposições: ou que as reivindicações relativas a esses itens tenham sido vitoriosa nas negociações que antecedem esse anos, ou que estejam sendo encaminhadas de outras maneiras que não através das pautas de negociação.

Uma das Comissões Paritárias que vem sendo mais reivindicadas nos últimos anos, refere-se ao tratamento das condições de trabalho em geral, de periculosidade e de insalubridade. Essa reivindicação aparece de maneira muito tênue no início do período estudado e ganha força entre 1986 e 1988.

Reivindicações de Comissões Paritárias de Tecnologia, que tem por objetivo acompanhar a implantação de novas tecnologias no processo de trabalho, fazer avaliação dos impactos sociais das mesmas e propor reaproveitamento e reciclagem dos trabalhadores, surgiram nas pautas examinadas a partir de 1984, ganhando maior peso relativo entre 1985 e 1986 e perdendo importância dentre as reivindicações feitas nos anos de 1987 e 1988.

Comissões Paritárias para tratar de assuntos disciplinares, quase sempre para avaliar casos considerados como passíveis de punição pela empresa, são reivindicadas desde 1981, 1982. No entanto, nos últimos anos, parecem estar perdendo importância relativa.

Recentemente, em 1987 e 1988, surgiram reivindicações para a criação de Comissões Paritárias para tratar de assuntos relativos às Fundações de Assistência e Previdência e Comissões Paritárias para implementar a co-gestão. Em ambos os casos, essas Comissões teriam como incumbência principal a reformulação dos estatutos ou regulamentos. No primeiro caso, essa reformulação visa um reordenamento de estrutura dos órgãos de previdência privada nas estatais. No segundo caso, visa alterar os estatutos e regimentos da empresa, tendo por objetivo possibilitar a eleição de diretores pelos empregados e a instituição do cargo de Diretor Representante, de Conselhos de Representantes e eleição de Representantes nos Conselhos da empresa.

Dentre as pautas analisadas, a primeira manifestação no sentido de reivindicar a participação dos trabalhadores na gestão é expressa no ano de 1981, em três das 11 pautas obtidas para esse ano. A reivindicação refere-se à presença de Representantes dos Trabalhadores no Conselho de Curadores dos órgãos de Previdência e Assistência das empresas. Depois desse momento, só a partir de 1984 intensificam-se e diversificam-se as reivindicações de participação na gestão tanto das Fundações de Assistência e Previdência, como de participação na gestão da própria empresa. Esse movimento, pode ser verificado na Tabela 1.2, observando-se os itens 6: Fundações de Seguridade/Previdência/Assistência; 7: Representação dos Trabalhadores junto à direção da Empresa e 8: Representação e Participação dos Trabalhadores na Administração da Empresa.

No que se refere à participação na gestão de Fundações de Previdência e Assistência, a partir de 1984, é progressivo o crescimento do número de itens reivindicatórios em relação ao número de pautas. A principal reivindicação é a presença de um Representante, eleito pelos trabalhadores, na diretoria desses órgãos, e se intensifica a partir de 1987. A reivindicação da existência de um Representante dos Trabalhadores no Conselho de Curadores reaparece em 1984 e se mantém, durante todo o período, em patamares não muito elevados, ganhando mais força, no entanto, em 1988. A presença de Representante Eleito no Conselho Fiscal é outra reivindicação que passa a ser feita a partir de 1984, em patamares semelhantes ao anterior, só inexistindo no ano de 1988.

A reivindicação de participação dos funcionários na administração e controle das Fundações de Previdência e Assistência apresenta um peso relativamente importante em 1985, sendo, inclusive, prevista a modificação dos Estatutos das mesmas para que essa participação pudesse se efetivar. Tal reivindicação se repete nos anos de 1987 e 1988, porém com menor peso.

A partir de 1986, duas novas reivindicações são expressas: a participação de um trabalhador aposentado no Conselho de Curadores e a eleição de membros do Comitê de Investimentos. E, a partir de 1987, mais uma nova reivindicação é formulada: eleição de todos os membros dos órgãos de administração e fiscalização pelos trabalhadores. Esse item apresenta alguma expressão no ano de 1988.

Ainda que não haja uma relação clara entre o aumento das reivindicações relativas à participação na gestão das Fundações de Previdência e as Resoluções dos Encontros Nacionais dos Trabalhadores das Estatais, que em 1985 e 1986 recomendam a participação dos trabalha-

dores nos órgãos de previdência oficial e privada, esta não deve ser descartada. As reivindicações relativas ao tema já formuladas antes de 1985 podem tê-la sugerido aos Congressos, assim como as resoluções destes últimos podem ter reforçado as reivindicações de participação, que se diversificam a partir de 1985.

A representação dos trabalhadores junto à direção da empresa, como mencionado acima, expressa um conjunto de reivindicações que se iniciam em 1984 e intensificam-se a partir de 1986, tendo maior presença em 1987 e 1988. Nestes últimos dois anos ocorre, também, a diversificação destas reivindicações.

A principal reivindicação de participação na gestão da empresa, que vem sendo feita desde 1984, é a criação do Diretor Representante dos Empregados, eleito por estes. Em 1985, começa-se a reivindicar a participação de trabalhadores eleitos no Conselho Administrativo, chegando a 1988 com certo peso relativo. a partir de 1986 reivindica-se a eleição do Diretor Administrativo pelos trabalhadores.

Em 1987 e 1988, multiplicam-se as reivindicações relativas à participação na gestão, sem que nenhuma delas se destaque por maior presença, como fica claro na observação do item 7, na Tabela 1.2.

No caso das reivindicações de participação na gestão das empresas, é bem provável que as resoluções dos Congressos Nacionais, mais explícitas quanto à participação na administração a partir de 1985, tenham sua responsabilidade no crescimento das reivindicações formuladas nos últimos anos.

Uma outra forma de representação dos trabalhadores junto à administração das empresas é apresentada no item 8 – Representação e Participação na Administração da Empresa – que é distinta porque não busca apenas conquistar representação junto às instâncias diretivas da empresa, mas constitui-se uma tentativa de interferir em assuntos organizacionais mais diretamente ligados ao cotidiano do trabalho e aos interesses do trabalhador. Esse tipo de reivindicação inicia-se em 1985 e diversifica-se a partir de 1986, adquirindo maior peso em 1988.

Para concluir o elenco de reivindicações sistematizadas, vale uma referência à participação nos lucros das empresas estatais, que esteve presente com maior peso relativo nos anos de 1982 e 1983, perdendo importância no conjunto das reivindicações nos anos subseqüentes.

As tendências aqui observadas referem-se ao conjunto de pautas analisadas que, como já mencionado, engloba dez categorias de trabalhadores, agrupadas segundo o enquadramento sindical. Ao se destacar as três categorias que apresentaram maior representatividade dentre as

pautas estudadas, metalúrgicos (20% das pautas), produção de energia elétrica (25%) e bancários (25%), foi possível perceber que, embora hajam algumas especificidades, são observadas nessas categorias as principais tendências registradas por este estudo (ver Tabelas 1.3, 1.4 e 1.5).

Finalizando, vale ressaltar que estas notas sistematizaram tendências que correspondem ao movimento reivindicatório dos trabalhadores nas empresas estatais no que se refere à constituição de canais de relacionamento trabalhador/empresa.

Na medida em que se partiu das pautas para negociação apresentadas pelos trabalhadores, o material trabalhado representa as conquistas buscadas pelos trabalhadores das empresas estatais. Os resultados dessas negociações – as conquistas ou as derrotas – não são objeto desta parte do estudo. Algumas delas serão explicitadas na parte 2, que trata das formas de relacionamento trabalhador/empresa efetivamente encontradas nas empresas e os caminhos percorridos para sua constituição.

ANEXO

EMPRESAS ESTATAIS PARA AS QUAIS FORAM DIRIGIDAS AS PAUTAS DE NEGOCIAÇÃO ANALISADAS (A)

Energia Elétrica

CEMIG

CESP

CELESC

CHESF

CPFL

ELETROBRÁS

ELETRONORTE

ESCELSA

FURNAS

LIGHT

NUCLEP

Extração e Refinação de Petróleo

PETROBRÁS

Papel e Papelão

ARACRUZ

Metalúrgicas

CARAIBA METAIS S/A
COSIPA
CSN
EMBRAER
SIDERBRÁS
USIMEC
USIMINAS

Processamento de Dados

DATAMEC
PROCERS/MERIDIONAL-PD/BANRISUL-PD

Transportes

CODESP
CVRD
METRÔ-SP
METRÔ-RS
VASP

Comunicações

CRT
EMBRATEL
TELESP
TELEBRÁS
TELECEARÁ
TELEMIG

Empresas de Crédito

BANCO DE BRASÍLIA
BANCO DO BRASIL
BANCO DO ESTADO DE SÃO PAULO (BANESPA)
BANCO DO ESTADO DO CEARÁ (BEC)
CAIXA ECONÔMICA DO ESTADO DE SÃO PAULO
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Purificação e Distribuição de Água

COPASA

(1) Esta classificação segue o enquadramento sindical da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

CAPÍTULO 2

EXPERIÊNCIA E AVALIAÇÃO DOS CANAIS DE RELACIONAMENTO ENTRE TRABALHADORES E EMPRESAS ESTATAIS

INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o resultado das entrevistas realizadas com participantes dos diversos canais de relacionamento trabalhador/empresa e com os dirigentes sindicais ligados às empresas estatais.

As entrevistas têm como objetivos básicos o mapeamento, descrição e avaliação por parte dos entrevistados das diferentes formas de relacionamento entre trabalhador e empresa constituídas nas estatais e o levantamento da visão dos dirigentes sindicais sobre a participação na gestão dessas empresas.

As empresas estatais que constituem a referência para a realização das entrevistas foram selecionadas com base na combinação dos seguintes critérios:

- a) existência, individual ou simultânea, de canais de relacionamento entre trabalhadores e empresa, nas estatais dos nove estados, além do Distrito Federal, abrangidos pela pesquisa, respeitando-se a seguinte ordem: Diretor Eleito, Conselho de Representantes, Comissão de Fábrica, Representante Sindical, Associação de Funcionários, Comissão Paritária, CIPA, CCQ.
- b) representação de empresas vinculadas aos diversos governos estaduais e ao Governo Federal.
- c) abrangência de diferentes setores da atividade produtiva estatal, como: Energia Elétrica, Siderurgia, Material de Transport-

tes, Química, entre outros, além de algumas empresas do setor de telecomunicações, bancos, transportes e processamento de dados.

- d) relevância das empresas do ponto de vista econômico, presença estratégica na economia e contingente expressivo de trabalhadores.

Da combinação desses critérios foram selecionadas as 29 empresas apresentadas a seguir:

ESTADO	EMPRESA	ATIVIDADE ECONÔMICA	ACIONISTA MAJORITÁRIO
Rio Grande do Sul	PETROBRÁS - Petróleo Brasileiro S.A. CEEE - Cia. Estadual de Energia Elétrica CRT - Cia. Riograndense de Telecomunicações METRÔ - Cia. do Metropolitano de Porto Alegre S.A.	Destilação e Refinação de Petróleo Energia Elétrica Telecomunicações Transporte Metropolitano	Governo Federal Governo Estadual Governo Estadual Governo Estadual
Santa Catarina	CELESC - Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A.	Energia Elétrica	Governo Estadual
Paraná	BANESTADO - Banco do Estado do Paraná S.A.	Bancária	Governo Estadual
São Paulo	CPFL - Cia. Paulista de Força e Luz COSIPA - Cia. Siderúrgica Paulista EMBRAER - Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. VASP - Viação Aérea São Paulo S.A. METRÔ - Cia. do Metropolitano de São Paulo BANESPA - Banco do Estado de São Paulo S.A. CETESB - Cia. de Tecnologia de Saneamento Ambiental(1)	Energia Elétrica Siderurgia Construção Aeronáutica Transporte Aéreo Transporte Metropolitano Bancária Purificação e Distribuição de Água	Governo Estadual Governo Federal Governo Federal Governo Estadual Governo Estadual Governo Estadual Governo Estadual
Rio de Janeiro	SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados FURNAS - Centrais Elétricas S.A. ELETROBRÁS - Centrais Elétricas Brasileiras S.A. CSN - Cia. Siderúrgica Nacional EMBRAER - Empresa Brasileira de Telecomunicações TELERJ - Telecomunicações do Rio de Janeiro S.A. FIOCRUZ - Fundação Oswaldo Cruz(1)	Processamento de Dados Energia Elétrica Energia Elétrica Siderurgia Telecomunicações Telecomunicações	Governo Federal Governo Federal Governo Federal Governo Federal Governo Federal Governo Federal
Minas Gerais	COPASA - Cia. de Saneamento de Minas Gerais TELEMIG - Telecomunicações de Minas Gerais S.A.	Purificação e Distribuição de Água Telecomunicações	Governo Estadual Governo Estadual
Distrito Federal	BRB - Banco Regional de Brasília S.A. BB - Banco do Brasil S.A.	Bancária Bancária	Governo Estadual Governo Federal
Bahia	CARAIBA METAIS S/A - Indústria e Comércio NITROFÉRTIL - Fertilizantes Nitrogenados do Nordeste S/A	Metalmurgia Química	Governo Federal Governo Federal
Pernambuco	CHIESF - Cia. Húctes Minas do São Francisco CETEPE - Centro de Prestação de Serviços Técnicos de PE	Energia Elétrica Processamento de Dados	Governo Federal Governo Estadual
Ceará	BEC - Banco do Estado do Ceará	Bancária	Governo Estadual

Obs.: A classificação segue os critérios de Enquadramento Sindical de Consolidação das Leis de Trabalho

(1) Ver lista a seguir

(2) A empresa foi privatizada no decorrer da pesquisa

Cabe ressaltar, no rol das empresas pesquisadas, que a presença da Fundação Oswaldo Cruz e da Cetesb, orientou-se por critérios especiais.

A Fundação Oswaldo Cruz é incluída internacionalmente na amostra, por ter passado por uma experiência significativa de participação dos funcionários na definição das metas e diretrizes da Fundação. Portanto, apesar de não poder ser considerada uma empresa e sim uma fundação, a sua singularidade se impõe de tal forma que se julgou desejável tomá-la como elemento de investigação. No caso da Cetesb, a princípio, as entrevistas teriam somente caráter exploratório, mas dada a riqueza do material coletado, optou-se por introduzi-la no grupo das empresas que compõem esta pesquisa.

Foram realizadas 81 entrevistas envolvendo 42 dirigentes sindicais ligados às empresas selecionadas e participantes de canais de relacionamento constituídos nessas empresas.

As entrevistas se norteiam por um roteiro estruturado, que levanta questões dentro dos seguintes temas:

1 – Levantamento dos Canais de Relacionamento entre Trabalhadores e Empresa Existentes no Presente e dos que tenham existido no Passado e Estejam, hoje, Desativados

Aqui, o objetivo é a construção de um painel que permita identificar as formas de relacionamento constituídas nas empresas estatais pesquisadas e obter referência de experiências anteriores, para melhor situar a experiência global dos trabalhadores em cada uma das empresas.

Para tanto, indaga-se dos entrevistados sobre a presença, hoje ou no passado, das formas de relacionamento trabalhadores/empresa mais difundidas e também sobre outras formas não mencionadas pelo roteiro.

É necessário ressaltar que todas as formas citadas pelos entrevistados estão incorporadas ao estudo, não havendo corte conceitual de espécie alguma. Esse procedimento foi adotado para preservar a avaliação dos próprios entrevistados sobre as formas de relacionamento a serem abarcadas pela pesquisa.

2 – Caracterização Formal do Canal de Relacionamento

Este item visa levantar e reunir os elementos formais para identificação do caráter do canal, tais como: composição, designação dos

componentes, tipo de regulamentação existente, atribuições e prerrogativas previstas, nível de decisão atribuído.

3 – Histórico

3.1 – Constituição e implantação do canal

As questões aqui elaboradas tentam captar o processo de implantação desses canais, investigando os períodos, propostas e agentes sociais envolvidos na sua constituição, além da forma e época de sua implantação.

3.2 – Atuação do canal

Nesse item, pretende-se conhecer a atuação desses canais no decorrer do tempo. Além disso, saber como se dá seu relacionamento com os trabalhadores e, ainda, a atitude adotada pelas empresas frente a sua constituição e atuação.

4 – Conseqüências

Neste item, solicita-se aos entrevistados que apontem os efeitos observados em decorrência da ação dos canais.

5 – Avaliação

A avaliação da experiência é realizada a partir de alguns pontos básicos. O primeiro diz respeito às expectativas existentes em relação ao canal e o que se concretiza delas. O segundo, visa aferir a utilização corrente do canal e as considerações críticas que norteariam o redirecionamento de sua ação. Em terceiro lugar, solicita-se dos entrevistados a avaliação do canal "em si", apontando suas possibilidades e limitações próprias e as localizações dos fatores exógenos que tenham interferido em sua atuação. Ao final, os entrevistados qualificam a experiência em termos positivos ou negativos.

6 – Expectativas em Relação à Participação dos Trabalhadores na Gestão das Empresas

Este item levanta a opinião dos entrevistados sobre a questão, de forma a aferir se são ou não favoráveis à participação dos trabalhadores

e, em caso positivo, em que níveis e de que forma essa participação deve se dar.

Os resultados obtidos nas entrevistas realizadas são analisados neste relatório de forma qualitativa, tendo como eixo básico a estrutura do roteiro de entrevista. Cada um dos canais de relacionamento entre trabalhadores e empresa é tratado individualmente, aglutinando-se, quando possível, todas as informações obtidas sobre ele. Esta parte da pesquisa procurará, assim, apresentar de forma sistemática seus resultados, sem, contudo, estabelecer conexões e inter-relações mais aprofundadas entre os canais.

Apresenta-se, a seguir, o quadro dos canais de relacionamento trabalhador/empresa encontrados nas empresas pesquisadas no período de levantamento de campo (agosto a novembro de 1988).

Tabela 2.1
PAINEL DAS FORMAS DE RELACIONAMENTO TRABALHADOR/EMPRESA ENCONTRADAS NAS EMPRESAS ESTATAIS PESQUISADAS

Brasil – ago a nov/88

Empresas	Formas de relacionamento Trabalhador/ Empresa encontradas
I	<ul style="list-style-type: none">– Diretor Representante– Conselho de Representantes dos Empregados– Delegado Sindical– CIPA
II	<ul style="list-style-type: none">– Comissão de Trabalhadores– Associação de Funcionários– CIPA
III	<ul style="list-style-type: none">– Representante Sindical– Associação de Funcionários– CIPA– Fundação de Seguridade
IV	<ul style="list-style-type: none">– Delegado Sindical– Associação de Funcionários– Comissões Paritárias– CIPA– Fundação de Seguridade

Empresas	Formas de relacionamento Trabalhador/ Empresa encontradas
----------	--

- | | |
|---|---|
| V | <ul style="list-style-type: none">- Representante no Conselho Técnico – ADM- Delegado Sindical- Associação dos Funcionários- Comissões Paritárias- CIPA |
|---|---|
-

- | | |
|----|--|
| VI | <ul style="list-style-type: none">- Diretor Eleito- Delegado Sindical- Associação de Funcionários- CIPA- Grupo de Relações Sindicais |
|----|--|
-

- | | |
|-----|--|
| VII | <ul style="list-style-type: none">- Comissão de Setor- Delegado Sindical- Associação de Funcionários- CIPA- Grupo de Organização do Trabalho |
|-----|--|
-

- | | |
|------|---|
| VIII | <ul style="list-style-type: none">- Delegado Sindical- Associação de Funcionários- CIPA- Cooperativa de Crédito Mútuo dos Empregados |
|------|---|
-

- | | |
|----|---|
| IX | <ul style="list-style-type: none">- Comissão de Fábrica- Associação de Funcionários- CIPA |
|----|---|
-

- | | |
|---|--|
| X | <ul style="list-style-type: none">- Delegado Sindical- Associação de Funcionários- CIPA- Cooperativa de Crédito Mútuo dos Empregados- Associação dos Veteranos- Associação Social e Esportiva |
|---|--|
-

- | | |
|----|--|
| XI | <ul style="list-style-type: none">- Delegado Sindical- CIPA- Controle de Produção- Clube de Empresa |
|----|--|
-

Empresas	Formas de relacionamento Trabalhador/ Empresa encontradas
XII	<ul style="list-style-type: none"> - CIPA - Grupo Semelhante ao CCQ - Grêmio Recreativo - Plano de Acidentes Zero
XIII	<ul style="list-style-type: none"> - Delegado Sindical - Associação de Funcionários - CIPA - CCQ
XIV	<ul style="list-style-type: none"> - Delegado Sindical - CIPA - Associação Recreativa - Comissão de Saúde - Grupo de Integração Social - Política de Portas Abertas - Política de Prêmios
XV	<ul style="list-style-type: none"> - Delegado Sindical - Associação de Funcionários - CIPA
XVI	<ul style="list-style-type: none"> - Associação dos Profissionais de Curso Superior - CIPA - Comissões Mistas de Gestão Participativa
XVII	<ul style="list-style-type: none"> - Diretor Eleito - Delegado Sindical - CIPA
XVIII	<ul style="list-style-type: none"> - Representante no Conselho de Administração - Delegado Sindical - Associação de Funcionários - CIPA
XIX	<ul style="list-style-type: none"> - Representante no Conselho de Administração - Delegado Sindical - Associação de Funcionários - CIPA - Fundação de Seguridade - Associação de Aposentados

Empresas**Formas de relacionamento Trabalhador/
Empresa encontradas**

- | | |
|--------------|--|
| XX | <ul style="list-style-type: none">- Delegado Sindical- Associação de Funcionários- Comissão Paritária- CIPA |
| XXI | <ul style="list-style-type: none">- Diretor-Representante de Empregados- Conselho de Representantes- Delegado Sindical- Associação de Funcionários- CIPA |
| XXII | <ul style="list-style-type: none">- Diretor Representante- Conselho de Representantes- Delegado Sindical- Associação de Funcionários- Comissões de Funcionários para Assuntos Específicos- CIPA |
| XXIII | <ul style="list-style-type: none">- Comissão Sindical de Empresa- Associação de Engenheiros Eletricistas- Associação de Técnicos de Nível Médio- CIPA- Central de Transferência |
| XXIV | <ul style="list-style-type: none">- Representante no Conselho de Administração- Comissão de Empregados- Delegado Sindical- Associação de Funcionários- CIPA- Comissões de Divulgação |
| XXV | <ul style="list-style-type: none">- Diretor Representante- Conselho de Representantes dos Empregados- Comissões de Setores- CIPA |
| XXVI | <ul style="list-style-type: none">- Comissões de Fábrica- CIPA- CCQ- Balanço Social |
-

Empresas	Formas de relacionamento Trabalhador/ Empresa encontradas
----------	--

- | | |
|-------|---|
| XXVII | – Comissão de Fábrica
– Associação de Funcionários
– Comissões Paritárias
– CIPA
– CCQ
– Grupo Semelhante CCQ
– Grêmios Recreativos |
|-------|---|
-

- | | |
|--------|---|
| XXVIII | – Diretor Representante
– Conselho de Representantes dos Empregados
– Delegado Sindical
– Associação de Funcionários
– Comissões Paritárias
– Comissões de Segmentos
– CIPA |
|--------|---|
-

- | | |
|------|--|
| XXIX | – Delegado Sindical
– Associação de Funcionários
– CIPA
– Comissão de Valorização de Trabalho |
|------|--|
-

Observação: Consta deste painel todas as formas de relacionamento indicados nas entrevistas, sem qualquer corte conceitual.

Como referência histórica dessas experiências, embora não compo-
 nham o elenco de informações analisadas, arrola-se abaixo os canais
 de relacionamento que já existiram nessas empresas:

Quadro 2.2
 Canais de Relacionamento Existentes no Passado

Empresa	Canais de Relacionamento Existentes no Passado	
	Nome	Período
I	- Comissões Paritárias	NI
II	- Comissões Paritárias	NI
III	- Comissões Paritárias	1987
IV	- Não Há	-
V	- Não Há	-
VI	- Comissões Paritárias	NI
VII	- Comissões Paritárias	NI
VIII	- Não Há	-
IX	- Não Há	-
X	- Não Há	-
XI	- Comissão de Representantes dos Empregados	1984
XII	- Diretor Eleito - Comissão Paritária - Delegado Sindical	- Até 1964 - NI - Até 1983
XIII	- Diretor Indicado pelo Sindicato/ Categoria - Comissão Paritária	- 1982 a 1985 - Nov/86 a Jul/87
XIV	- CCQ	- 1981 a 1983

Canais de Relacionamento Existentes no Passado

Empresa	Nome	Período
XV	– Não Há	–
XVI	– Delegado Sindical	1986 a 1987
XVII	– Não Há	–
XVIII	– Não Há	–
XIX	– Comissões Paritárias	1986 a 1987
XX	– Comissões Paritárias	– Até 1987 – 1984
XXI	– CCQ	–
XXII	– Não Há	–
XXIII	– Delegado Sindical – Comissões Paritárias	– De 1982 a 1987 – 1985/1986
XXIV	– Comissões Paritárias – 1986	
XXV	– Diretor Indicado pelo Sindicato/ Categoria	– 1983
XXVI	– Não Há	–
XXVII	– Não Há	–
XXVIII	– Não Há	–
XXIX	– Comissão Paritária	NI

Observação: 1) Constam deste painel todas as formas mencionadas pelos entrevistados, sem qualquer corte conceitual.

2) As datas estão informadas de acordo com relato nas entrevistas.

Os tópicos que seguem trazem a análise dos relatos coletados para cada um dos canais de relacionamento encontrados.

Cada canal será apresentado em um item independente, com a análise e descrição de sua forma, constituição, atuação, relacionamento com trabalhadores e postura da empresa. Todos eles, ao final, trazem a avaliação feita pelos entrevistados sobre o canal.

Como último tópico deste trabalho, são transcritos, de forma sucinta, as expectativas dos participantes desses canais e dos dirigentes sindicais das estatais quanto à participação dos trabalhadores nas empresas.

2.1 – FORMAS DE PARTICIPAÇÃO E/OU REPRESENTAÇÃO DOS EMPREGADOS NAS INSTÂNCIAS DE DIREÇÃO DAS EMPRESAS

INTRODUÇÃO

Foram encontradas duas formas básicas de participação e/ou representação dos trabalhadores nos órgãos de direção das empresas estatais. Essa representação e/ou participação dá-se através de um Diretor e/ou Representante nas diretorias executivas das empresas ou de um Representante dos Trabalhadores nos Conselhos Administrativos dos conglomerados estatais.

Essa experiência está localizada, em relação à área geográfica abarcada pela pesquisa, nos estados do Sul do País (São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul) e no Distrito Federal.

A pesquisa detectou ainda, no estado de Pernambuco, uma empresa que institui a participação de Representantes dos Trabalhadores no Conselho Administrativo. No entanto, apesar de existir em Acordo Coletivo desde 1987, ainda não foi implantada. Dessa forma, registra-se apenas sua presença, sem que se possa incluir a empresa na análise.

Deve ser mencionada, ainda, como caso especial, a experiência histórica da Companhia Siderúrgica Nacional de Volta Redonda-RJ, que teve Diretores Sociais eleitos pelos empregados no período anterior ao golpe de 1964.

Fora de experiência de participação e/ou representação nas Diretorias ou Conselhos Administrativos, identificaram-se formas de eleição direta dos membros dos Conselhos Curadores e/ou Conselhos Fiscais das Fundações de Seguridade das empresas estatais. Como essa experiência se dá em outra esfera, não propriamente dentro das empresas, não será tratada neste trabalho.

A participação e/ou representação dos trabalhadores nas esferas diretivas das empresas estatais se dá de maneira diferenciada, variando entre os diversos estados e também de empresa para empresa.

Assim, de acordo com os resultados obtidos nas entrevistas, em 12 das 29 empresas pesquisadas, pode-se distinguir as seguintes formas:

Tabela 2.4
FORMAS DE PARTICIPAÇÃO E/OU REPRESENTAÇÃO DOS
TRABALHADORES NAS INSTÂNCIAS DIRETIVAS DAS
EMPRESAS ESTATAIS

Instância de Direção das Empresas

Diretoria Executiva	Conselho de Administração
1 – Diretor Representante dos Empregados	1 – Representante dos Empregados no Conselho
2 – Diretor Executivo conduzido ao cargo por acordo ou indicação dos trabalhadores/sindicatos	2 – Diretor da Associação de Funcionários da Empresa é membro do Conselho.
3 – Diretor Executivo eleito pelos funcionários, sem função de representação.	

A descrição de cada um dos diversos tipos de participação e/ou representação será precedida por um breve histórico da sua constituição e implantação, de forma a situar o momento e os fatores sociais envolvidos na sua criação.

A seguir, se abordara sua atuação na prática, as reações das empresas e o relacionamento com os trabalhadores. A parte final apresenta as conseqüências da implantação desses canais de relacionamento e a avaliação da experiência feita pelos sindicalistas e Diretores entrevistados.

2.1.1 – Breve Histórico

Os Diretores e Representantes dos Funcionários no Conselho Administrativo se constituem tanto por iniciativa dos empregados em propor e negociar com as empresas, como por iniciativa dos governos estaduais, através da promulgação de leis específicas sobre a matéria.

O processo de constituição dessas formas é longo e permeado de pressões e negociações entre as partes envolvidas: de um lado sindicatos e trabalhadores e, de outro, diretorias das empresas e governos.

Dentre as iniciativas governamentais, a mais antiga citada pelos entrevistados é a do Rio Grande do Sul, onde uma lei do governo do estado constituiu, no momento da criação de uma empresa de energia elétrica, em setembro de 1961, o Diretor Representante de Pessoal.

Essa empresa tem a experiência mais longa dentre todas as pesquisadas, já que a primeira eleição ocorreu em 1964 e a figura do Diretor se mantém até hoje.

No período mais recente, coincidindo com o processo de abertura política da década de 80 e a reorganização do Movimento Sindical no País, surgem as iniciativas nos outros estados.

Em São Paulo, a discussão sobre o tema da participação dos trabalhadores nas empresas estatais aconteceu nos meses anteriores à campanha eleitoral de 1982, feita por um grupo suprapartidário ligado ao então candidato a governador pelo PMDB.

As propostas surgidas no meio sindical visavam, segundo os depoimentos dos entrevistados:

“... a criação de um órgão que exercesse um papel de defesa dos interesses do usuário e de proteção ao patrimônio da empresa...”.

“Participação dos trabalhadores na direção da empresa, com a eleição de vários diretores”.

Após a posse do governador, em 20 de maio de 1983, é promulgada a Lei Estadual nº 3.741, que estabelece a participação de um representante dos empregados nos órgãos de direção das empresas do Estado. Em agosto do mesmo ano, a regulamentação dessa lei institui o Conselho de Representação dos Empregados, eleito pelos funcionários das empresas, com a função, entre outras, de indicar o Representante dos Funcionários na direção da empresa.

O momento político no País era, então, o das “diretas já” para Presidente da República. Nesse processo, alguns sindicalistas posicionam-se a favor de eleições diretas também para esse representante previsto na lei.

De acordo com um dos relatos obtidos:

“Era época das diretas já, aproveitamos a brecha e entramos: – diretas para Presidente, diretas para Diretor –. Aí fomos ao Governo e pedimos para refazer o decreto”.

Em decorrência dessa pressão exercida pelos Sindicatos, foi dada uma nova redação à lei, estabelecendo a eleição do representante dos empregados pelos próprios trabalhadores das empresas (Lei Estadual nº 4096, de 15 de junho de 1984).

A discussão para implantação, tanto dos Representantes na Diretoria, como dos Conselhos de Representantes dos Empregados iniciam-se logo após a promulgação da lei. Como esta estabelecia prazo de 60 dias para que as empresas introduzissem essas formas de participação em seus estatutos sociais e, além disso, os estatutos e regulamentos específicos para elas seriam discutidos no âmbito de cada uma das empresas, de acordo com suas particularidades, o processo de implantação foi demorado, em muitos casos.

As restrições colocadas pelas empresas aos estatutos propostos pelos Sindicatos e, em alguns casos, aos próprios representantes escolhidos pelas categorias de trabalhadores, resultaram em intensos processos de negociação política e no funcionamento sem estatutos ou adiamento da posse dos eleitos.

Nas categorias, o processo deu-se, de forma básica, através da convocação de assembléias e reuniões dos empregados para elaboração e aprovação dos estatutos a serem negociados com as empresas.

No estado do Paraná, a partir da experiência paulista, o Movimento Sindical reivindica participação na forma de criação de Diretores Representantes e do Conselho de Representantes dos Empregados. O governo estadual promulga então a Lei Estadual nº 8.096, de 14 de junho de 1985, dispondo que os Conselhos de Administração das empresas do estado deverão "ter obrigatoriamente, como membro, um funcionário da empresa ou instituição..., eleito pelos empregados".

Assim que se institui a lei, alguns sindicatos enviam ofícios às empresas, solicitando a efetivação das medidas legais. Em algumas categorias, foram feitos debates com os candidatos ao cargo.

Um outro tipo de iniciativa detectado pela pesquisa é a que se constitui através de negociação entre Sindicatos ou Associações de Funcionários e empresas e/ou governos para eleição, indicação ou apoio, a um ou mais Diretores de empresas específicas. Algumas dessas iniciativas são, inclusive, contemporâneas aos decretos governamentais, iniciando-se em 1983.

Nos estados onde essas formas de participação e/ou representação surgem, a implantação foi feita mediante a inclusão dos diretores nos estatutos das empresas (um dos casos relatados), Acordos Coletivos ou como acordo específico, não-institucional.

2.1.3 – Descrição das Formas Encontradas

É necessário, preliminarmente, estabelecer algumas diferenças genéricas entre os casos encontrados.

Em primeiro lugar, cabe distinguir entre sua presença institucional e sua ocorrência conjuntural. Tanto os Diretores Representantes dos Empregados, como os Diretores Funcionários e os Representantes e Diretores de Associação no Conselho Administrativo são figuras presentes dentro do quadro institucional das empresas. Isso significa sua inclusão nos estatutos sociais, normas e regulamentações internas das empresas, mesmo nos casos em que estão previstos apenas por Acordo Coletivo e não em lei.

O mesmo não ocorre com aqueles em que apenas a forma de condução ao cargo os diferencia dos outros Diretores das empresas, dado que esta é feita por uma negociação política conjuntural e não apresenta continuidade no tempo.

Em segundo lugar, a distinção se dá na instância de direção onde estão situados. Os diretores, seja qual for a atribuição que lhes é conferida estatutariamente ou na prática, inserem-se no âmbito das Diretorias Executivas das empresas, responsáveis pela administração direta. Enquanto isso, os Representantes e Diretores de Associações de Funcionários nos Conselhos Administrativos situam-se na instância de deliberação dos rumos e diretrizes mais gerais das empresas ou conglomerados, fora do âmbito executivo/administrativo.

A descrição dos diferentes casos encontrados será feita a seguir, de acordo com sua inserção: Diretorias ou Conselhos de Administração. Em cada um dos casos, serão apresentadas suas características básicas, ou seja, forma de condução ao cargo e atribuições e prerrogativas conferidas por estatuto.

2.1.2.1 – Participação nas Diretorias das Empresas

Conforme a Tabela 2.1, na introdução deste Capítulo, pode-se relacionar três tipos de diretores encontrados por esta pesquisa:

- a) Diretor Representante;
- b) Diretor Executivo conduzido ao cargo por negociação entre Sindicato e Empresa ou Governo;
- c) Diretor Executivo eleito pelos funcionários, sem função de representação.

a) Diretor Representante

A característica comum que apresentam todos os diretores aqui incluídos é a de serem representantes dos empregados junto às diretorias das empresas. No entanto, a análise das suas atribuições e prerrogativas e também a forma de sua designação os apresenta em três situações diferentes, conforme quadro abaixo:

Tabela 2.5
CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DOS DIRETORES REPRESENTANTES
DOS EMPREGADOS

Diretores Representantes	Atribuição		Prerrogativas		Forma de Designação		
	Representação dos Funcionários	Função Executiva	Voz nas Reuniões Diretoria	Voz e voto nas Reuniões Diretoria	Status de Diretor(1)	Eleição Direta	Eleição Indireta(2)
Caso 1	Sim	Não	-	Sim	Sim	Sim	-
Caso 2	Sim	Sim	-	Sim	Sim	Sim	-
Caso 3	Sim	Não	Sim	-	Não	-	Sim

Obs.: (1) Por status de diretor entende-se salário, infra-estrutura e tratamento institucional idêntico ao dispensado aos demais componentes da diretoria.

(2) Eleito no Conselho de Representantes dos Empregados.

Assim, no primeiro caso encontra-se o diretor que tem como atribuição exclusiva ser Representante dos Empregados, não desempenhando função executiva na diretoria da empresa e sendo eleito por voto direto de todos os funcionários.

No segundo caso, está o diretor que tem por atribuição representar os empregados, além de responder por área ou diretoria executiva da empresa. Também eleito por voto direto dos empregados.

Em ambos os casos, têm assento nas reuniões de diretoria com direito a voz e voto, além de salário e infra-estrutura iguais aos dos outros diretores da empresa (alguns estatutos analisados prevêem a possibilidade de opção entre os honorários de Diretor e os recebidos pelos empregados na função exercida no momento de sua eleição).

Além disso, os diretores no Estado de São Paulo são também Presidente dos Conselhos de Representantes dos Empregados, sendo seus porta-vozes perante a diretoria.

A terceira situação é a dos diretores que têm como atribuição principal a Presidência do Conselho de Representantes dos Empregados e sua função é de representação e transmissão das propostas, reivindicações e sugestões do Conselho à diretoria da empresa. São eleitos internamente entre os membros do Conselho, sendo que em um deles só os membros de uma determinada instância do Conselho (comissão) votam o Presidente. Esses diretores participam das reuniões de diretoria, porém sem direito a voto. Em um dos estatutos analisados, está também aberta a possibilidade de opção pelos honorários de diretor, embora pelos resultados obtidos nas entrevistas realizadas, nenhum dos diretores incluídos neste caso faça uso dessa opção.

Como prerrogativas gerais, comuns a todos os Diretores Representantes pesquisados estão:

- acesso às informações da empresa (presente explicitamente em todos os estatutos, à exceção de um);
- liberação integral de tempo para exercício da função (também à exceção de um, que tem por estatuto garantida apenas a liberação de 10% do tempo);
- mandato de 2 anos, com direito a uma reeleição ou, em um dos casos, não sendo vedada a reeleição consecutiva;
- estabilidade durante o mandato, variando o período de estabilidade após o seu término de 6 meses até 2 anos. Apenas um dos diretores não tem previsto em estatuto algum tipo de estabilidade durante ou após o mandato.

b) Diretores Executivos Conduzidos ao Cargo por Acordo com ou através de Indicação dos Trabalhadores/Sindicatos:

A experiência destes diretores diferencia-se das demais por tratar-se de uma inovação na forma de condução ao cargo de Diretor Executivo, que assume sua área como qualquer outro diretor da empresa. Além disso, são acontecimento únicos nas estatais onde se dão, não instaurando uma nova prática de designação.

Nos casos encontrados no âmbito desta pesquisa, os governos estaduais, em iniciativa isolada, oferecem aos Sindicatos de trabalhadores a possibilidade de indicação de um diretor da empresa. Essa possibilidade concretiza-se ou na forma de elaboração de uma lista tríplice pela categoria ou na negociação do apoio do Sindicato a um determinado funcionário escolhido para o cargo.

Uma vez empossados, as atribuições desses diretores foram exatamente iguais às dos outros diretores das empresas.

A única diferença ocorreu em função do compromisso, mais ou menos claro, assumido com as categorias envolvidas, em função da negociação feita para sua indicação.

c) Diretores Executivos Eleitos Pelos Funcionários, sem Função de Representação

Após a criação dos Conselhos de Representantes dos Empregados e dos Diretores Representantes, várias categorias, a nível nacional, incluíram este tipo de participação e representação em suas pautas de reivindicações.

Uma das respostas obtidas a essas reivindicações originou a constituição de diretorias de estatais onde 1/3 dos diretores é composto por funcionários da empresa, sem que, contudo, sejam representantes dos empregados.

O que os diferencia dos demais, portanto, e que estão previstos por Acordo Coletivo e nos Estatutos Sociais das empresas, sendo, por isso, figuras institucionais.

E, ainda, sua condução ao cargo se dá por eleição de uma lista tríplice pelos funcionários para cada vaga a ser preenchida. A escolha é feita pelo Conselho de Administração da estatal, que também organiza o processo eleitoral, tendo o Sindicato direito a nomear um representante na Comissão Eleitoral, como fiscalizador.

2.1.2.2 – Participação nos Conselhos Administrativos

A participação dos trabalhadores nesta instância dá-se de duas maneiras, de acordo com as entrevistas realizadas: através de um Representante dos Empregados ou da participação do Diretor da Associação de Funcionários.

Ambos têm por função representar os funcionários nas reuniões do Conselho, discutindo a política, diretrizes gerais e prioridades dos Conglomerados ou Fundações, com direito à voz e voto.

Estão presentes, tanto em lei estadual no Paraná, como em empresas estatais por Acordo Coletivo ou por estatuto da empresa.

A lei estadual determina que sejam eleitos diretamente por todos os funcionários da empresa ou instituição, podendo concorrer ao cargo os funcionários com, no mínimo, dois anos de casa e que possuam curso superior. Seu tempo de mandato é estabelecido por cada empresa, sendo que a lei dispõe sobre possibilidade de uma única reeleição.

Os outros representantes previstos por Acordo Coletivo, são também eleitos de forma direta pelos empregados, estando os pré-requisitos e prerrogativas colocados nos estatutos das empresas. De forma geral, suas prerrogativas são as mesmas dos outros participantes, sendo-lhes dispensado o mesmo tratamento na relação institucional.

O Diretor da Associação de Funcionários que é membro do Conselho de Administração é também eleito de forma direta pelos funcionários para o cargo, estando sua presença no Conselho garantida por estatuto.

Tabela 2.6
ATRIBUIÇÕES, PRERROGATIVAS E FORMA DE DESIGNAÇÃO DOS DIRETORES E REPRESENTANTES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, POR EMPRESA PESQUISADA

Empresa	Atribuições	Prerrogativas	Forma de Designação
1	Sem informação	Sem informação	Indicação pela Empresa e por Eleição Direta
2	Função idêntica a de qualquer outro Diretor da empresa. Tem pasta, além do seu papel de Representante dos Empregados.	Assento nas reuniões de diretoria com direito à voz e voto tem o mesmo tratamento dispensado aos outros diretores. Acesso às informações da empresa Mandato de 2 anos, Estabilidade.	Eleição Direta
3	Funções idênticas a de qualquer outro Diretor Executivo, não são representantes dos empregados.	As mesmas de outros Diretores Executivos.	Eleição Direta pelos Funcionários de lista triplíce para cada vaga. A escolha é feita pelo Conselho de Administração.
4	Ser única e exclusivamente Representante dos Empregados. Não tem função executiva. Não pode substituir ou ser substituído por outro diretor. É presidente do COREP (Conselho de Representação e Participação) e seu porta-voz junto à Diretoria Plena do Conglomerado. É diretor eleito e não pode ser afastado pela empresa por questões políticas.	Assento nas Reuniões de diretoria com direito à voz e voto. Salário e apoio logístico idêntico aos dos outros diretores. Acesso às informações da empresa. Mandato de 2 anos, com direito a uma reeleição. Estabilidade durante 1 ano após o término do mandato.	Eleição Direta

Empresa	Atribuições	Prerrogativas	Forma de Designação
5	<p>Responde por área ou pasta que lhe for delegada pelo Presidente da empresa.</p> <p>É presidente do CRE e transmite à diretoria as suas propostas.</p> <p>Zelar para que o sistema de Representação e Participação seja eficiente em todos os níveis.</p>	<p>Participar das reuniões de diretoria com direito à voz e voto.</p> <p>Ter o mesmo tratamento dispensado aos outros diretores.</p> <p>Optar por receber honorários de diretor ou seu salário como empregado. Acesso às informações da empresa.</p> <p>Mandato de 2 anos, com direito a uma reeleição.</p> <p>Estabilidade de 2 anos após o término do mandato.</p>	Eleição Direta
6	<p>É Representante dos Empregados. Não tem função executiva.</p> <p>É presidente do CRE, representando os empregados e o CRE perante a administração da empresa.</p>	<p>Participa das reuniões de Diretoria com direito à voz, sem voto.</p> <p>Optar por receber os honorários de Diretor ou a remuneração do cargo que ocupar à época da eleição.</p> <p>Acesso às informações da empresa. Mandato de 2 anos.</p> <p>Liberação integral.</p> <p>Estabilidade durante 1 ano após o término do mandato.</p>	Eleição Direta
7	<p>É Representante dos Empregados.</p> <p>Não tem função executiva. É presidente do CRE e o interlocutor dos empregados junto à diretoria da empresa.</p>	<p>Participa das reuniões de diretoria com direito à voz, e não ao voto.</p> <p>Mandato de 2 anos, não é vedada à reeleição consecutiva. Liberação integral.</p>	Escolhida por voto de todos os membros do Conselho do CRE.
8	<p>Faz parte do Conselho Administrativo do Conglomerado: discussão das políticas e diretrizes gerais. É o Representante dos Funcionários no Conselho Administrativo.</p>	<p>Participa das reuniões do Conselho Administrativo do conglomerado, com direito a voz e voto. Deve preencher os requisitos exigidos pela instituição para ocupantes do cargo de conselheiro.</p> <p>Tem o mesmo tratamento dispensado aos outros diretores.</p> <p>Mandato de 2 anos.</p> <p>Direito a uma reeleição.</p>	Eleição Direta por todos os funcionários do Conglomerado.

Empresa	Atribuições	Prerrogativas	Forma de Designação
9	Faz parte do Conselho Administrativo do Conglomerado. É Representante dos Funcionários no Conselho Administrativo.	Participação nas Reuniões do Conselho Administrativo com direito à voz e voto. Tem o mesmo tratamento dispensado aos outros diretores.	Eleição Direta.
10	Não tem função executiva. É Presidente do CRE. Representa os funcionários nas reuniões ordinárias de diretoria e, dependendo de aprovação da diretoria, nas extraordinárias.	Participa nas reuniões de diretoria com direito à voz. Liberação de 10% do tempo, na prática é total. Acesso às informações. Estabilidade de 6 meses após o mandato.	Escolhido por voto dos membros do CRE.
11	É Diretor da Associação de Funcionários; membro do Conselho Técnico Administrativo.	Participa das reuniões do Conselho Técnico-Administrativo com direito à voz e voto. Todas as outras prerrogativas são inerentes ao cargo de Diretor da Associação de funcionários.	Escolhido por voto direto para direção da Associação de Funcionários.

2.1.3 – Atuação na Prática

Embora caracterizados de formas distintas, a atuação desses Diretores e Representantes nos Conselhos segue algumas linhas comuns: seu papel tem sido normalmente o de fiscalizadores das empresas e têm atuado nas relações entre esta e os funcionários e Sindicatos, como porta vozes de reivindicações ou como mediadores nas situações de impasse. Muitas vezes têm denunciado abusos ou atos prejudiciais às empresas, seja diretamente, seja através dos Sindicatos.

De acordo com os depoimentos colhidos:

“Além das atribuições normais na área de sua responsabilidade, o diretor é o elo de comunicação com a categoria, o Sindicato e a diretoria da empresa. É o braço do Sindicato dentro da empresa”.

“O diretor tem ação de fiscalização, tem ajudado muito, mediado as divergências Sindicato/empresa”.

Em outros casos, a ênfase de sua atuação, além das já mencionadas, é na organização dos trabalhadores, e esses diretores atuam em estreita vinculação com os Sindicatos, com os Conselhos de Representantes dos Empregados e com os Representantes no Legislativo ligados aos trabalhadores (nos lugares onde estes Conselhos e Representantes existem).

Como mostram as declarações dos entrevistados:

“O diretor representa os funcionários. Coloca sempre para os funcionários a necessidade de sua organização dentro da empresa”.

“A atuação do diretor é feita em conjunto com o Sindicato e o Conselho de Representantes”.

Nas empresas onde já ocorreram diferentes gestões dos diretores, pode-se destacar aquelas em que as gestões têm seguido a mesma linha desde sua implantação e as que, em razão da alternância funcional e de fatores conjunturais como mudança nas políticas do estado, têm modificado seu padrão de atuação. Isso pode ser visto através dos seguintes relatos:

“O primeiro diretor desenvolveu uma política mais sindicalista. A segunda gestão segue a linha de direção, adotando uma política de participação a nível de administração e gerenciamento interno”.

“Antes que o diretor passasse a ser eleito diretamente, era escolhido por lista tríplice. Nessa época, houve uma gestão muito ruim em 83/84. O indicado foi o candidato menos votado e durante sua gestão assinava sempre embaixo do que a empresa resolvesse. Mas, mesmo na época da lista tríplice, houve gestões muito boas, onde se deram muitos avanços, inclusive a assinatura do primeiro Acordo Coletivo da categoria em 1980, que foi a maior conquista da época”.

Entre os diretores que têm como função principal a presidência dos Conselhos de Representantes, sua atuação primordial se dá como porta-vozes dos funcionários e do Conselho nas reuniões de diretoria. Nesses casos, sua atuação está estritamente vinculada à dos Conselhos, seguindo uma trajetória semelhante a deles. (Ver Conselhos de Representantes p. 93).

Já entre os diretores um acordo ou negociação específica conduz ao cargo, a sua atuação se dá, por um lado, como a de qualquer outro

diretor da empresa e, por outro – em função do próprio processo de sua nomeação – como diretores mais próximos às questões dos trabalhadores, agindo muitas vezes no sentido de atender ou propiciar condições para que reivindicações e melhorias nas condições de trabalho dos funcionários fossem atendidas. Esses casos estão relatados nas entrevistas nos seguintes depoimentos:

“O diretor era um funcionário casa, como currículo. O relacionamento dos empregados e Sindicato com a empresa melhora e as negociações salariais ficaram favorecidas. Era o diretor com maior poder de decisão, mais prestígio na empresa e com respaldo da categoria”.

“A sua atuação foi a de um diretor da empresa: um homem de direção e não um representante dos empregados. No início, houve consultas informais do diretor aos trabalhadores. O diretor era um interlocutor interessado na solução dos problemas”.

Já no Conselho de Administração das empresas aparece um outro tipo de atuação dos Representantes dos Empregados, diferenciando-se destas, entretanto, a conduta do diretor da Associação de Funcionários que também é membro do Conselho Administrativo.

A atuação dos Representantes parece ter sido problemática, dado que os depoimentos colhidos os relacionam muito vivamente às políticas das empresas ou às atuações inexpressivas, que se limitam à participação nas reuniões, sem um posicionamento mais claro de compromisso com os empregados. Eis algumas das declarações obtidas nas entrevistas:

“Não se tem notícias da atuação dele. A avaliação é de que não atuou”.

“Não fez nada, foi co-optado”.

“O Representante tornou-se diretor da empresa, foi guindado para uma de suas áreas. É um indivíduo sem vinculação com o Movimento Sindical”.

A atuação do Diretor da Associação dos Funcionários, entretanto, segue outra trajetória. Sua atuação no Conselho da Empresa se dá enquanto representante dos funcionários e leva ao Conselho as questões relacionadas a eles que podem ser resolvidas no seu âmbito, como por exemplo, cláusulas do Acordo Coletivo (tipo licença-prêmio), e questões formais de relacionamento dos empregados com a empresa.

2.1.4 – Postura e Reações das Empresas

A postura das empresas em relação a essas formas de participação dos trabalhadores conjuga alguns fatores: a questão da política seguida pelos governos estaduais e federais, as posições das próprias diretorias das empresas e as resistências encontradas nos escalões superiores da empresa quanto a essa participação e/ou representação.

No capítulo das diferentes políticas governamentais podemos destacar os casos em que governos se sucedem com projetos políticos divergentes em relação a essa questão. Essas diferenças geram, num primeiro momento, posturas mais liberais por parte das empresas, embora o relacionamento não se dê sem atritos. No mínimo, garantem a abertura de um espaço de atuação e suas restrições são apenas pontuais. Num segundo momento, a troca de governos traz à cena projetos contrários à participação e representação, iniciando uma fase de pressão intensa, traduzida em boicotes às informações dadas, realização de reuniões pró-forma, onde nada de relevante é discutido ou decidido e tentativas de co-optação dos participantes. Nos casos em que isso se dá, muitas empresas passam a investir na disputa pelas categorias, apresentando seus próprios candidatos aos cargos e tomando medidas de caráter populista.

Na empresa que, no âmbito desta pesquisa, tem a experiência mais longa de um diretor eleito, os entrevistados destacam as modificações ocorridas de acordo com os seguintes períodos:

“Na época do golpe de 1964, a empresa tinha diretores do SNI. O Diretor Representante, na época, consegue mudar a imagem de irresponsáveis dos dirigentes sindicais, que o governo tentavam passar para a categoria... Depois disso, até a Nova República, a empresa se mantém aberta em relação ao diretor, não colocando obstáculos mais sérios. O único período grave é o de utilização da lista tríplice, que indicava os candidatos ao cargo, para negociações políticas. Isso gera atuações ruins dos diretores e pressão da categoria para eleição direta do diretor. Na Nova República, a empresa muda e passa a tentar esvaziar suas funções, chegando a extinguir sua área. Primeiro não querem conferir área ao diretor, depois tentam lhe dar uma, sem importância real”.

Os diretores representantes enfrentaram, por parte das empresas toda sorte de restrições. Em muitos casos, essas já começam em relação a sua posse, na medida em que as diretorias exigem pré-requisitos não preenchidos pelos eleitos para os cargos. Esses pré-requisitos, em certas empresas, estão colocados por órgão superior de coordenação e di-

zizam respeito à qualificação dos diretores (tempo de casa, curso superior, experiência anterior de alguns anos em função gerencial, etc.).

Em outros momentos, essas resistências provêm do primeiro escalão das empresas, que se manifesta contrário à introdução de Representantes dos Empregados nas diretorias. Em algumas empresas, documentos neste sentido são redigidos até pelo escalão intermediário.

O cargo ocupado por esses diretores não comporta as sanções habituais aos ativistas sindicais, tais como advertências, suspensões ou demissões. Como diretores eleitos pelas categorias, com mandatos a serem cumpridos, além das prerrogativas do cargo, não podem ser demitidos ou afastados.

No caso dos diretores que têm como função principal a presidência dos CREs, os depoimentos apontam tentativas de co-optação e pressões intensas por parte das empresas. O acesso às informações é muitas vezes dificultado. Nas palavras de um dos entrevistados:

“A empresa aceita, mas não abre o que é principal”.

Outro fato apontado por todos os diretores entrevistados, revela a sua condição minoritária frente ao restante da diretoria: são sempre vencidos nas votações, tendo muitas vezes seus encaminhamentos barrados.

O caso dos diretores executivos conduzidos por negociação no cargo apresenta também uma série de restrições impostas pelas empresas: desde boicote de informações, corte de verbas orçamentárias para sua área, jogo de contra-informações para criar indisposições com a categoria, etc. Mesmo o caso em que a relação com a empresa foi mais tranquila, foram feitas pressões para que o diretor se posicionasse com mais freqüência ao lado da empresa.

Da mesma forma que para os diretores representantes, o âmbito das sanções aplicadas aos Diretores Executivos é o da pressão política, tanto por parte das empresas, como dos governos do estado. Num dos casos verificados, o diretor, após o término de seu mandato, não é reconduzido ao cargo, apesar de ser funcionário de carreira.

Mesmo com os Diretores Executivos eleitos sem função de representação; as empresas atuam numa linha de oposição, procurando isolá-los e minar sua liderança na categoria. A pressão sobre eles também é exercida a nível político, não sendo passíveis de sanções diretas.

Os Representantes dos Empregados nos Conselhos de Adminis-

tração, apesar da avaliação negativa de sua atuação apresentada pelos entrevistados, enfrentam, segundo estes mesmos depoimentos, limitações por parte das empresas.

A primeira restrição mencionada é a dos pré-requisitos exigidos para o cargo, que reduzem as possibilidades dos candidatos. Além disso, as empresas atuam tentando isolar o representante de sua categoria, através dos outros conselheiros, o restringindo de sua atuação através de ameaças e pressões, vindas tanto da própria empresa, como dos governos locais. Um dos casos relatados descreve um processo de desmoralização movido pela empresa e que, dada a atuação do representante, o afasta, em definitivo, dos trabalhadores da empresa.

Mais uma vez, o Diretor da Associação de Funcionários presentes no Conselho Administrativo se diferencia dos demais. Esse diretor está colocado numa empresa cuja presidência é considerada democrática e segundo os depoimentos colhidos:

“... nem sempre se perde as votações. Já foram discutidos vários assuntos no Conselho e, embora não se tenha acesso à presidência e à cúpula administrativa da empresa, no que é formalização não há problemas de relacionamento”.

2.1.5 – Reações dos Trabalhadores

De uma maneira geral, a reação dos trabalhadores à idéia de constituição desses diretores e representantes e à sua implantação é muito positiva.

Essa reação varia em função das expectativas que o conjunto dos trabalhadores coloca na sua atuação: em algumas categorias, existe uma expectativa muito grande de resolução de seus problemas; já outras categorias apoiam sua constituição na idéia de que se forme um trabalho conjunto dos diretores com o Sindicato.

Em outros casos, a reivindicação inicial não é obtida, por exemplo, nas empresas em que o pleito era pela criação de Diretores Eleitos e Conselhos de Representantes e se criou o Representante no Conselho ou parte da diretoria eleita. Mesmo assim, os trabalhadores apóiam sua implantação, considerando que havia uma possibilidade de avanço.

A partir das diferentes atuações destes Diretores Representantes, seu relacionamento com as Categorias se intensifica ou desaparece.

Nos casos em que são positivamente atuantes, defendendo os interesses dos trabalhadores, esses diretores e representantes contam com o apoio dos funcionários, sendo procurados para denunciar problemas ou encaminhar reivindicações. Em algumas empresas, tornam-se referência muito forte para os funcionários.

Nos casos em que as pressões exercidas pelas empresas ou postura individual dos participantes acaba por determinar uma atuação de acordo, com as diretrizes empresariais, ou inexpressivas do ponto de vista dos trabalhadores, a reação inicial de apoio e recorrência se converte em distanciamento e descrédito.

De acordo com os depoimentos colhidos:

“A categoria não tinha expectativa de que o representante se tornasse direção. Os funcionários num primeiro momento encaminham as reivindicações, mas estas não são atendidas e o processo de descrédito toma-se muito rápido”.

“A relação com a categoria hoje é de distância. O diretor falha em não prestar contas ao funcionalismo do que foi feito, do que se deixou de fazer, do que se passou sem a vontade deles”.

Apesar do apoio do conjunto dos trabalhadores das empresas, os relatos dos entrevistados apontam, em alguns casos, a resistência dos funcionários do segundo escalão ou escalões intermediários à constituição desses Diretores ou Representantes no Conselho.

Os motivos dessa resistência estão localizados, na opinião dos sindicalistas entrevistados, na modificação das regras de acesso aos escalões mais altos das empresas que essa nova forma de participação e/ou representação institui. Ou seja, todo um padrão de ascensão parece ser subvertido pela presença de um funcionário (que muitas vezes provém dos níveis mais baixos da hierarquia da empresa), junto aos órgãos de decisão. Além disso, o acesso do conjunto de funcionários às instâncias superiores é aberto através desses diretores ou representantes, sem que necessariamente se passe pelas instâncias intermediárias, ou apesar delas.

2.1.6 – Consequências da Implantação

Segundo o ponto de vista manifestado pelos entrevistados, a introdução da participação e/ou representação dos trabalhadores nas esferas de direção das empresas acarreta transformações, tanto a nível da administração das empresas quanto na organização dos trabalhadores dentro do local de trabalho.

Somente nos casos em que a atuação foi considerada ineficiente ou co-optada é que os entrevistados afirmam não ter havido modificação de qualquer espécie.

Dentre as conseqüências apontadas estão:

- a) no que se refere à própria empresa:
 - a presença dos diretores propicia maior transparência na administração e inibe iniciativas pouco idôneas;
- b) no âmbito das relações empresa/empregados:
 - negociações salariais tornam-se mais fáceis para os Sindicatos;
 - melhora a relação entre chefias e funcionários;
 - relações de trabalho se humanizam e se democratizam, apesar de continuarem a existir punições;
- c) na organização dos empregados e no seu relacionamento com os Sindicatos:
 - aumenta a organização e a mobilização dos trabalhadores;
 - amplia-se a representação nos locais de trabalho;
 - avanço na politização dos trabalhadores;
 - avanço na discussão sobre participação;
 - categorias passam a reivindicar e denunciar mais;
 - reforça-se o papel do Sindicato.

2.1.7. – Avaliação da Experiência

As entrevistas realizadas nesta pesquisa solicitaram, ao final, uma avaliação geral das experiências. Essa avaliação percorreu alguns pontos, que serão apresentados a seguir:

- a) Qual a expectativa inicial dos sindicalistas e participantes em relação a essa participação e se essa expectativa se concretiza.
- b) Sobre a utilização feita dos Diretores e Representantes nos Conselhos Administrativos.
- c) Quais os fatores que influenciaram sua atuação.
- d) Qualificação da experiência.

2.1.7.1 – Expectativa Inicial e sua Concretização

As expectativas dos sindicalistas e participantes referem-se tanto à questão da representação dos trabalhadores, quanto à possibilidade de se obter, através desses novos canais abertos, algumas melhorias no relacionamento entre empregados e empresa e nas condições de trabalho.

Aparecem, entre os relatos colhidos, também as preocupações quanto à defesa das estatais e à influência para uma boa administração.

Ao mesmo tempo, fica clara a diferenciação de papéis atribuída a esses novos canais e ao Sindicato. Em nenhum momento existe a idéia de que substituam ou cumpram determinadas funções reservadas a representação sindical. Pelo contrário, esses canais são entendidos como elementos adicionais que trabalhariam em conjunto com o Sindicato.

São transcritos, a seguir, alguns dos depoimentos colhidos:

“Não queríamos fazer co-gestão. O Estado é que deve estabelecer as prioridades e administrar a empresa, e aos funcionários cabe fazer a discussão política dessas prioridades.”

“A idéia era ter um trabalhador na direção da empresa, que não fosse político e tivesse conhecimento dos trabalhadores e da empresa em si. Que obtivesse melhores condições de trabalho e salários. Esse seria um dos canais, e o canal ideal é o Sindicato.”

“As expectativas dos funcionários eram de atendimento das reivindicações e de resolução dos problemas.”

“A expectativa era participar ativamente do processo decisório na empresa”.

“A idéia era vaga. Hoje temos mais claro as coisas: pode-se resolver os atritos sem que virem conflitos. A gente esperava que os conflitos fossem resolvidos... com o respaldo da categoria. O trabalho é de acumular forças através da organização dos funcionários”.

“A expectativa era de um espaço muito pequeno para trabalhar”.

“A expectativa era quanto aos compromissos assumidos pelo diretor: humanizar e democratizar as relações de trabalho na área, manter e até melhorar o padrão de serviço”.

“Achávamos que seria um avanço, mas não a solução de tudo. Seria o início para conseguir o que queríamos (Diretoria de Representação e Conselho de Representantes). Pretendíamos defender a empresa, sua boa administração e os interesses do funcionalismo”.

“Que a atuação se desse a nível de denúncia e dando as diretrizes de atuação para a empresa definidas pelo Movimento Sindical, no sentido de defesa da empresa estatal”.

“A expectativa era um instrumento capaz de fortalecer a luta sindical e a organização interna dos trabalhadores na empresa. Participação na gestão da empresa”.

Em relação à realização das expectativas inicialmente colocadas, apenas nas situações em que a atuação de diretores e representantes foi considerada muito insatisfatória, é que estas experiências não concretizam qualquer das expectativas iniciais.

Os que consideram que essas foram apenas parcialmente obtidas, colocam as seguintes observações:

“O ideal, para esse diretor, é que fosse somente representante dos empregados e que tudo funcionasse “lá em cima” tão bem, que facilitasse aos “de baixo”.

“A única expectativa que não foi satisfeita é ver esse diretor na área de Recursos Humanos”.

“Por boicotes de verba e cortes de pessoal, o padrão do serviço não consegue ser mantido”.

Nos casos em que a expectativa inicial se concretiza plenamente, pode se destacar a seguinte declaração:

“De dentro da empresa, você sabe o que está acontecendo, a capacidade de resposta para o funcionalismo é muito maior”.

2.1.7.2 – Utilização Feita

Para efeito de exposição, apresenta-se os itens levantados de acordo com os diferentes tipos de representação e participação encontrados.

a) Diretores Representantes

De acordo com os entrevistados, a presença dos diretores foi bem utilizada nos seguintes pontos:

- na organização dos trabalhadores;
- na garantia que a presença do diretor dá à categoria, o que faz com que os trabalhadores denunciem as arbitrariedades ao Sindicato;
- no esclarecimento da categoria sobre seu processo de trabalho;
- no avanço da luta sindical de forma geral;
- na ampliação da discussão sobre a participação dos trabalhadores nas empresas;
- na utilização das informações obtidas sobre a empresa, e n

acesso aberto a elas, pelo fato de poderem deter seus números e estabelecer as relações entre eles;

- na presença do diretor Representante, que impede e inibe ações nocivas;
- nas denúncias das arbitrariedades constatadas;
- no fato de se conseguir influir de alguma forma no processo decisório das empresas.

Por outro lado, os Diretores Representates poderiam ter sido melhor utilizados nos seguintes aspectos:

- no aprofundamento das questões da organização dos funcionários em todos os níveis da empresa e na conscientização dos trabalhadores sobre o processo de trabalho do qual participam;
- no trabalho de mobilização, utilizando informações obtidas e dando-lhes uma função mais ampla, além das reivindicações salariais;
- nas forma de trabalhar as informações e repassá-las às categorias;
- no trabalho de compreensão e esclarecimento dos trabalhadores sobre o âmbito possível e objetivos reais da participação.

b) Diretores Executivos Eleitos ou Conduzidos ao Cargo por Negociação

Esses diretores, na opinião dos entrevistados, foram bem utilizados:

- Nas intermediações entre problemas e impasses entre Sindicato e as empresas ou governos;
- no direito ao recurso: os Sindicatos se utilizam de recurso junto ao diretor e conseguem reverter algumas punições e demissões;
- Na criação de Comissões de Trabalhadores nas empresas (um dos casos relatados);
- na fiscalização dos atos dos outros componentes das diretorias das empresas.

Para que se tivesse dado uma utilização melhor aos diretores, os entrevistados colocam que:

- algumas categorias não utilizaram o canal, deixando a atuação do diretor muito a seu próprio critério;
- se o regulamento permitisse, deveriam lançar candidatos ao cargo vinculados ao Movimento Sindical;
- realizar reuniões periódicas dos diretores com os Sindicatos.

c) Resentantes dos Empregados no Conselho Administrativo

Quanto aos Representantes no Conselho, as considerações feitas reforçam sua atuação negativa. Os relatos colocam que uma avaliação até poderia ser feita se estes tivessem atuado como se esperava, trazendo informações para os Sindicatos, fazendo denúncias das ações prejudiciais detectadas e fiscalizando a atuação do Conselho e das empresas.

Mais uma vez se direncia o Diretor da Associação de Funcionários dos demais Representates. A utilização desse diretor foi considerada boa no âmbito da política mais geral da empresa. Considera-se que poderia ser acrescido a esse espaço um nível de gerência administrativa, para que se tornasse mais efetiva a participação.

2.1.7.3 – Fatores que Influenciaram sua Atuação

Em relação a esse ponto, foi solicitado dos entrevistados que sintetizassem as influências sentidas na atuação do canal, tanto no que decorresse de fatores externos a ele e inibisse, de alguma forma, a atuação, como em relação às características próprias, inerentes a eles, que os limitassem em seu desempenho.

Quanto aos fatores externos aos Diretores e Representantes nos conselhos foi levantada, com entrave principal à sua atuação, a conjugação de fatores políticos tanto ao nível dos governos estaduais e do Federal, como das próprias políticas internas das empresas. Nesse âmbito, incluem-se as injunções político-partidárias das diretorias, a utilização das admistrações das empresas para acomodação de interesses partidários, além de posturas das diretorias de impermeabilidade a qualquer crítica ou influência da parte dos trabalhadores.

Dizem os entrevistados:

“É necessário ter prudência em certas ações em função do atual governo do estado, que tem um caráter cerceador, concentrador, autoritário e desestimulador”.

“Boicotes de verba – não foram feitos investimentos na área do diretor. Por questões eleitorais foram feitos investimentos em áreas que apareciam”.

“As diretrizes traçadas pelo governo, que é acionista majoritário. Também as pressões dos lobbies, junto a outros diretores, que interferem nos interesses da empresa e da própria sociedade”.

Outro entrave mencionado é a escolha de representantes sem

compromisso político com as categorias. E ainda, a resistência dos escalões médios das empresas, que se opõem a qualquer tipo de modificação nas relações de poder dentro das empresas.

Na avaliação de que características intrínsecas aos diretores e representantes limitam sua atuação, destacam-se os seguintes aspectos:

- alguns entrevistados consideram que o fato de serem canais institucionais das empresas, limita sua independência para a ação;
- outros situam a limitação a nível das atribuições conferidas a eles: não terem poder efetivo de decisão (no caso dos Representantes nos Conselhos Administrativos), não estarem lotados nas diretorias mais importantes ou naquelas que lhes conferiam maior autonomia no trato das questões relativas aos funcionários (diretorias de Recursos Humanos, por exemplo);
- outros, citam, ainda, a posição minoritária ocupada por eles em relação aos demais componentes das diretorias e Conselhos: ou são apenas um diretor ou representante contra todos os outros – estando em minoria – ou, não fazem parte do grupo. Portanto não gozam da confiança do resto da diretoria;
- ressaltam, ainda, a impossibilidade de utilização de todas as informações obtidas, em função do sigilo imposto pelas empresas;
- por fim, alguns entrevistados consideram que não existem limitações práticas à atuação desses diretores, na medida em que as impossibilidades de um canal são resolvidas transferindo-se as questões para outros.

A última observação remete à questão colocada espontaneamente pelos entrevistados: a da superação dessas limitações. Essa superação é feita, na sua opinião, através da articulação desses conselheiros e diretores com o Movimento Sindical e com representantes no legislativo comprometidos com os trabalhadores.

No segundo depoimentos dados:

“A parte fundamental é que, se você eleger só um diretor Representante, sem vínculo, a coisa se desvirtua totalmente... Se você só tiver um Conselho de Representantes, ele é meio “capenga”...

“Tudo depende do compromisso do Diretor com a categoria. É importante ter uma estrutura dentro do legislativo e da empresa e um Sindicato forte, pois aí se pode usar essas diferentes instâncias sempre que necessário”.

“O diretor só é forte na medida em que os trabalhadores estejam organizados para interferir nos assuntos de interesse da empresa e

do trabalhador, para dar respaldo do diretor, para que ele tenha força junto à diretoria e condições políticas de jogar de igual para igual”.

2.1.7.4 – Qualificação da Experiência

Solicitados a qualificar as experiências vividas em termos positivos ou negativos, apenas uma delas foi considerada negativamente, todas as restantes foram consideradas Positivas, na opinião dos entrevistados.

Seguem os motivos e as considerações apresentados:

“foram positivas, de modo geral. Mas é necessário, ainda, aperfeiçoá-las.”

“Tem sido o que existe no País como experiência concreta. Mesmo com todos os erros, servirá de base de avaliação para o processo de participação, até para se definir se é isso realmente o que se quer”.

“É um caminho que se estará assumindo na relação capital-trabalho. Faz parte de um processo de crescimento da responsabilidade dos trabalhadores, que mostram que participam com responsabilidade”.

“A experiência foi importante para criar massa crítica na categoria”.

“É um espaço importante de ser mantido... É a instância que proporciona maior entendimento aos trabalhadores do que é a empresa: administração, estratégias, aplicação financeira, política seguida. É onde se tem maior acesso às informações”.

“Essa experiência gerou nos funcionários uma evolução do sentimento da coisa pública, que já existia e que continuará a existir, mesmo que não existam formalmente Diretores e Conselhos de Empregados. A transparência gera pressões que têm que ser trabalhadas, não podendo mais ser ignoradas. Criam-se muitas instâncias de transparência na administração das empresas que se mantêm”.

“Positiva. Sem comentários”.

2.2 – CONSELHO DE REPRESENTANTES

Os Conselhos de Representantes dos Empregados são órgãos constituídos em São Paulo, a partir da regulamentação da Lei Estadual nº 3.741, de 20 de maio de 1983, que prevê sua criação nas empresas estatais e lhes atribui a função de indicar o Representante dos Empregados na direção das empresas. Essa função é modificada pela Lei nº 4.096, de 15 de junho de 1984 (ver p. 55).

A regulamentação da lei define os Conselhos de Representantes como “sistema de participação dos empregados na vida e no desenvolvimento da empresa”, não se confundindo, portanto, com as “funções específicas dos Sindicatos e das demais Associações de Empregados”.

Quanto à composição e às atribuições do conselho de Representantes, a lei estabelece que deverão ser definidas em regulamento próprio.

Todos os conselhos analisados são compostos por funcionários eleitos diretamente pelos empregados em seu local de trabalho, dependência, setor ou área.

Dos estatutos desses conselhos, depreende-se que seu principal objetivo é a representação dos empregados com a finalidade de participação nas diretrizes gerais e/ou administração da empresa.

Estatutariamente são entendidos como órgãos de:

- “representação das aspirações e reivindicações e de participação no debate dos objetivos e políticas da empresa”
ou
- “organização dos empregados para a participação na administração e planejamento da empresa”.
ou
- “participação dos empregados na gestão da empresa em assuntos técnicos administrativos e operacional”.
ou
- “representação de todos os funcionários junto à direção da empresa” e de “participação na elaboração das diretrizes gerais da empresa”.
ou
- “aconselhamento do Diretor Representante” e do “debate e encaminhamento, através do Diretor Representante, de propostas que visem atender às diretrizes gerais e funcionais da empresa”.

Aos conselhos de Representantes cabe, por Estatuto, as seguintes atribuições:

a) **promover a integração: – entre as diferentes áreas da empresa**

- dos empregados á empresa **ou**
- entre todos os nÍveis. **ou**

Em um dos estatutos substitui-se integração por “conciliação” dos interesses dos empregados e da empresa.

Em alguns dos documentos ressalta-se “estimular e manter a comunicação permanente, horizontal e vertical, na empresa”.

b) **colaborar com a eficácia da empresa, com vistas a:**

- melhoria da eficiência e/ou prestação de serviços e/ou desempenho da empresa.

Em alguns dos estatutos destaca-se “encaminhar sugestões de interesse da comunidade”.

c) **no tocante aos funcionários:**

Em vários estatutos analisados, são determinadas as tarefas aos conselheiros com relação aos representados, das quais se destacam:

- conhecer as condições do funcionalismo através das aspirações, reivindicações e outras manifestações dos funcionários e organizá-las;
- encaminhar opiniões sobre questões relacionadas com a política de pessoal;
- defender os interesses dos funcionários quando houver arbitrariedades que interfiram nos objetivos da empresa;
- zelar pelo exercício do direito de defesa das partes;
- avaliar as propostas dos funcionários, deliberar sobre elas e, caso aprovadas, propor ao Diretor Representante formas para sua condução;
- interagir junto aos representados dando curso e agregando manifestações dos funcionários.

Quanto à composição interna, todos os estatutos examinados prevêem que os conselhos de Representantes devem ser presididos pelo Diretor Representante que, em alguns casos, é eleito dentro do próprio

conselho, e em outros, é eleito diretamente pelo conjunto dos empregados. (ver p. 59 – Diretor Representante)

O Presidente do Conselho, em algumas situações, faz parte de uma Comissão Executiva e, em outras, é o único cargo executivo interno ao conselho.

A estrutura interna de funcionamento desses conselhos determina o maior ou menor grau de autonomia dos conselheiros em relação ao Diretor Representante ou instância intermediárias da composição.

Aos conselheiros, em alguns dos estatutos, se garante acessos, quais sejam:

- aos locais de trabalho para verificar problemas;
- às chefias e gerências (em um dos casos à Diretoria de Pessoal);
- às informações da empresa.

Verifica-se, ainda, um caso em que todas as tarefas atribuídas aos conselheiros passam necessariamente pelo Diretor Representante, sendo esse o destinatário final dos encaminhamentos.

Em diversos estatutos está explicitada a total desvinculação dos conselhos da atividades sindical, através das seguintes formulações:

- “não é órgão sindical”;
- “ocupantes de cargos de entidades de classe estão impedidos de pertencer ao conselho de Representantes dos Empregados”;
- “Questões de caráter reivindicatória ficam reservadas ao foro sindical”.

Em um dos estatutos, menciona-se a colaboração do conselho em relação ao Sindicato por ocasião da campanha salarial. Nesse mesmo documento ainda está previsto: “manter contato permanente com Conselhos de Representantes de outras empresas para troca de informações e cooperação mútua”.

Ainda por estatuto é garantido a todos os Conselhos de Representantes o apoio administrativo da empresa. (Espaço físico, mobiliário e equipamentos necessários).

Aos conselheiros, é assegurada a liberação parcial do trabalho para execução de tarefas inerentes às atividades, variando o tempo de liberação de empresa para empresa.

A estabilidade no emprego só não é assegurada em um dos estatutos examinados e está prevista desde o início do mandato (à exceção de um caso que o estabelece desde a fase eleitoral) até 6 meses, 1 ou 2 anos após o término do mandato.

Há ainda em alguns estatutos, a obrigação da empresa reembolsar os gastos efetivados pelos membros do conselho quando no exercício de suas funções.

Aos Presidente do Conselho, que exerce a função de Diretor Representante, é garantida a participação nas reuniões de diretoria da empresa, em alguns casos, com direito à voz e voto e em outros, com direito apenas à voz. (ver p. 59).

Das entrevistas realizadas, tratar-se-à o conteúdo dentro dos seguintes temas:

2.2.1 – BREVE HISTÓRICO

2.2.1.1 – Constituição e Implantação

Os Conselhos de Representantes passam a ser constituídos nas empresas tanto por iniciativa dos Sindicatos e/ou grupos de trabalhadores da empresa como da própria empresa, a partir da regulamentação da Lei Estatual nº 3.741. O processo de implantação dos conselhos analisados se dá no ano de 1983, no decorrer do ano de 1984, sendo que às primeiras eleições dos conselheiros se dão no ano de 1985.

Esse processo é marcado por várias assembleias de trabalhadores para elaboração do estatuto a ser negociado com a empresa e por negociações com a empresa para a formalização do estatuto. As negociações, de uma forma geral, são muito demoradas por resistência das empresas em aceitar um ou outro tópico. Houve casos em que o conselho funciona sem o estatuto estar definitivamente aprovado.

Segundo os entrevistados, as expectativas com relação aos Conselhos de Representantes, que variam muito de categoria para categoria, são:

“Não tínhamos nada claro em relação ao conselho. Era uma “bóia no oceano”. Foi um chute: vamos pegar isso”

“Como não queríamos praticar a co-gestão, resolvemos jogar com um peso maior sobre o conselho. Não queríamos Diretor Eleito... Queríamos interferir no gerenciamento da empresa”.

“Tínhamos a expectativa de participar na gestão da empresa, influenciar nos investimentos, em RH, em técnicos”.

“Esperávamos ter um órgão que trabalhasse na democratização das relações de trabalho, com discussões, conscientização, am-

pliação da cidadania, acesso à gestão, às informações da empresa”.

“Nossa expectativa era a de criação de um órgão que exercesse o papel de defensor dos interesses do usuário e de protetor do patrimônio da empresa”.

“Não houve uma conscientização sobre o papel do Diretor (Representante) e do conselho... A expectativa era que o diretor resolvesse todos os problemas... Até hoje se discute quais são os papéis do diretor e do conselho...”

Os trabalhadores dessas empresas, segundo depoimento dos entrevistados, recebem muito bem a idéia de constituir um Conselho de Representantes, dando apoio à iniciativa de implantação. Em alguns casos, há mobilização dos trabalhadores em cima dessa questão.

2.2.1.2 – Postura das Empresas

Os Conselhos de Representantes estão passando pelo segundo governo estadual desde sua implantação e, de acordo com declarações dos entrevistados, as visões desses governos com relação à participação dos empregados diferem em muito.

Segundo os depoimentos colhidos, enquanto as diretorias das empresas estatais do governo que criou as figuras do Diretor Representante e do Conselho de Representantes tinham uma política de negociação, as diretorias constituídas pelo governo seguinte tentam acabar com a participação dos trabalhadores nas empresas estatais.

Extraí-se das entrevistas, as seguintes declarações:

– Quanto à diretoria anterior:

“A diretoria anterior era linha dura, mas tinha propostas, era composta por profissionais da área. E por mais que se discordasse dela, a gente tinha em cima do que discutir”.

“A diretoria anterior tinha respeito pelos participantes do conselho e achava que esse canal devia ser autônomo, ter espaço próprio”.

A diretoria anterior tinha uma postura mais liberal. Alguns diretores eram mais progressistas, outros mais retrógrados, mas dava para negociar”.

“Na diretoria anterior o conselho nasceu mais forte do que a em-

presa podia imaginar... A empresa se assustou e fechou... Tinham medo do conselho”.

- Quanto à diretoria atual:

“Já a diretoria atual quer acabar com a participação na empresa. Os diretores são gente de fora da área, não têm propostas de atuação para a empresa e usam a tática de cooptação, através do favoritismo... Tentam minar as lideranças sindicais e isolar os conselheiros...”

“O governo atual, tem restrições ao Conselho de Representantes. Tentam, no início, acabar com o conselho. Inicia-se então, a política da “porrada”, do fato consumado... O conselho é forte e o governo não conseguiu acabar com ele... (O governo) tem lutado para controlá-lo”.

“Quando muda a diretoria da empresa (para a diretoria atual), não permitem assembleias durante um ano inteiro... um mês depois da posse demitem 150 funcionários, o clima é de terror... Há muitas restrições ao conselho. A postura da empresa é de tentativa de cooptação, de transformar o conselho em órgão de colaboração com empresa... A empresa baixa um estatuto para o conselho, que diz que ele é órgão auxiliar na gestão da empresa, impede que Dirigentes Sindicais, Delegados Sindicais e pessoal de Associação sejam conselheiros e permite que os chefes se candidatem (antes não podiam)”

“A direção da empresa, hoje, está totalmente esvaziada, as coisas vêm de fora, nem é a diretoria que decide... Hoje o conselheiro nem tem acesso ao processo que leva à decisão”.

De acordo com os depoimentos, as punições e sanções praticadas pela empresa se estendem a toda a militância sindical, não se restringindo aos conselheiros.

As atitudes tomadas nesse sentido vão desde medidas sutis (como sobrecarga de trabalho, preterição em concursos, em promoções e em cursos no exterior), passam por ameaças (de punições, transferência de setor) e chegam a advertência por escrito, suspensão e demissões.

Vários dos entrevistados passaram por todas essas experiências, tendo conseguido reverter as punições disciplinares e demissões efetuadas pelo governo anterior através da mobilização da categoria.

2.2.1.3 – Atuação

Em todos os casos verificados, os Conselhos de Representantes, no ano de 1988, estão cumprindo a segunda gestão desde sua implantação na empresa.

Alguns conselhos entrevistados mantêm, desde sua constituição, a mesma linha de atuação. Outros, modificam-na, em função da combinação de alguns fatores: a mudança dos conselheiros através do processo eleitoral, a alteração da política do governo estadual em relação aos trabalhadores das empresas estatais, conforme já dito anteriormente e a conjuntura política nacional. Transcrever-se-á, abaixo, depoimento dos entrevistados quanto à atividades práticas dos conselhos:

“(Nas duas gestões) – O conselho atua no sentido de representar, organizar e mobilizar os trabalhadores. A idéia é que cada conselheiro se multiplique, forme outros conselheiros... O conselho está dentro da empresa e convoca o diretor, o chefe, o gerente para fazer reuniões com os funcionários... A Coordenação do Conselho se reúne uma vez por semana e o conselho inteiro uma vez por mês (por regulamento seriam reuniões bimestrais) e nessas reuniões se tira a linha geral a ser seguida... A prática do conselho avançou muito... foram formadas muitas comissões e as negociações (com a empresa) avançaram”.

“...Por força das circunstâncias, o pessoal (do conselho) na primeira gestão foi obrigado a assumir um papel sindical, mas sempre deixava claro que isso era papel do Sindicato... tinha uma reunião por ano de todos os conselheiros para intercambiar informações entre os trabalhadores das diversas áreas... O conselho fazia muitas discussões com os trabalhadores e o nível de consciência da categoria cresceu muito... Quando acabou o primeiro mandato, a (nova) diretoria (da empresa) baixou um novo regulamento para o conselho e convocou eleições com novos critérios... Hoje o conselho está omisso em uma série de coisas, é atrelado às deliberações da empresa. Surge como desaguador de coisas que a empresa quer implantar ou de reivindicações que ela (empresa) quer atender, mas não através do Sindicato... o conselho (hoje) funciona como órgão auxiliar da empresa”.

“A primeira gestão era bastante participativa, menos sindical e mais funcional... A gestão atual tem dificuldades relacionadas com a conjuntura (política nacional) e disposição dos conselheiros em função da falta de formação... Há uma grande confusão sobre o papel do conselho, não conseguiram (os conselheiros) a

integração necessária... Falta definir o papel e a atuação do conselho...”

“Na primeira gestão, (o conselho) levantava questões de natureza administrativa, discutia, sugeria, criticava, levava às reuniões da diretoria (da empresa) e divulgava nas bases... Hoje (segunda gestão), existe uma superposição Sindicato/Conselho/CIPA... O conselho acaba por tratar de questões da esfera do Sindicato...”

“(Nas duas gestões) – O conselho é um canal truncado. A gente tenta obter espaço e influir, participar das diretrizes da empresa, mas não consegue, só consegue pressionar... O papel do conselho é de fiscalizar, fazer auditoria, denunciar... As questões importantes são decididas nas reuniões extraordinárias (da diretoria da empresa) e o conselho (Presidente do) só participa das reuniões ordinárias... O conselho acaba assumindo a questão da CIPA, da segurança do trabalho, das denúncias...”

2.2.1.4 – Relação dos Conselhos de Representantes com os Trabalhadores das Empresas

O relacionamento entre os conselhos de Representantes analisados e os trabalhadores das respectivas empresas também está sujeito a modificação, em função do papel que esses órgão assumem no decorrer de sua história e das mudanças conjunturais que ocorrem durante o período analisado.

Nas entrevistas realizadas, foram colhidas as seguintes declarações:

“A relação (entre o conselho e os trabalhadores) é muito direta, com reuniões semanais no local de trabalho...”

“O conselho é uma referência muito forte para os trabalhadores... Tem uma força muito grande... o pessoal tem muito respeito e uma relação de confiança com o conselho...”

“Todos o processo de discussão (do Conselho de Representantes) foi muito amplo... Foi feito em assembleias maciças... A adesão foi total, o apoio dos trabalhadores foi muito grande... Todo mundo tomou (o conselho) como um filho seu que estava nascendo... (e depois) como um filho que vingou... O conselho virou instituição... Hoje, a empresa está mudando... teve muita contratação nova, de pessoal que tem outro tipo de comportamento, tem medo de causar incômodo à herarquia, de se expor... (esse pessoal) não tem a história do conselho, não vivenciou o processo...”

o medo impede que alguns problemas cheguem ao conselho e ele possa checar”.

“(Os trabalhadores) – no início tiveram uma reação superfavorável... na primeira eleição, a participação foi muito grande... Aos poucos foi acontecendo uma grande frustração por causa da dificuldade de atuação... de toda a conjuntura política nacional... Hoje o conselho está muito distante da base... Qualquer canal (de participação ou representação) já nasce desacreditado...”

“(Na primeira gestão) a aceitação (do conselho) foi muito boa. Depois, (os trabalhadores) depositaram muita expectativa na possibilidade do conselho resolver seus problemas... A categoria é muito conservadora, acostumada com o paternalismo, em vez de ir ao Sindicato, preferiam ir ao conselho que era permitido pela empresa... depositaram muitas esperanças nele... O entrosamento era muito grande entre o conselho e a base... O conselheiro se reunirá sempre com a sua base e com os outros conselheiros para levantar os problemas... Hoje o conselho é da empresa, não existe integração e está cada vez mais distante da base...”

“(No início) a categoria não tinha claro o papel do conselho... Esperava que todos os problemas fossem resolvidos pelo Diretor Representante... A expectativa dos trabalhadores foi muito forte o que veio a trazer uma grande frustração... O espaço que eles (trabalhadores) esperavam ter não foi o que tiveram de fato... Hoje a categoria está decrescente de qualquer processo de participação...”

2.2.2 – Conseqüências da Implantação dos Conselhos de Representantes dos Empregados nas Empresas

Ao serem indagados sobre que conseqüências poderiam ser diretamente ligadas à implantação dos Conselhos de Representantes na empresa, os entrevistados apontaram três efeitos visíveis.

a) Crescimento da mobilização (organização) e conscientização dos trabalhadores da empresa:

“... Aumentou a organização dos funcionários... Foram criadas várias comissões para assuntos específicos... O nível de mobilização cresceu muito... As negociações (com a empresa) avançaram... O pessoal (trabalhadores), no processo, passa a sacar o papel da mobilização e da negociação...”

“... Não haviam canais de comunicação na empresa... Foi a pri-

meira oportunidade que a categoria teve de fazer discussões conjuntas dos seus problemas, anseios, reivindicações e até, minimamente, discussões políticas... A categoria cresceu muito com as discussões... O nível de consciência cresceu... As assembleias passam a ser maiores, a ter mais qualidade..."

"Na capacitação dos conselheiros... O trabalhador tem uma visão microcós mica da empresa, a visão do indivíduo é através do seu trabalho... Quando participa do conselho, o indivíduo amplia a visão, percebe a estrutura como um todo e o que é necessário para administrar a empresa... Até sua crítica fica mais qualificada..."

b) Mudanças nas Relações Empresa x Empregados

"Na relação entre as chefias e funcionários, a relação de hierarquia se modifica. Os chefes estão mais maleáveis, respeitando mais os funcionários, pois têm medo de serem denunciados pelo conselho... Apareceu um outro poder na relação entre a empresa e os empregados que não é (o poder) do chefe... O conselho tem o "outro" poder que é muito forte... Os funcionários começam a perceber que têm força..."

"... Havia muita informação disponível... A empresa era obrigada a agir mais democraticamente com os funcionários, senão levava pau do conselho... Medidas impopulares não podiam ser implantadas sem mais, (a empresa) precisava ter mais critérios... O conselho estava vigilante nos aumentos e promoções..."

c) Possibilidade de Interferência nas Decisões da Empresa

"O conselho tem questionado e discordado de atos da empresa... A diretoria (da empresa) tinha resolvido tomar algumas medidas que o conselho avaliou e julgou desnecessárias, aí divulgou nas bases... O conselho conseguiu bloquear as medidas... (Desde a implantação do conselho). A diretoria foi obrigada a ter mais habilidade e maior número de critérios por medo de denúncias..."

"O conselho conseguiu inibir a empresa... Ela (a empresa) teve que ser mais cautelosa... A diretoria passa a ir às reuniões com propostas fechadas... Os assuntos nevrálgicos são discutidos fora das reuniões..."

2.2.3 – AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA

Aos entrevistados, foi solicitada uma avaliação da atuação dos Conselhos de Representantes, através das seguintes questões:

2.2.3.1 – Utilização dos Conselhos de Representantes

Nesse tópico, foram feitas duas perguntas: “Em que o Conselho de Representantes foi bem utilizado e em que poderia ter sido melhor utilizado?”

É necessário que se advirta que para os casos em que o conselho, por algum dos motivos apontados nos tópicos 2.1.2, 2.1.3 e 2.1.4, não esteja, na opinião dos entrevistados, atuando satisfatoriamente, as respostas obtidas se referem à época em que essa atuação ocorreu.

Para a pergunta: “Em que o Conselho de Representantes foi bem utilizado?”, foram emitidas as seguintes opiniões:

“Em fazer discussões com os trabalhadores”

“Na divulgação para as bases... Utilizamos bem a infra-estrutura do conselho...”

“Conseguindo fazer com que os trabalhadores (da empresa) percebessem o papel da mobilização e da negociação”

“Em pegar as informações disponíveis”

“Na utilização das informações sobre a empresa”

“Nas denúncias... O conselho conseguiu bloquear medidas prejudiciais à empresa e reverter a situação”

“Na formação e capacitação dos conselheiros”

“Na criação de um projeto de “Reformulação da Empresa”.

Para a pergunta: “Em que o Conselho de Representantes poderia ter sido melhor utilizado?” foram obtidas as seguintes respostas:

“Na discussão com os trabalhadores para definir os reais objetivos da participação... Para definir o que, de fato, os trabalhadores querem”

“Na agilização da consulta aos trabalhadores... Os processos de consulta eram muito demorados”

“A grande dificuldade foi conseguir se comunicar com a categoria, sensibilizar os trabalhadores para usar a capacidade de mobilização contra algumas questões (medidas adotadas pela empresa) que deviam ser barradas”.

“Na fiscalização... seria muito mais eficiente se o conselho conseguisse organizar grupos de fiscalização por área, por tema...”

“Uma das grandes dificuldades foi trabalhar as informações (da empresa) por falta de conhecimento... Faltou agilidade para pegar as informações e trabalhar com elas”.

“Na formação política, falta investir mais nisso, a formação teórica não é muito bem organizada”.

“Na articulação entre o conselho e o Sindicato”.

“Na articulação do conselho com outros conselhos”.

2.2.3.2 – Dos Fatores que Influenciam a Atuação dos Conselhos de Representantes

Solicitou-se, dos entrevistados, que fossem indicados os prováveis fatores que, porventura, pudessem ter influenciado negativamente ou limitado a atuação dos conselhos. Determinou-se, ainda, a necessidade de que esses fatores fossem localizados em duas esferas distintas: a nível interno, inerentes ao conselho e a nível externo a ele.

Quanto aos fatores inerentes ao conselho que tenham trazido com conseqüência a limitação da sua ação, os entrevistados apontaram:

“A atuação se dá a nível do trabalho e da administração da empresa e não se conseguiu discutir a questão do Estado... do controle da sociedade sobre o Estado, sobre suas empresas... sobre o papel das empresas estatais”.

“A falta de articulação do conselho com o Sindicato”.

Os fatores externos ao Conselho de Representantes que os entrevistados julgaram ter prejudicado sua atuação foram:

“A grande dificuldade que as empresas (estatais) têm para cumprir sua função social é o próprio tipo de desenvolvimento, de modelo econômico escolhido, de políticas traçadas...”

“A influência do partido no poder sobre a política da empresa... As decisões (sobre a empresa) estão em outra instância, fora da área (da empresa)... as decisões são políticas...”

“As alianças feitas pelos governos... O Estado traça as diretrizes da empresa para manter os compromissos firmados”.

“A grande frustração, a grande decepção dos trabalhadores, em função de toda a conjuntura nacional... Os trabalhadores não confiam mais na sua própria força para resolver os problemas”.

A ingerência da empresa sobre a livre organização do conselho”.

“A falta de entrosamento entre os vários conselhos de empresas estatais”.

2.2.3.3 – Qualificação da Experiência dos Conselhos de Representantes

Quanto à avaliação geral da experiência dos Conselhos de Representantes, todos os entrevistados consideram-na extremamente positiva.

Destaca-se, abaixo, as seguintes observações:

“O conselho dá um corte horizontal na divisão por grupos profissionais dentro da empresa... ajuda a quebrar o cooperativismo”.

“A força do conselho vem do fato de se estar dentro da empresa... te dá condições de se organizar... multiplicar-se, formar outros conselheiros”.

“O conselho virou instituição, a empresa mudou completamente depois dele... as pessoas têm se valorizado mais, se respeitam mais”.

“A grande vantagem de se ter um órgão com essa idéia de participação na gestão da empresa é o acesso às informações da empresa... para organizar, reivindicar”.

“O conselho funcionou como um laboratório, dá uma outra visão, de dentro do processo”.

2.3 – COMISSÕES CONSTITUÍDAS DENTRO DAS EMPRESAS

Foram localizados vários tipos de comissões formadas dentro das empresas estatais abrangidas por esta pesquisa.

Tratar-se-á dessas comissões por tipo, a saber:

1 – Comissões de Fábrica ou de Empresa;

- 2 – Comissões de Setor;
- 3 – Comissões de Segmento;
- 4 – Comissões para Assuntos Específicos;
- 5 – Comissões Internas para Prevenção de Acidentes;

O agrupamento acima mencionado foi realizado de acordo com a nomenclatura utilizada pelos entrevistados e com a abrangência dessas comissões.

2.3.1 – COMISSÕES DE FÁBRICA OU DE EMPRESA

Nesse tópico, discorrer-se-á sobre as comissões que foram designadas entrevistados como:

- Comissão de Fábrica;
- Comissão Sindical de Empresa;
- Comissão de Trabalhadores;
- Comissão de Representantes dos Empregados;
- Comissão de Empregados;

Para efeitos de redação, serão denominados genericamente “Comissão de Fábrica” no decorrer do texto.

As Comissões de Fábrica são órgãos de representação dos trabalhadores de uma mesma empresa e a escolha de seus membros pode tanto se dar por voto direto dos empregados, quanto em assembléias.

Na pesquisa realizada encontrou-se Comissões de Fábrica compostas por empregados representando os diversos setores, áreas ou prédios da empresa, à exceção de um caso, onde não há representação por setores. Em outro caso dá-se a constituição de comissões por áreas ou prédios da empresa.

Todas as Comissões de Fábrica averiguadas foram implantadas na década de 80, fruto de negociações entre as partes. A iniciativa das negociações, segundo os depoimentos, é do sindicato e/ou trabalhadores e/ou grupo de trabalhadores da empresa.

Algumas dessas comissões estão previstas nos acordos firmados entre os trabalhadores e as diretorias das empresas, outras se constituem sem formalização entre as partes.

Em alguns casos, existem estatutos ou regulamentos negociados entre Sindicato e empresa e, em outros, são regimentos elaborados pelo Sindicato em conjunto com os trabalhadores que definem seu papel. Aos membros dessas comissões, quando formalizadas, é garantida esta-

bilidade no emprego. Em algumas situações, há liberação parcial do trabalho para participação em reuniões.

Cabe mencionar que nas entrevistas foram relatados casos em que se assegurou a constituição de Comissão de Fábrica por Acordo Coletivo, chegando-se ao processo de negociação e até elaboração do estatuto, sem, no entanto ter se realizado sua implantação. Segundo um dos depoimentos, apesar do empenho do Sindicato para a criação da comissão, a empresa vem protelando sua constituição. Em outro, devido a uma greve salarial, a empresa demitiu os então candidatos a compor a Comissão de Fábrica.

Deve-se observar que existe uma diversidade quanto à concepção de Comissão de Fábrica. Alguns dos entrevistados entendem que essas comissões devam ter seu funcionamento vinculado ao Sindicato, enquanto outros julgam que estas devam atuar sem vínculo algum com o Sindicato. Há ainda os que pensam que esta vinculação deva-se dar em situações pontuais.

2.3.1.1 – Atuação das Comissões de Fábrica

A atuação dessas comissões, de acordo com declarações dos entrevistados, se dá no cotidiano das relações empresa x empregados.

“(A comissão) negocia com a empresa, discute internamente os problemas específicos com a direção da empresa e é quem dirige politicamente os trabalhadores no dia-a-dia...”

“A comissão é ampla, representa todos os funcionários frente as relações de trabalho dentro da empresa... questiona a administração, a política de Recursos Humanos... A empresa não tem comunicação direta com os trabalhadores, tudo passa pela comissão... O papel da comissão é de representação...”

“A comissão tinha uma atuação muito grande, participando em vários aspectos administrativos no dia-a-dia da empresa, encaminhando questões políticas...”

“A comissão zela pelo cumprimento do Acordo (Coletivo), negocia com a empresa, sindicaliza, participa das campanhas salariais...”

2.3.1.2 – Postura das Empresas em Relação às Comissões de Fábrica:

Segundo os depoimentos colhidos, as empresas que têm uma Co-

missão de Fábrica em funcionamento adotam, basicamente duas linhas de atuação frente às comissões: tentativa de co-optação e/ou repressão.

“A princípio a comissão funcionava como Comissão de Negociação... a empresa não queria negociar com o Sindicato, só com a comissão, aí nós quase fomos à greve e a empresa cedeu. A partir disso, a empresa passou a ver a comissão ligada ao Sindicato e mudou de postura... Tentava (a diretoria da empresa) sempre falar com o pessoal da comissão para que eles viessem para a sua linha (da empresa) e o pessoal (da comissão) reagiu muito a isso... Essas pessoas ficaram muito marcadas na empresa... aí houve uma greve de enfrentamento muito grande com a direção da empresa, que estourou nas reivindicações econômicas e também como questionamento político da administração do governo. Depois da greve, a empresa cortou radicalmente os espaços internos. A meta do governo é resolver o problema com a diretoria fechada... a repressão apareceu e começaram (a empresa) um trabalho de esvaziamento da comissão: passam informação direto para os empregados, encostam ou remanejamos o pessoal da comissão... o processo de rediscussão da empresa é feito por um grupo escolhido pela própria empresa... produziram (a empresa) documentos, fizeram seminários, onde também se tocava na questão sindical... com o endurecimento da empresa, a comissão recua... se perdeu a coisa mais estruturada...”

“A empresa tenta co-optar a comissão... tenta jogar o Sindicato contra a comissão... chama a comissão para negociar com a empresa sem o Sindicato...”

“Depois da última mudança da diretoria (da empresa), ela começou a se tornar mais repressiva. Ficou mais demonstrado para os trabalhadores uma mudança de comportamento da empresa... Isso se refletiu no aumento de punições, na própria postura dos empregados em cargos de chefia, dentro da linha dura... A presidência da empresa hoje coloca claramente essa forma de atuação”.

“A empresa resistiu em conceder a comissão, a gente conseguiu por pressão, mas ela (a empresa) não estava disposta a implantar... depois de implantada, a empresa tentou co-optar... Aí aconteceu um grande choque, a primeira greve... A empresa (a partir da greve) passou a tentar desgastar, desmoralizar a comissão num processo muito habilidoso... Em seguida muda a diretoria da empresa... Aí foi desgaste mesmo... com frieza... Na outra greve (posterior) a diretoria queria varrer todo mundo...”.

As sanções ou punições aplicadas aos membros das Comissões de Fábrica são idênticas às já descritas em capítulos anteriores.

2.3.1.3 – Conseqüências da Implantação das Comissões de Fábrica

As conseqüência da implantação das Comissões de Fábrica apontadas pelos entrevistados podem ser divididas em dois blocos:

A – Mobilização e organização dos trabalhadores:

“(A comissão) Modifica toda a vida política da empresa: educa, forma, acompanha o dia-a-dia do Acordo (Coletivo)”.

“Teve um salto de qualidade na campanha salarial, a comissão é que assume a mobilização local”.

“A gente saiu de uma empresa com baixo nível de organização interna para um razoável nível de organização... Os trabalhadores (da empresa) como um todo, passam à participar das mobilizações... O nível de sindicalização (dos empregados da empresa) subiu de 30% para 72%... Aumenta muito a participação dos trabalhadores (da empresa) nas assembléias do sindicato”.

“Melhora a mobilização... aguça a discussão”.

B – Mudanças na Relação Empresa x Empregados

“A empresa é obrigada a dar satisfação de tudo o que faz, não tem mais poder autoritário. As questões administrativas não são mais confidenciais, os empregados discutem tudo... Só não interferimos mais porque a comissão não tem formação para discutir balanço, estrutura de orçamento, dimensionamento (da empresa)”.

“A comissão começou a ter um peso muito grande no dia-a-dia da empresa. Nada que fosse afetar os empregados conseguiu ser feito sem a interferência da comissão, das grandes às pequenas coisas”.

2.3.1.4 – Avaliação

A experiência das Comissões, de Fábrica foi avaliada por todos os entrevistados como extremamente positiva, embora algumas falhas tenham sido apontadas, como falta de agilidade em algumas situações, a tendência ao isolamento dentro da própria empresa e falta de formação para questionar com maior eficiência o gerenciamento da empresa, entre outras.

A forma como os entrevistados vêem a atuação das Comissões de Fábrica, pode ser resumida nos depoimentos que se seguem:

“A comissão iniciou um processo de compreensão das relações de trabalho... de questionamento da gerência da empresa... de entendimento do que é o Estado e a quem serve...”.

“As Comissões (de Fábrica) são uma forma qualitativamente nova. Houve uma mudança imensa (a partir da comissão)... A comissão tem como essência a organização... a unificação dos trabalhadores no local de trabalho”.

2.3.2 – COMISSÕES POR SETOR

Em algumas das empresas pesquisadas foram encontradas Comissões por Setor. Essas comissões são compostas por empregados da empresa e organizadas por setor de trabalho. Têm por função representar os funcionários de cada setor, encaminhando os problemas de sua área às chefias, atuando nas questões do cotidiano, como relacionamento com chefes, escala de trabalho, entre outras. Ainda como papel, as comissões encaminham problemas aos Sindicatos e promovem discussões no seu local de trabalho, recolhendo subsídios e reivindicações para compor a pauta da categoria.

De acordo com os entrevistados:

“As comissões encaminhariam as questões “miúdas”. As questões pequenas seriam resolvidas como a discussão nas próprias áreas, deixariam de ter consequência que criam insatisfações”.

“Resolver problemas do dia-a-dia, levar esses problemas ao Sindicato e tirar posições do setor para pauta de reivindicações”.

A forma de designação dos integrantes é muito diferenciada, variando de Comissão para Comissão. Assim, tanto são eleitos de forma direta pelos funcionários da área, como indicadas pelos empregados ou Sindicato em assembleias. Em alguns locais, constituem-se sub-comissões indicadas por cada setor ou função presente na área, e estas designam a comissão geral do setor. Em outros, formam-se espontaneamente, a partir da liderança exercida por um grupo de funcionários.

A iniciativa de sua constituição é dos Sindicatos ou de grupos de trabalhadores da empresa, que começam a reunir-se para resolver problemas de seu setor de trabalho, sendo, a partir disso, encampadas pelos Sindicatos.

Estas iniciativas passaram por um processo de negociação dos Sindicatos com as empresas, resultando no reconhecimento dessas Comissões por Acordo Coletivo ou na abertura de espaço, por parte da empresa, para a constituição dessas Comissões.

Nos casos verificados, essas Comissões implantam-se no período de 1983 a 1985. Como são formadas setorialmente, em alguns lugares se implantam e se desenvolvem muito bem, enquanto em outros setores têm existência efêmera ou circunstancial.

As empresas colocam-se, em relação às Comissões, de maneira variável ao longo do tempo. Em um dos casos relatados, pode-se dizer que não existe uma postura única, na medida em que a criação e implantação das Comissões é facilitada por algumas diretorias ou gerências, enquanto outras são indiferentes ou mesmo claramente contrárias.

Em outros casos a empresa negocia e reconhece as Comissões, mas intenciona controlá-las, procurando convencer os Sindicatos a elaborar estatutos e relações de nomes de participantes.

Em todos, são relatadas tentativas das empresas – utilizar comissões – como instrumento contra os Sindicatos, através da busca de negociações em separado com elas.

Nas experiências observadas por esta pesquisa, a atuação dessas Comissões deu-se em conjunto com os Sindicatos, sendo relacionados pelos entrevistados, como conseqüências da criação e ação das comissões, os seguintes pontos:

Modificações na Relação com a Empresa

“... houve uma melhora considerável das relações da empresa com os setores, em virtude da presença das Comissões”.

“... a empresa amadurece e se moderniza, adequando-se ao novo momento...”

“As reivindicações são atendidas: cumprimento de leis e acordos, melhores condições de trabalho, de saúde”.

Maior Eficiência do Trabalho Sindical

“Uma série de tarefas que o Sindicato é chamado a fazer, as Comissões abraçam. Isso libera o Sindicato para questões maiores”.

“As Comissões contribuíram para se antecipar ao Sindicato: detectando problemas, trazendo reivindicações”.

“Democracia Sindical: a Comissão é o local de avaliar a atuação do Sindicato, reclamar etc. É o canal de participação no local de trabalho. Melhora a democracia no Sindicato”.

Os entrevistados fazem avaliações distintas quanto à experiência das Comissões.

Em algumas das empresas pesquisadas, os depoimentos colhidos consideram-nas positivas, embora um tanto esvaziadas nesse momento.

Os depoimentos sobre a experiência nas demais empresas consideram que as Comissões têm sido bem utilizadas na ampliação da democracia dentro do Sindicato, na organização da categoria e no encaminhamento das lutas dos funcionários.

2.3.3 – COMISSÕES DE SEGMENTOS

As Comissões de Segmentos organizam os funcionários das empresas de acordo com as suas funções.

Essas Comissões formam-se por iniciativa dos próprios trabalhadores em conjunto com os Sindicatos e outros canais de representação dos empregados, para resolução de problemas específicos de cada profissão ou área funcional. Por exemplo, uma Comissão de Motoristas.

Sua atuação é de discussão e negociação das condições de trabalho e salários de cada grupo específico.

Não possuem relacionamento formal com as empresas e não têm Estatuto ou Regulamento Interno.

De acordo com os depoimentos colhidos:

“Nunca tentamos regularizar as Comissões, elas têm funcionado muito bem”.

Conforme a avaliação feita pelos entrevistados, essas Comissões têm resolvido muitos problemas no seu âmbito de atuação, sendo muito bem recebidas pelos trabalhadores.

As empresas muitas vezes têm procurado descaracterizá-las, embora as Comissões cumpram o seu papel de abrir e conduzir o debate sobre as questões da sua área específica.

Nas palavras de um entrevistado:

“... a experiência é muito positiva. As comissões formam cons-

ciência de que se todos se juntarem, as coisas se resolvem. Às vezes, o importante não é ganhar, mas abrir a discussão. Do ponto de vista econômico concreto, às vezes não dá certo, mas do ponto de vista político é excelente, é sempre um avanço”.

2.3.4 – COMISSÕES PARA ASSUNTOS ESPECÍFICOS

Nesse item estão agrupadas as Comissões criadas para atuação em assuntos definidos e que incluem, em alguns casos, a participação da empresas.

Serão assim, apresentados em três itens:

- a) Comissões Paritárias;**
- b) Outras Comissões de Trabalhadores;**
- c) Comissões criadas pelas Empresas.**

a) Comissões Paritárias

As Comissões Paritárias são formadas por funcionários e representantes das empresas, para encaminhamento de questões específicas. Sua abrangência está vinculada ao âmbito dos assuntos que se propõem a tratar.

Os resultados da pesquisa indicam uma frequência muito grande na formação dessas Comissões, especialmente após 1984.

São constituídas através de negociação com as empresas, sendo previstas por Acordo Coletivo. A atribuição das Comissões e prerrogativas de seus membros estão presentes nos próprios Acordos e/ou em Estatutos ou Regimentos Internos próprios.

Como são formadas para assuntos específicos, sua duração no tempo é variável e relacionada à solução das questões ou à mudanças na forma de encaminhamento.

Os funcionários representantes dos trabalhadores são eleitos por setor, indicados em assembleia ou diretamente pelos Sindicatos ou Associações de Funcionários. Em alguns casos, os participantes das Comissões têm liberação parcial ou total do trabalho.

Nas empresas pesquisadas foram encontradas Comissões Paritárias para os seguintes assuntos:

Plano de Cargos e Salários (Quadro de Carreira)
(elaboração, reelaboração, estudos, correção de desvios)

Condições de Trabalho:

Insalubridade;
Periculosidade;
Saúde;
Segurança e Vigilância.

Benefícios:

Financiamento Habitacional;
Benefícios aos funcionários;
Creche.

Relações de Trabalho:

Transferência de Funcionários;
Balanço Social da Empresa;
Elaboração de seminário sobre problemas internos.

De acordo com as entrevistas feitas, essas Comissões surgem como alternativa para a resolução de reivindicações não obtidas, como forma de alcançá-las, mesmo que a médio prazo.

“... (as Comissões Paritárias) surgem como alternativa a uma não conquista imediata. Nesse processo, se estabelecem como canal de comunicação e como desenho de conquista”.

“... surgem por pressão dos funcionários, já que a empresa não reconhecia algumas distorções, por exemplo, no quadro funcional”.

A partir de sua constituição passam a elaborar propostas, estabelecendo prioridades e estratégias para sua ação. Negociam com a empresa as questões referentes à sua área de atuação, acompanhando a implantação de medidas por parte da empresa.

No relacionamento com os Sindicatos ou Associações de Funcionários e com as categorias, apresentam suas propostas e estabelece as discussões.

Nas palavras dos entrevistados:

“Discutem e passam as informações para o Sindicato. O Sindicato leva gente para apoiar e mobilizar. As Comissões fazem proposta para serem discutidas em assembléias”.

“Se propõem a estudar alternativas e fórmulas, e estudam mesmo. Vão constituindo a relação de participação dos empregados nas

discussões da empresa, via canais permanentes de discussão”.

“Atuam formulando sua área. Dentro das Comissões estabelecem prioridades e estratégias, fazem proposições e cobram”.

O comportamento das empresas em relação às Comissões, apresenta algumas diferenças: tornam-se indiferentes à elas ou tentam descaracterizá-las, esvaziando-as de significado ou então as super valorizam como forma de resolução das questões.

Não foram relatados de sanções aos participantes das Comissões.

Na avaliação geral feita pelos entrevistados, são destacados criticamente seus aspectos e resultados positivos e suas limitações e entraves.

Como limitações, são apontadas a falta de poder de decisão, sua duração e uma contradição intrínseca que é serem, ao mesmo tempo, canais consultivos, mas obrigados a apresentar resultados concretos.

De acordo com as opiniões obtidas:

“Não têm caráter decisório, não dão a última palavra”.

“A Comissão (Paritária) despolitiza a questão. Em primeiro lugar porque sai da esfera direta da decisão. Em segundo, porque passa a ser mediatizada a discutida na esfera burocrática de definição de normas, numa via legalista e, nesse sentido, não é avanço”.

“A questão é como fazer para que se legitimem dentro da empresa. Elas têm sido marginais, por suas características de temporalidade e eventualidade. Esse diagnóstico significa que as Comissões não estão no seu limite específico. Acabam sendo nova instância que desloca a questão de outras que poderiam ser mais definitivas... Comissões não são feitas para se perenizar, sua continuidade significa a não resolução de problemas... (outra limitação é) ser consultiva, mas ter por obrigação apresentar resultados executivos:”

Os entraves ao desempenho de suas funções se localizam tanto na atitude das empresas para com as Comissões Paritárias, como na política governamental de uma forma mais ampla. Isso se torna mais claro quando estão em jogo questões como Quadro de Carreira ou concessão de benefícios, itens diretamente vinculados à política estabelecida pelos governos para as empresas estatais.

Num balanço final, a experiência das Comissões Paritárias é encarada como positiva, no seu conjunto. Isto porque, além dos resulta-

dos concretos que conseguem obter, trazem aos funcionários um conhecimento mais aprofundado sobre as empresas e são um espaço de levantamento e discussão de problemas, como ressaltam os entrevistados:

“(as Comissões Paritárias) Cumprem seu papel... Formam a consciência de que se todos os funcionários se ajuntarem, as coisas se resolvem. Do ponto de vista das reivindicações, às vezes não dão certo, mas do ponto de vista político é excelente, é sempre um avanço”.

“... (a experiência foi positiva) no envolvimento com a instituição, em conhecer a área do ponto de vista institucional, por dentro, não na posição de expectadores”.

“(a Comissão Paritária) é um exercício de participação, abre espaço e te exercita, você não sabe como fazer, mas aprende exercendo. A própria discussão leva a outras discussões”.

b) Outras Comissões de Trabalhadores

São Comissões de Trabalho, formadas por funcionários, por iniciativa dos Sindicatos, Associações de Funcionários, Conselhos de Representantes ou outros canais, para tratar de assuntos específicos e se dissolver após a resolução. Formam-se, por exemplo, para as negociações salariais.

c) Comissões Criadas pelas Empresas

A pesquisa empreendida relaciona também as iniciativas empresariais de constituição de suas próprias comissões. Os assuntos abarcados por elas referem-se basicamente à organização do processo de trabalho, otimização dos procedimentos e recursos, relações de trabalho e sindicais.

2.3.5 – COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES – CIPA

As Comissões Internas de Prevenção de Acidentes surgem no bojo da Portaria nº 3.214, de 08 de junho de 1978, “que aprova as normas regulamentadoras – NR – do capítulo V, do Título II, da Consolidação

dação das Leis do Trabalho – CLT – relativas à Segurança e Medicina do Trabalho” (1).

A Norma Regulamentadora número 5, em seu artigo 1, dispõe sobre a obrigatoriedade da constituição da CIPA: “As empresas privadas e públicas e órgãos governamentais que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT ficam obrigados a organizar e manter em funcionamento, por estabelecimento, uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA” (2).

Essa NR-5 é composta por 31 artigos, dos quais foram extraídos abaixo aqueles que se relacionam diretamente com os objetivos da presente pesquisa:

Objetivos da CIPA: “A CIPA tem como objetivo observar e relatar condições de risco no ambiente de trabalho e solicitar medidas para reduzir até eliminar os riscos existentes e/ou neutralizar os mesmos, discutir os acidentes ocorridos, encaminhando aos seus Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho e ao empregador o resultado da discussão, solicitando medidas que previnam acidentes semelhantes e, ainda, orientar os demais trabalhadores quanto à prevenção de acidentes”.

Composição da CIPA: “A CIPA será composta de representantes do empregador e dos empregados, de acordo com as proporções mínimas estabelecidas no Quadro I desta NR ou com aquelas estipuladas em outras NR”.

Quanto à composição da CIPA, enfatiza-se que ela é paritária, sendo os representantes da empresa “designados pelo empregador” e os representantes dos empregados “eleitos em escrutínio secreto”.

O Presidente da CIPA é designado pelo empregador “dentro os seus representantes titulares”, e o Vice-Presidente “será escolhido pelos representantes dos empregados dentre os seus titulares.”

Quanto à duração do mandato, será de “1 (um) ano, permitida uma reeleição.”

Forma de Representação: “A composição da CIPA deverá obedecer critérios que permitam estar representada a maior parte dos setores do estabelecimento, não devendo faltar, em qualquer hipótese, a re-

(1) CAMPANHOLE, Adriano & Lobo, Hilton. Consolidação das Leis do Trabalho e Legislação Complementar. 75. ed. São Paulo, Ed. Atlas. 1988. p. 668.

(2) idem, ibidem. p. 695 e seguintes.

apresentação dos setores que ofereçam maior risco ou que apresentem maior número de acidentes.”

Divulgação das Eleições: “A eleição para o novo mandato da CIPA deverá ser convocada pelo empregador, com prazo mínimo de 45 (quarenta e cinco) dias antes do término do mandato e realizada com antecedência mínima de 30 (trinta) dias do término do mandato.”

Atribuições da CIPA

De acordo com as disposições da CLT, são atribuições da CIPA:

- a) discutir os acidentes ocorridos;
- b) sugerir medidas de prevenção de acidentes julgadas necessárias por iniciativa própria ou sugestões de outros empregados, encaminhando-os ao SESMT e ao empregador;
- c) promover divulgação e zelar pela observância das normas de segurança e medicina do trabalho ou de regulamentos e instrumentos de serviços, emitidos pelo empregador;
- d) despertar o interesse dos empregados pela prevenção de acidentes e de doenças ocupacionais e estimulá-los permanentemente a adotar comportamento preventivo durante o trabalho;
- e) promover, anualmente, em conjunto com o SESMT, a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho – SIPAT;
- f) participar da campanha permanente de prevenção de acidentes promovida pela empresa;
- g) registrar, em livro próprio, a ata das reuniões da CIPA e enviar mensalmente, ao SESMT e ao empregador, cópias das mesmas;
- h) investigar ou participar, com o SESMT, da investigação de causas, circunstâncias e consequências dos acidentes e das doenças ocupacionais, acompanhando a execução das medidas corretivas;
- i) realizar, quando houver denúncia de risco ou for iniciativa própria e mediante prévio aviso ao empregador e ao SESMT, inspeção nas dependências da empresa, dando conhecimento dos riscos encontrados ao responsável pelo setor, ao SESMT e ao empregador;
- j) sugerir a realização de cursos, treinamentos e campanhas que julgar necessárias para melhorar o desempenho dos empregados quanto à segurança e medicina do trabalho;
- l) preencher os Anexos I e II e mantê-los arquivados, de maneira a permitir o acesso a qualquer momento, sendo de livre escolha o método de arquivamento;
- m) enviar trimestralmente cópia do Anexo I ao empregador;

- n) convocar pessoas, no âmbito da empresa, quando necessário, para tomada de informações, depoimentos e dados ilustrativos e/ou esclarecimentos, por ocasião da investigação dos acidentes de trabalho.”

Estão também rigidamente regulamentadas as atribuições específicas dos empregados de cada empresa, frente à CIPA:

“Compete aos empregados:

- a) eleger seus representantes na CIPA;
- b) indicar à CIPA e ao SESMT situações de risco e apresentar sugestões para melhoria de condições de trabalho;
- c) observar as recomendações, quanto à prevenção de acidentes, transmitidas pelos membros da CIPA”.

Reuniões da CIPA: “A CIPA se reunirá com todos os seus membros pelo menos uma vez por mês, em local apropriado e durante o expediente normal da empresa, obedecendo ao calendário anual.”

“Sempre que ocorrer acidente que resulte em morte, perda de membro ou de função orgânica e, ainda, cause prejuízo de grande monta, a CIPA se reunirá em caráter extraordinário no prazo máximo de 48 (quarenta e oito) horas após a ocorrência do acidente, podendo ser exigida a presença do responsável pelo setor onde ocorreu o mesmo.”

Estabilidade Conferida aos Cipeiros: “Os membros titulares da CIPA representantes dos empregados não poderão sofrer despedida arbitrária, entendendo-se como tal a que não se fundar em motivo disciplinar, técnico, econômico ou financeiro.”

A NR-5 é composta ainda por Anexos:

Anexo I: versa sobre as instruções relativas ao seu preenchimento e dispõe quanto ao envio trimestral desse formulário à Delegacia Regional do Trabalho. Este Anexo I contém espaços relativos a:

- a) identificação da empresa;
- b) dados gerais: número de reuniões ordinárias no trimestre; número de representantes na CIPA; número de trabalhadores treinados em Prevenção de Acidentes; número total de horas empregadas no treinamento; número de investigações e inspeções que foram realizados pela CIPA; número de reuniões extraordinárias no trimestre;
- c) informações gerais: se “o responsável pelo setor do acidente compareceu à reunião extraordinária”; se “a CIPA tem recebido sugestões dos empregados”; se “a empresa possui serviço especializado em SMT”; se “a CIPA foi orientada pelo servi-

- ço de segurança do trabalho”; se “a CIPA foi orientada por entidade de prevenção de acidentes”; se “todos os representantes da CIPA foram treinados em prevenção de acidentes.”
- d) informações estatísticas quanto ao número de “mortes”; “acidentes”; “dias perdidos” e “dias debitados” correlacionados às seguintes variáveis: acidente de trabalho, doenças profissionais e acidentes de trajeto.

Anexo II: “Ficha de análise de acidentes”

Anexo III: “Currículo básico do “Curso para componentes da CIPA”

2.3.5.1 – Observações Introdutórias

Não cabe aqui um histórico da implantação das CIPAs nas empresas, pois este canal de participação encontra-se presente em todas as estatais arroladas nesta pesquisa. Em sua quase totalidade a existência da CIPA decorre da determinação da citada Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978, assinada pelo então Ministro do Trabalho. Em raros casos, as estatais não cumpriram a legislação e as CIPAs foram implantadas por pressão ou solicitação dos Sindicatos da categoria.

É consensual entre os entrevistados que a regulamentação das CIPAs decorre da “Legislação Trabalhista”, havendo raros casos em que consta do estatuto da empresa uma pequena adequação da CIPA, elaborada em conjunto com o Sindicato, à natureza específica dessas estatais.

A composição das CIPAs segue majoritariamente o determinado pela NR-5. Nesse sentido, as CIPAs são paritárias e seus Presidentes e Vice-Presidentes são levados ao cargo da forma prevista: são, respectivamente, designados pelos empregadores e empregados e escolhidos entre seus titulares indicados ou eleitos.

Contudo, verifica-se nos depoimentos dos entrevistados a presença de formas de composição das CIPAs, com características diversas às presentes na CLT, isto é, há CIPAs não paritárias, com aspecto mais democrático do que o previsto na legislação.

“Acordo prevê eleição de todos os membros, inclusive do Presidente da CIPA”.

“(É composta por) vários empregados eleitos diretamente, tendo a empresa a prerrogativa de vetar candidatos”.

“(É composta por) vários empregados eleitos diretamente, por um único setor da empresa.”

Essas citações possuem uma conotação democrática, pois eliminam a indicação dos componentes da CIPA por parte dos empregadores. Contudo, esses depoimentos possuem características distintas entre si. Enquanto o primeiro deles respeita, sem reservas, uma das bandeiras do Movimento Sindical, no segundo a autoridade da empresa se faz presente à medida em que tem poder de veto à inscrição de concorrentes aos cargos da CIPA. E, no último caso citado, a empresa comete uma transgressão, pois a CIPA existe apenas em sua “Direção Geral” e representa com exclusividade este setor, não cumprindo portanto a NR-5 em seu artigo 3.1: “A composição da CIPA deverá obedecer critérios que permitam estar representada a maior parte dos setores do estabelecimento, não devendo faltar, em qualquer hipótese, a representação dos setores que ofereçam maior risco ou que apresentem maior número de acidentes”.

Verificou-se ainda um outro caso excepcional que se confronta com a NR-5, onde os integrantes da CIPA são, em sua totalidade, indicados pelos empregadores:

“A CIPA é composta por vários empregados indicados pelos patrões.”

Quanto às atribuições regulamentares e ao nível de decisão dos cipeiros há consenso entre os entrevistados que estes assuntos ficam restritos ao previsto no corpo da NR-5. Neste sentido, as respostas obtidas resumem-se “ao que está na lei.”

As prerrogativas de que gozam os cipeiros durante seu mandato também ficaram adstritas, entre os entrevistados, à liberação total ou parcial de tempo, necessária aos cipeiros eleitos para a participação nos cursos de treinamento obrigatórios para o desempenho da função, ou então para o comparecimento em reuniões ordinárias mensais ou em reuniões extraordinárias previstas em lei.

Em poucas estatais, observa-se que, por Acordo Coletivo de Trabalho, os cipeiros obtiveram estabilidade no emprego durante o mandato. Saliente-se que, conforme anteriormente transcrito, a NR-5 prevê que “Os membros titulares da CIPA representantes dos empregados não poderão sofrer despedida arbitrária...” Contudo, esta garantia concedida pela legislação pertinente é bastante precária, pois pode ocorrer desligamento da empresa por “motivo disciplinar, técnico, econômico e financeiro.”

2.3.5.2 – Atuação Prática

Conforme a maioria dos entrevistados, a atuação concreta das CIPAs se restringe a um tipo de prática incipiente, burocrática, pobre, pois se limita a seguir aquilo que está determinado na CLT. Por vezes, essas qualificações, atribuídas às CIPAs, vêm atreladas à afirmação de que estes organismos são cooptados:

“Obedece ao papel da NR-5”.

“Atua dentro da lei, como existe um filtro é uma atuação burocrática”.

“A atuação é muito pobre: nem se restringe direito à área de saúde. Até tenta ser órgão de participação com mais representatividade, mas não consegue”.

“Em termos de atuação não houve avanço, pelas próprias limitações da CIPA”.

“A partir de 86 a atuação foi melhor, mais efetiva, embora as questões de fundo não estivessem resolvidas. A CIPA tem uma atuação ainda muito restrita à prevenção de acidentes”.

“A atuação é a da lei, é pouco participante. É aquele negócio normal”.

“A CIPA vê se as lâmpadas funcionam, se tem exaustor, faz campanha antifumo, faz reuniões, atas, etc. A CIPA é cooptada”.

“Faz reuniões, atas, não sai disso. Não tem política de atuação articulada com o Sindicato. Está nas mãos da empresa.”

A outra vertente de respostas indica que a atuação das CIPAs é positiva, dependendo das pessoas que a integram. Os depoimentos desse tipo puderam ser agrupados em blocos distintos:

a) atuação positiva na dependência da gestão das CIPAs, havendo variáveis externas, predominantemente, atitudes repressivas por parte dos empregadores, em função de greves por empresas, que acabam por reverter essa situação:

“Até 1983, antes da reorganização do Sindicato, não tinha atuação nenhuma. De 83 a 87, a CIPA atua bem e o número de acidentes cai. Na greve de 87, os cipeiros são demitidos, os acidentes crescem e a CIPA praticamente acaba.”

“No início tinha ação mais combativa. Havia um Departamento de Saúde no Sindicato e o pessoal que participava era basicamente da CIPA. Depois da greve a repressão desarticulou muita coisa. Há dois anos o Sindicato voltou a se preocupar com a CIPA. Deram cursos para inscritos como candidatos, baseando-se na questão da saúde. Num segundo momento, o Sindicato colocou candidatos à CIPA, mas a empresa demitiu os inscritos.”

“Até a greve de 87, a CIPA foi mais atuante na área de saúde. Há um ano e meio não faz nada.”

b) atuação positiva a partir da eleição de uma dada composição e que se preserva até hoje:

“Em 1985, descobrem que é hora de mexer com a questão de segurança do trabalho. Até aí a CIPA, era totalmente controlada pela empresa: procuraram gente para se candidatar e tocaram eleições. Em 1986, procuram democratizar a CIPA de fato decidir, batalham finanças, fazem com que a área de saúde da Divisão de Saúde e Higiene funcione. Fazem movimento e integram o trabalho da CIPA à Associação e ao Sindicato. Hoje é comum o pessoal procurar a CIPA para reclamações. A CIPA consegue embargar obras, tratar de fato das questões da segurança. Tem verba da empresa para xerox, viagem, jornal. A SIMPAT tem participação de profissionais. A empresa reconhece a CIPA e a CIPA atua como CIPA de verdade. Tiram a CIPA da sala de reunião, passam a se reunir na Associação – ocorre o deslocamento da CIPA do domínio da empresa.”

“Até 1981 existiu basicamente para cumprir a legislação. A partir daí utilizaram a CIPA como forma de travar debate político na empresa (discussões de acidentes de trabalho e da prevenção). “Antes era tudo **ato inseguro** e começaram a perceber que a maioria dos acidentes era por **condições inseguras**.”

c) Gestões passadas com atuação positiva episódica, que poderá implicar desdobramentos futuros:

“A CIPA atual acabou de ser eleita. No passado o processo não foi bom e o Presidente terminou fazendo o jogo da empresa. Criou painéis de acidentes, alguns cartazes. A atuação foi muito tímida, muito em função do Presidente. Houve dois momentos no passado que a CIPA atuou: 1) Trabalho de Medicina do Trabalho levantou características dos acidentes do trabalho e foi apresentado à CIPA. Ela concluiu que os mesmos acidentes se davam nos

mesmos setores e no mesmo horário. Talvez sirva para a CIPA que vai assumir; 2) teve um acidente que poderia ter sido fatal: caiu a rede elétrica da área do pátio. A CIPA se mexeu, tirou fotos, denunciou ao Delegado do Trabalho, etc., foi uma boa atuação.”

O relacionamento dos trabalhadores das estatais com a CIPA está intimamente ligado à forma concreta de atuação das CIPAs. Quando este canal de participação extrapola seus objetivos legais, tendo um desempenho prático combativo, a relação das CIPAs com os empregados é intensa:

“A CIPA é identificada com as lideranças e os ativistas”.

“Os trabalhadores recorrem muito à CIPA”.

“Na época que a CIPA foi atuante os trabalhadores recorriam muito”.

Nos casos em que as CIPAs se atêm ao desempenho de suas funções regulamentares, o relacionamento dos trabalhadores com as CIPAs em seus locais de trabalho é de indiferença:

“Os caras da CIPA não são procurados”.

“Poucas pessoas acompanham o trabalho da CIPA”.

2.3.5.3 – Conseqüências da Implantação nas Empresas

As conseqüências da implantação das CIPAs nas empresas foram captadas em dois quesitos do roteiro de entrevistas:

a) Efeitos da Implantação das CIPAs nas Empresas

Verifica-se que os efeitos da implantação das CIPAs nas empresas estão diretamente ligados à atuação desses organismos. Quando estes permanecem presos ao disposto na legislação pertinente, inexistem, conforme as lideranças sindicais entrevistadas, conseqüências após sua instalação. Nos casos em que o desempenho das CIPAs é de caráter combativo, as respostas obtidas indicam mudanças substantivas após sua implantação.

“Não modifica em nada, não trouxe efeitos”.

“Tem interferência nas condições de segurança, na educação dos trabalhadores. Notamos uma tendência a relaxar os trabalhadores,

eles têm consciência da sua segurança, dos equipamentos, das condições necessárias.”

“O sindicato passa a ter controle das doenças profissionais e cai o número de acidentes de trabalho”.

“A empresa é obrigada a ter mais habilidade e as chefias tornam-se mais ágeis, e a categoria passa a reivindicar mais, a denunciar mais”.

b) Mudança na Relação Sindicato e Trabalhadores a Partir da Implantação do Canal

Segundo os depoimentos, não ocorrem mudanças em situações em que a CIPA não apresenta uma atuação desvinculada da legislação que a regulamenta. Nos outros casos a existência das CIPAs nas estatais apresenta um saldo positivo para os sindicatos da categoria:

“O Sindicato passa a ser mais atuante”.

“Na época em que a CIPA foi atuante houve mais aproximação entre o Sindicato e os trabalhadores”.

2.3.5.4 – Posturas e Sanções da Empresa para com a CIPA e os Cipeiros

Conforme respostas dos entrevistados, o tipo de postura das empresas frente à atuação das CIPAs mostra-se bastante diversificado.

As atitudes básicas adotadas pela empresa são de três tipos: indiferença, de controle ou repressiva.

“A empresa é indiferente”.

“A empresa tem controle total sobre a CIPA para impedir que seja combativa”.

“A empresa não impede, nem estimula, mas é ela quem decide”.

“Ela tenta acabar com a atuação da CIPA”:

Quando a empresa é repressiva, adota os mesmos mecanismos de punição verificados nos demais canais: demite, envia advertências por escrito, impede promoções e cursos, entre outros.

Nos demais casos, podem ocorrer sanções classificadas pelos entrevistados como “sutis”, ou a ausência de sanções, pois o controle sobre a atuação da CIPA é total.

2.3.5.5 – Avaliação da Experiência

Os depoimentos dos entrevistados frente à pergunta “Em que o canal foi bem utilizado?” indicam as situações a seguir arroladas:

a) não foi utilizada

“Não utilizaram em nada”.

“Não foi bem utilizado porque a discussão é muito pobre”.

“O Sindicato não se envolve muito com a CIPA: só têm a visão da parte negativa”.

b) quando a CIPA é combatível

“Até estabilidade dos ativistas”.

c) em alguns momentos ou em assuntos específicos

“Foi bem quando se desenvolveu o Departamento de Saúde do Sindicato. Criaram nova concepção, conseguiram dar uma conscientização maior aos cipeiros”.

“Só em momentos episódicos, como Semanas de Prevenção de Acidentes, colocaram questões importantes e mexeram com os empregados; coisa isolada”.

“Na inspeção de áreas ou equipamentos de risco”.

“Avançou um pouco na questão da saúde”.

d) na conquista de espaço

“Na conquista de espaço frente à empresa, faz diagnósticos e relatório para a empresa, e a empresa normalmente não reage.”

No tocante à questão “Em que canal poderia ser melhor utilizado?”, os aspectos apontados foram os que se seguem:

a) na maior integração com o Sindicato

“Poderiam ter trabalhado mais com o Departamento de Saúde, pois é a única forma de fazer com que as pessoas se integrem mais à vida sindical”.

“Se fosse instrumento articulado com o Sindicato”.

“Sindicato investindo mais em colocar pessoas mais ligadas na representação dos trabalhadores. O Sindicato vai às reuniões porque acha importante participar”.

b) na interferência em questões pertinentes à saúde do trabalhador

“Se se voltasse para questões de saúde do trabalhador, se interferisse nas condições de trabalho”.

“No aprofundamento maior da questão de doenças profissionais”.

c) na integração com outros canais de participação

“Em um trabalho conjunto com a Comissão Sindical”.

“Poderiam ter conjugado melhor a atuação dos vários canais”.

d) na rediscussão do papel da CIPA

“Se se ligasse o trabalho do Sindicato na área de Saúde e Medicina do Trabalho (que não existe) com a atuação dos cipeiros através de seminários, cursos de formação, etc., discutindo e ampliando as discussões”.

“É necessário preocupar-se com a representatividade do cipeiro e quais as finalidades da CIPA”.

e) cumprir o seu papel

“(Não poderia ser melhor utilizado) em nada”.

“Não poderia ser melhor utilizado”.

f) na questão da conscientização dos trabalhadores

“Se se tem consciência de que a CIPA não decide, pode-se aproveitar o cipeiro para fazer, junto com o Sindicato, um trabalho de conscientização em relação à questão da saúde. Os trabalhadores têm visão economicista: não pensam em prevenção de acidentes de trabalho, a questão da saúde se restringe a adicionais de periculosidade e insalubridade”.

Fatores que Limitam a Atuação

Quanto às características internas que limitam a atuação das

CIPAs, as lideranças sindicais entrevistadas centraram seus depoimentos na questão da Portaria nº 3.214, que regula e dispõe sobre o funcionamento dessas Comissões.

Os aspectos da NR-5 abordados pelos respondentes podem ser assim resumidos:

- os objetivos da CIPA que levam os participantes a se ater à observação e ao relato das condições de trabalho, à solicitação de medidas de prevenção de acidentes e à fiscalização e discussão de acidentes já ocorridos;
- o campo de atuação, onde se destaca seu aspecto opinativo e não decisório;
- a forma de composição das CIPAs, onde é enfatizada a questão da paridade e não a existência de eleições diretas para todos os cargos.

Do lado dos fatores externos que limitam a atuação das CIPAs, poucos entrevistados se detiveram a abordar.

Dos depoimentos colhidos, “a política da empresa” ou o fato de as CIPAs serem “controladas pelos empregadores”, são os aspectos que se impõem como elementos restritivos ao seu desempenho.

– Qualificação da Experiência

Na qualificação da experiência das CIPAs, a validade da existência de canais de participação e o amadurecimento das discussões das lutas sindicais levaram a maioria dos entrevistados a considerarem “positiva” esta forma de relacionamento interno nas empresas.

2.4 – REPRESENTANTES SINDICAIS

A primeira colocação que se faz necessária é a questão de nomenclatura. As lideranças sindicais entrevistadas utilizam indistintamente os termos Representante Sindical e Delegado Sindical, para designar o mesmo canal de comunicação com a categoria. Na verdade, este não diferenciamento decorre de uma analogia estabelecida com a figura do Delegado Sindical, instituída pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, Título V – Da Organização Sindical – Seção II, onde se lê:

“Artigo 517 – Os sindicatos poderão ser distritais, municipais, intermunicipais, estaduais e interestaduais. Excepcionalmente, e

atendendo às peculiaridades de determinadas categorias ou profissões, o Ministro do Trabalho poderá autorizar o reconhecimento de Sindicatos Nacionais.

§ 1º – O Ministro do Trabalho outorgará e determinará a base dos sindicatos.

§ 2º – Dentro da base territorial que lhe foi determinada é facultado ao sindicato instituir delegacias ou seções para melhor proteção dos associados e da categoria econômica ou profissional liberal representada.” (1)

Mais adiante, à Seção III, consta:

“Artigo 523 – Os delegados sindicais destinados à direção das delegacias ou seções instituídas na forma estabelecida no § 2º do art. 517 serão designados pela diretoria dentre os associados radicados no território da correspondente delegacia.” (2)

Verifica-se portanto que os Sindicatos têm, por disposição legal, o direito de indicar alguém que os represente, o Delegado Sindical, nos municípios da base territorial que lhes é atribuída, ou conforme verbalização dos entrevistados “Ter representação nas regionais do interior”.

Contudo, o objeto de preocupação neste estudo é o Representante Sindical, que se define como sendo um elo de ligação entre o Sindicato e a empresa, principalmente, no sentido da agilização das informações:

“A idéia era ter um agente dentro da empresa, que o Representante fosse um veiculador da mensagem do Sindicato junto aos funcionários”.

“A idéia era de um sindicato aberto à participação da base: o ir e vir de informações”.

2.4.1 – BREVE HISTÓRICO

O Representante Sindical se instala, em boa parcela das empresas arroladas, na presente década. Por algumas declarações prestadas, a

(1) CAMPANHOLE, Adriano & LOBO, Hilton – Consolidação das Leis do Trabalho e Legislação Complementar. 75 ed. São Paulo, Ed. Atlas, p. 120.

(2) idem, ibidem: p. 122.

idéia de Representantes Sindicais nos locais de trabalho precede, em algum tempo, sua implantação efetiva:

“A idéia surgiu há muito tempo, mas foi implementada pela gestão passada do Sindicato”.

“Sempre entrou nas pautas de reivindicações”.

Em um único caso a decisão por Representantes Sindicais aparece como alternativa à Comissão de Fábrica, no momento em que a sua atuação foi vetada pela empresa.

“Surge como opção, quando a Comissão de Fábrica foi minada”.

Salvo situações excepcionais nas quais a iniciativa de implantação dos Representantes parte de um grupo de funcionários da empresa, a regra é os Sindicatos da categoria deliberarem pela necessidade dessa figura nos locais de trabalho. Em um único caso a presença de Representantes decorre de uma condescendência da empresa após ter impedido a concretização da Comissão de Fábrica:

“Foi proposto pela empresa para substituir a Comissão de Fábrica”.

O método de efetivação desses Representantes é a negociação com a empresa, sendo sua atuação garantida por Acordos Coletivos de Trabalho. Em poucas estatais, a existência de Representantes Sindicais se dá em caráter informal, não havendo registro que a oficialize. Saliente-se que, incorre nesta última situação, a permanência de Representantes, mesmo após a categoria não ter conseguido renegociar esta cláusula em Acordos recentes firmados com a empresa.

A legitimação dos Representantes Sindicais decorre de eleição direta pelos trabalhadores, estando assegurada a presença dos vários setores da empresa. Em raros casos, a forma de representação é diversa e se dá por categoria Sindical.

2.4.2 – ATRIBUIÇÕES E ATUAÇÃO PRÁTICA

Em todos os casos arrolados, inexistente estatuto que regulamente as atividades desses Representantes. Alguns poucos entrevistados mencionam:

“Encaminhar reivindicações dos funcionários”.

“Ser o elo orgânico que representa o Sindicato no local de trabalho”.

Ressalta-se que, desta forma, o carácter decisório dos Representantes é bastante limitado, ficando adstrito, segundo algumas lideranças sindicais, a sugerir, opinar ou influenciar:

“Formalmente não tem poder nenhum, mas depende do cara, pode fazer cobranças pelo lado sindical em casos de demissões, problemas, etc.”

Para se entender a figura do Representante Sindical é necessária a observação de sua atividade prática. Observando-se a totalidade das entrevistas, conclui-se pelas seguintes categorias de atuação:

a) substituir e consolidar o Sindicato no local de trabalho

“Fazem, no local de trabalho, o trabalho do Sindicato. Criaram o Conselho Sindical. Têm reunião uma vez por mês, durante um dia e são instância deliberativa do Sindicato. Têm postura de atuação política, trabalho de formação política, construção do Sindicato nas empresas”.

“São ativistas que, no local de trabalho, têm responsabilidade maior de organizar os empregados”.

“Atuam na base, com as mesmas atribuições do Diretor do Sindicato. Encaminham as reivindicações dos empregados”.

“Exercem a função de Diretores do Sindicato. Têm autonomia; detectam problemas; conversam com os trabalhadores; negociam com a empresa.”

b) atuação pontual, pois a forma combativa foi esvaziada, pelo carácter não oficial da atividade

“hoje, como perdemos os Delegados em Acordo, estamos escalando informalmente o pessoal para agir numa boa, pois não temos o que oferecer para o cara. Hoje o pessoal não tem papel mais ativo, estão escudados pela Diretoria do Sindicato. A atuação no atual governo é de formiguinha: distribuem material, fazem divulgação. A atuação tem sido devagar”.

c) Fiscalizar e denunciar

“A atuação tem sido em cima de denúncias, de arbitrariedades e

constrangimentos ao Sindicato. As administrações têm respeito em relação a eles e têm criado menos problemas em função das denúncias. Exercem fiscalização muito próxima.”

d) atuação diferenciada por gestão

“Hoje atuam mais como tarefeiros. Houve um crescimento muito grande na primeira eleição no Sindicato, até a greve de 87. Depois houve um refluxo na participação”.

“Em 83/84, por Acordo Coletivo, elegeram um cara no Escritório Central para Representante Sindical, que teria por função fazer a ponte entre Sindicato, Associação e empresa. O Sindicato pensava em ter um agente dentro da empresa. No Acordo seguinte conseguimos eleger mais Representantes. A atuação dos Representantes depende muito dos caras; não conseguimos articular a ação entre eles”.

“Provavelmente houve um pique de trabalho do início até o meio, depois caiu”.

Em poucos casos observa-se, por parte dos funcionários, uma atitude de indiferença frente aos Representantes Sindicais, por desconhecimento de sua atuação.

“Os trabalhadores apóiam, recorrem a eles. Os que foram eleitos são muito representativos.”

“Eles são muito procurados”.

“O Sindicato atrasa a assinatura de Acordo porque ficou muito tempo discutindo a questão dos Delegados, mas não passou essa discussão para o pessoal... A conquista dos Delegados chegou como uma coisa chocha, num momento de refluxo nacional...”

2.4.3 – POSTURA DA EMPRESA

Basicamente, a postura das empresas para com os Representantes Sindicais eleitos é de repressão. Há, no entanto, na maior parte dos depoimentos, referências quanto a uma atitude mais democrática no passado:

“Restringiu o papel na prática do Delegado Sindical. Nunca foi permitido, mas havia certa liberalidade.”

“Se o Delegado é combativo, corre o risco de ser demitido”.

“A relação com eles já foi mais liberal. Nos últimos anos, as negociações, de uma forma geral, eram muito duras, mas havia respeito mútuo entre as partes. O que mudou agora é que não existe mais respeito por parte da empresa para com as entidades de trabalhadores, o que implica em desrespeito com os Delegados”.

Em outros casos, constata-se uma atitude ambivalente por parte dos empregados:

“Nos movimentos feitos pelos trabalhadores, a linha da empresa é muito dura: ameaçam não só com demissões, mas também aos funcionários e suas famílias com perda de benefícios, como assistência médica, etc. Tentam introjetar no pessoal a coisa do bem-estar social, desviando a atenção para questões sociais, assistenciais.”

“A postura da empresa sempre foi contraditória. No fundo, a empresa sabe que os Representantes são necessários e é importante a aceitação de sua existência, mas não chega a aceitá-los tranqüilamente como interlocutores... No início, a empresa era suave no modo de agir... Quando os Representantes passam a ser combativos, a empresa fica mais agressiva. Na antepenúltima diretoria suspendiam; na penúltima não deixavam participar das negociações; na última, demitiram, mas readmitiram”.

Por último, observa-se ainda casos em que a empresa é indiferente aos Representantes, ou há “confrontos esparsos” entre o canal e a estatal.

“De forma geral não reprimem nem tentam cooptar”.

“Há confrontos esparsos com a empresa. A relação passa sempre pelo Sindicato, nos dois sentidos. Nas negociações chamam sempre os Representantes”.

2.4.4 – PRERROGATIVAS DOS REPRESENTANTES SINDICAIS

Como derivação dessa postura quase sempre rígida dos empregadores para com este canal de representação dos empregados nas estatais, a maior parte dos depoimentos indica que os Representantes Sindicais eleitos não conquistaram prerrogativas para o desempenho de sua função. Algumas poucas vezes referiram-se à presença conjunta ou em separado da garantia no emprego durante o mandato e à liberação parcial da jornada de trabalho.

2.4.5 – CONSEQUÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO

Pesquisou-se entre as lideranças sindicais entrevistadas quais os efeitos da implantação dos Representantes Sindicais e quais as possíveis mudanças no relacionamento entre o Sindicato da categoria e a respectiva base, que possam ser atribuídas à criação dessa figura.

2.4.5.1 – Efeitos da Implantação

Os efeitos da implantação dos Representantes Sindicais podem ser assim agrupados:

a) aumenta a mobilização e/ou conscientização da categoria

“É muito importante o Delegado, tem um efeito muito positivo. O efeito imediato é que, antes mesmo das eleições, algumas pessoas se sobressaem em cobrar o cumprimento dos Acordos. O Sindicato seria muito ineficiente se não houvesse o Delegado. São como Comissões de Base. Despertam o interesse.”

“Muda totalmente. As unidades passam a participar dos chamamentos que o Sindicato faz”.

b) ampliação da representação e/ou maior agilização das informações e/ou trabalhos pontuais de coordenação

“São pessoas a quem se repassa informações e ajudam a tomar decisões. Consegue-se ter pessoas e, num local menor, o Sindicato é representado. Por exemplo, numa reunião do Conselho, os Representantes significam uma pequena amostra da empresa, é mais fácil saber o que está acontecendo, surgem idéias, opiniões para onde o movimento deve ser levado”.

“São pessoas mais conhecidas e passam a ser procurados no setor de trabalho. Os empregados levam os problemas aos Representantes, utilizando-os como canais. Nos locais que tem Delegados aumentou o número de sindicalizações; eles não são determinantes, mas são um dos fatores disso. Junto com o Delegado, houve uma série de trabalhos, boletim, agitações”.

“Logo após sua eleição em 85 houve uma grande campanha pela trimestralidade. A campanha teve uma agilidade muito maior: Representantes saíam na frente... Na campanha de 86 a mobilização foi maior, os Representantes assistiam às negociações. Na greve geral de 86, o Conselho de Representantes dos Empregados não podia comandar, e os Representantes são quem agita.”

c) aumentam as reivindicações e as denúncias

“A categoria passa a reivindicar mais, denunciar mais”.

d) permite ao Sindicato maior afastamento das questões cotidianas

“É uma figura mais experiente e o Sindicato pode afastar mais”.

2.4.5.2 – Mudanças no Relacionamento entre o Sindicato da Categoria e a Respectiva Base

Ressalte-se que poucas lideranças sindicais entrevistadas se detiveram especialmente no aspecto da influência da atuação dos Representantes Sindicais frente a possíveis mudanças de relacionamento entre o Sindicato da categoria e a respectiva base.

A incidência maior de respostas recaiu no aumento da participação na vida sindical e/ou ampliação do número de sindicalizados:

“No período em que a empresa não sentava para negociar os trabalhadores não estavam indo às Assembléias do Sindicato. Depois das eleições do Sindicato e dos Delegados Sindicais e da política de arrocho, o pessoal recorre ao Sindicato. A relação com o Sindicato melhora e aumenta o número de sócios”.

“Os Delegados eleitos fazem trabalho de formação; ajudou a aumentar a participação dos trabalhadores nas atividades do Sindicato, porque fazem atos nos locais de trabalho”.

“Aumenta a participação dos trabalhadores nas atividades do Sindicato”.

“Os Representantes fazem uma grande campanha de sindicalização. Muda a relação com o Sindicato, o pessoal passa a dar maior importância à entidade, cresce a participação. As pessoas sentem a importância de serem sindicalizadas”.

“Nos locais que tem Representantes aumenta o nível de sindicalização”.

Outras mudanças verificadas indicam:

a) o auxílio ao Sindicato no processo de contra-informação

“Facilitou a relação e desfez equívocos gerados pela empresa e/ou imprensa. Hoje ninguém mais confia nas informações passa-

das pelo Boletim da empresa, principalmente por causa da função esclarecedora dos Delegados.”

b) o fortalecimento do Sindicato

“É como se fossem Diretores do Sindicato. Com a introdução deles o Sindicato ficou mais forte”.

c) a agilização da informação

“Houve maior agilização das informações nos dois sentidos: do Sindicato para a base e da base para o Sindicato.”

2.4.6 – AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA

O ângulo importante a ser ressaltado é o questionamento da possibilidade de melhor utilização desse canal, tanto a nível da empresa como frente ao Sindicato e à categoria.

As respostas obtidas refletem a possibilidade de uma atuação melhor dos Representantes nos seguintes assuntos:

a) numa atuação mais combativa no local de trabalho

“Na postura de construir uma ação no seu local de trabalho”.

“Além da postura de leva e traz, poderiam construir uma ação no local de trabalho”.

b) no processo de organização própria ou da categoria

“Poderia ter sido melhor se se organizassem melhor”.

“Para organizar efetivamente a base: estruturar Representantes por setores, na formação de uma consciência de classe. Isso teria evitado toda a desarticulação”.

c) na maior politização da base

“Na politização maior dos trabalhadores nas questões de desenvolvimento profissional e de condições de vida. Deviam atuar para que o trabalhador crescesse como profissional e melhorasse suas condições de vida”.

“Avançou pouco na conscientização política”.

d) por falhas do Sindicato

“(O Sindicato) deveria convocar eleições imediatamente após o término do mandato: às vezes, por falta de tempo ficam um ou dois meses sem Representantes... Está em estudo passar para o próprio Delegado a função de processar as eleições”.

“O Sindicato poderia ter trabalhado mais com eles. Ter criado um fórum de discussão para todos os tipos de problemas, fazer plenárias para debater questões da categoria”.

e) na administração da empresa

“Se se tivesse conquistado o direito de participar do processo de intervenção na empresa: fiscalizando, intervindo na própria política de administração da empresa”.

Aliou-se, a esta indagação acima citada, a averiguação das características inerentes aos próprios Representantes Sindicais que se constituíram em fatores limitantes à sua atuação, na opinião das lideranças sindicais entrevistadas. As respostas obtidas indicam os seguintes aspectos:

a) estabilidade no emprego e/ou liberação de tempo e/ou carência pessoal ou de formação política dos participantes

“Embora não seja preocupante, a falta de estabilidade limita. Quando o cara é eleito não sente garantia. Também maior tempo de liberação; não liberação total, porque eles devem estar perto da categoria”.

“Não têm estabilidade, não podem se expor, e por uma questão de cultura... O cara é empregado, junto de toda a repressão de ser empregado... Falta formação”.

“Não têm estabilidade e têm a repressão assimilada pelo empregado. Falta formação”.

“Comportamento pessoal: muitas vezes o cara é combativo, mas age de uma forma intransigente e acaba se indispondo com a categoria”.

“Carência como pessoa, de formação política e não por limitação do cargo”.

“A pouca compreensão política. Dão um rumo diferente do que deveria ter. É ausência de compreensão”.

b) ausência de papéis ou propostas claras

“Não tem papel definido para ele. A tendência é evoluir para abrir mão de serem incorporados à Comissão de Fábrica”.

“A Associação de Funcionários, enquanto entidade, encobre o papel do Representante. Falta uma maior organicidade: não se deixaram claras as atribuições dos Representantes, cada um faz o que quer e se acaba não fazendo nada.”

2.5 – AS ASSOCIAÇÕES DE FUNCIONÁRIOS

As Associações de Funcionários existentes nas empresas listadas nascem originalmente de duas intenções básicas: para fins de recreação, cultura, lazer e assistenciais ou surgem com características de Associações Profissionais onde o aspecto reivindicatório e a ênfase na representação dos funcionários é predominante.

As Associações que despontam com fins recreativos, culturais e assistenciais podem ser subdivididas em dois tipos: aquelas que assim permanecem desde sua criação e outras que, no decorrer de sua existência, transformam sua atuação em um canal efetivo de participação política dos empregados a nível da empresa.

As demais Associações se firmam em seus papéis iniciais e avançam enquanto espaço de representação democrática dos trabalhadores, atuando, por vezes, como canal subsidiário ao Sindicato da categoria.

2.5.1 – BREVE HISTÓRICO

Por depoimentos dos entrevistados, verifica-se que a quase totalidade das Associações de Funcionários encontradas nas empresas, instalou-se na presente década, havendo raros casos em que esta constituição ocorre em meados dos anos 70.

A iniciativa de implantação desse canal parte, basicamente, dos trabalhadores ou de um grupo deles dentro da empresa, ou ainda de seus representantes, os Sindicatos. Com ênfase menor, a existência de Associações nas estatais decorre de uma decisão adotada pela Diretoria da empresa.

As Associações de Funcionários que surgem com caráter recreativo, cultural, de lazer e assistencial foram implantadas quer pelos empregados ou por um grupo deles, quer pela diretoria da empresa. Nos

casos em que essa finalidade inicial é superada e o canal se transforma em um organismo com uma atuação de caráter sindical a nível da empresa, esta mudança decorre sempre de uma iniciativa dos funcionários ou da diretoria da Associação.

Em alguns casos, em que a iniciativa da implantação desse canal não decorre de uma iniciativa da empresa, observa-se que os trabalhadores começam por uma Assembléia para a sua criação e a seguir elegem uma diretoria provisória que tem por atribuição a elaboração dos estatutos da Associação. Cumprida esta missão, essa diretoria renuncia e convoca novas eleições, época em que a Associação inicia de fato sua atuação. Conforme depoimento de um entrevistado: "Em 1983, fazem uma Assembléia para criá-las e elegem uma diretoria provisória para elaborar uma proposta de estatuto em 60 dias. Essa diretoria renuncia após a aprovação do estatuto e convoca novas eleições".

Ao se observar com mais profundidade o aspecto da atuação prática das Associações de Funcionários percebe-se que suas atribuições atuais, de cunho sindical, são múltiplas: elaboração, formulação, negociação e fiscalização do Acordo Coletivo de trabalho; frear o fisiologismo praticado pela empresa; órgão reivindicatório e de fiscalização sobre os atos da empresa, entre outros. Paralelamente, em alguns casos, não abandonam as atividades iniciais voltadas para a recreação, a cultura, o lazer e a parte assistencial, que por iniciativa própria, quer para atender a demanda dos funcionários da empresa. Alguns depoimentos bastante ilustrativos são aqui transcritos:

"A Associação foi criada pela presidência da empresa para ser um departamento assistencial, cultural e recreativo. As atividades eram festas, futebol, crédito para os funcionários, cuidar de acidentes de trabalho. Em 1986, o grupo que já comandava as ações dentro da empresa e detinha o espaço da relação trabalhador/empresa, ganha a eleição contra a chapa conservadora... O primeiro ano da gestão foi sindical; o pessoal (os funcionários) chiava e aí resolveu-se manter a parte assistencial e recreativa... O principal instrumento da Associação é a formulação, negociação, acompanhamento do Acordo Coletivo. Não atua sozinha, mas Sindicatos têm presença formal nas negociações e Acordos".

"A Associação, até 1988, era totalmente controlada pela empresa e usada para contratação de funcionários indicados politicamente. Hoje o pessoal do Conselho (de Representantes) ganhou as eleições para a diretoria da Associação e usa a infra-estrutura para o Conselho de Representantes dos Funcionários – C.R.F."

"A Associação nasce recreativa, com a abertura atua mais politicamente, mas sempre mexe com recreação."

“Inicialmente tinha caráter assistencialista, recreativo. Na primeira eleição, começa a assumir caráter de órgão reivindicatório e de vigilância sobre a empresa, como a aplicação de recursos. Hoje é vista como órgão de defesa intransigente do interesse dos funcionários”.

2.5.2 – COMPOSIÇÃO E DESIGNAÇÃO DOS COMPONENTES

A diretoria de quase todas as Associações encontradas, conforme relato dos entrevistados, é composta por vários empregados eleitos diretamente, em escrutínio secreto, pelos funcionários da empresa. Em casos excepcionais, constata-se uma forma mista de designação dos componentes da diretoria: eleição direta e secreta, por todos os funcionários, para os cargos de Presidente e Vice-Presidente da Associação, sendo que estes, uma vez eleitos, indicam os demais integrantes da diretoria.

2.5.3 – INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES

Todos os entrevistados foram submetidos ao questionamento relativo à institucionalização das Associações de Funcionários.

Em sua quase totalidade a resposta obtida é “não está previsto em lugar nenhum”, mas obedece a estatuto próprio.

Em alguns casos, em que o funcionamento da Associação está previsto no estatuto da empresa, é este que comanda o funcionamento e o papel desse canal.

2.5.4 – COMPETÊNCIA DAS ASSOCIAÇÕES

Ao se verificar quais as atribuições estatutárias das Associações citadas pelos entrevistados, observa-se que as funções arroladas foram as seguintes:

- “conhecer as aspirações e encaminhar as reivindicações ou decisões dos funcionários ou zelar para que o sistema de representação dos empregados seja eficiente em todos os níveis;”
- “atribuições recreativas e de lazer;”
- funções mistas: “assistenciais, culturais e recreativas e funções sindicais e de prestação de serviços à empresa;”
- “vigiar o papel da empresa/vigiar a diretoria;”
- “desenvolver atividades técnico-científicas.”

Quanto ao nível de decisão atribuído às Associações há uma incidência ligeiramente maior nas respostas negativas: “não tem poder de decisão.”

São ainda encontradas as seguintes afirmações que, em alguns casos, derivam as atribuições regulamentares.

- “caráter consultivo: encaminhar conclusões para deliberação;”
- “negociar com a empresa;”
- “encaminhar reivindicações;”
- “tem poder de influência bastante forte.”

2.5.5 – PRERROGATIVAS DOS COMPONENTES

Do ponto de vista das prerrogativas desfrutadas pelos funcionários integrantes das Associações, a nível da empresa, nota-se uma ênfase um pouco maior em dois tipos de respostas dadas pelos entrevistados: não há prerrogativa alguma e dedicação total à Associação (“liberação total”).

Alguns entrevistados isoladamente apontaram ainda:

- “estabilidade no emprego, por 2 anos, após o término do mandato;”
- “estabilidade no emprego durante o mandato;”
- têm o mesmo tratamento dispensado aos outros diretores.”

2.5.6 – REAÇÕES DOS TRABALHADORES E POSTURA DA EMPRESA

Quase todos os entrevistados definem a reação dos trabalhadores à implantação do canal como sendo positiva, com afirmações do tipo “apóiam totalmente” ou “é boa/positiva/receptiva” ou, ainda, “acompanham e valorizam o trabalho” e “trabalhadores recorrem muito, tem o maior respeito, o canal é representativo.”

Algumas vezes, embora também apoiando a atuação das Associações, colheram-se afirmações que demonstram que o trabalho desenvolvido pelo canal tem que ser sentido e avaliado pelos funcionários para, a seguir, ser reconhecido: “Inicialmente pouca gente aceita, a maioria é neutra e a minoria avessa; atualmente o nível de aceitação aumenta, neutros diminuem e continua uma minoria avessa.”

Em casos excepcionais percebe-se uma atitude crítica dos entre-

vistados frente ao canal, sendo a resposta colhida bastante genérica e de cunho ideológico: “Existe uma liderança explícita, de direita e fisiológica.”

Quanto à postura da empresa e seu relacionamento com as Associações de Funcionários, observa-se uma graduação de atitudes bastante variável, que oscila desde um relacionamento sem conflito e de aceitação de atuação do canal, não impondo sanções aos seus integrantes até, o que é constante nas Associações de caráter participativo e reivindicatório, uma atitude bastante repressiva.

Com pouca frequência observou-se que a atitude das estatais frente à atuação das Associações de Funcionários é espontânea num primeiro momento e se inverte após a avaliação de seu desempenho: “No início liberalismo e depois repressão” ou “no início repressão e depois liberalismo”.

2.5.7 – CONSEQUÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO

Quanto às mudanças ocorridas no relacionamento entre os funcionários das estatais e o correspondente Sindicato da categoria, após a implantação das Associações e a sua atuação prática, verificam-se dois grupos de respostas:

- a) nas Associações de Funcionários que são tidas como canais da empresa ou em que seus integrantes são por ela cooptados, não ocorre, na opinião dos entrevistados, nenhuma mudança na questão do relacionamento com o Sindicato da Categoria;
- b) nas Associações que atuam como canais de reivindicação e participação dos funcionários, a maioria das declarações indica que o desempenho da Associação foi positivo para o Sindicato da categoria, no sentido de torná-lo conhecido para a base, implicando aumento substancial do número de sindicalizados.

Ao se verificar a evolução do papel das Associações e os efeitos da implantação do canal a nível interno da empresa, observa-se a mesma subdivisão acima apontada: Associações que não conduzem a mudanças e outras cuja atuação provoca modificações efetivas. Um agrupamento das respostas obtidas é bastante significativo:

“Excelente, aumenta o nível de organização, mobilização, conscientização, participação, politização dos trabalhadores na empresa”.

“A empresa é obrigada a ter mais habilidade/ações perniciosas da

empresa são barradas/passa a exigir mais flexibilidade das chefias”.

2.5.8 – AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA

Para os dirigentes sindicais entrevistados, as Associações de Funcionários estabelecidas ou as que se transformaram em canais de representação de empregados, com fins reivindicatórios e, portanto, com caráter sindical, o canal cumpriu seus objetivos, pois implicou mobilização dos funcionários, levando-os a alterar seu patamar de conscientização:

“No trabalho de mobilização dos trabalhadores”.

“No processo de reivindicação salarial”.

“No processo de organização da campanha salarial”.

“Quebram a visão paternalista da empresa, lutam pelos direitos dos trabalhadores”.

Quando submetidos ao questionamento sobre a possibilidade de uma melhor atuação das Associações de Funcionários, os entrevistados se pronunciaram quanto aos seguintes aspectos:

a) no fortalecimento do aspecto sindical

“Poderia ser a implantação do Sindicato no local de trabalho”.

b) na captação dos anseios da totalidade dos funcionários

“Na relação com os funcionários. A amplitude da Associação não abarca a diversidade das necessidades, não comporta os anseios, não consegue identificar a amplitude de interesses, nem a diversidade dos níveis de consciência; a questão é de comunicação”.

c) a nível da empresa

“Se pudessem atuar no processo de fiscalização da empresa e pudessem intervir na própria política de administração da empresa”.

“No avanço da conscientização política: discussões de metas da empresa, prioridades sociais”.

d) na integração dos vários canais de participação dos empregados

“Poderiam ter conjugado melhor a atuação dos vários canais”.

e) no fortalecimento do aspecto cultural

“Se tivesse avançado na parte cultural: debates, cursos, filmes, jornais”.

Na análise dos fatores que impedem que as Associações de Funcionários cumpram na íntegra os seus objetivos, ou papéis, a avaliação foi feita em dois planos: características internas ao próprio canal que representam algum empecilho e elementos ou circunstâncias externas às Associações.

a) Características Internas

Prestação de serviços para a empresa: em várias estatais, as Associações ao serem criadas tinham entre suas incumbências a prestação de serviços de limpeza e conservação à empresa e/ou a resolução de questões assistenciais, funcionando, neste último âmbito, também com as características de uma Fundação de Seguridade. No entender dos entrevistados essas funções são um desvio de atribuições de uma Associação de Funcionários, pois implicam sobrecarga de tarefas. Quanto ao papel assistencialista, consideram uma ótica paternalista de atuação.

“A prestação de serviços. A Associação é também uma empresa privada que presta, à empresa, serviços de jardinagem, alimentação, limpeza e conservação”.

“(A Associação) tem uma face assistencial ainda forte: assistencialismo é uma limitação intrínseca”.

Ausência de um Conselho de Representantes como Organismo Auxiliar de Representação dos Funcionários:

“A Associação não representa toda a base da empresa devido à ausência de um Conselho de Representantes. Deveria haver uma aproximação maior, temos uma limitação efetiva de representação: há uma pluralidade de atividades e diversidade de interesses da categoria. A diretoria da Associação não pode resolver isso tudo, por isso o Conselho”.

Falta de preparo pessoal ou político dos integrantes da Diretoria:

“Carência pessoal ou de formação política dos participantes”.

Forma de designação e composição da Diretoria:

“Eleição indireta para a maioria dos cargos da Diretoria”.

“Canal não tem representação oficial em todas as áreas da empresa”.

Característica não oficial das Associações:

“A Associação não é reconhecida oficialmente pela empresa”.

b) Características Externas

Os fatores externos às Associações de Funcionários, considerados limitantes a uma atuação concreta, podem ser assim agrupados:

- 1) fatores conjunturais: política econômica; diretrizes do governo em relação às empresas estatais; modelo econômico vigente, política salarial em curso.
- 2) postura da empresa em relação à diretoria da Associação, como suspender ou demitir seus integrantes em função da atuação desempenhada no local do trabalho.
- 3) despreparo dos funcionários no exercício de questões democráticas:

“Não há experiência acumulada dos empregados na área de gestão e lutas políticas”.

- 4) divergências de âmbito político entre as Associações e o Sindicato ou questões internas ao Movimento Sindical:

“Divergências políticas entre o canal e o Sindicato”.

“Divergências políticas do próprio Movimento Sindical”.

2.5.9 – QUALIFICAÇÃO DA EXPERIÊNCIA

A qualificação e a avaliação da experiência em relação à atuação das Associações de Funcionários foram obtidas, com exclusividade, em

relação às Associações que desempenham uma forma de atuação sindical dentro da empresa. Tal atitude decorre do desinteresse do Movimento Sindical, em face de experiências de caráter recreativo.

No que se refere à vivência das Associações de Funcionários que mereceram atenção por parte dos respondentes, tanto no que tange à expectativa perante o canal como no que se refere à avaliação de sua prática, a maioria dos entrevistados considera que a “expectativa se concretiza totalmente” e classifica a experiência como “positiva”. Alguns poucos consideram que a “expectativa se concretiza em parte”. Entre estes, um entrevistado torna clara a importância da experiência de participação nas Associações, mesmo quando a totalidade dos objetivos não podem ser cumpridos: “É um exercício de participação; abre o espaço e te exercita; você não sabe como fazer, mas aprende exercendo. A própria discussão leva a outras discussões”.

2.6 – OS CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE

Os Círculos de Controle de Qualidade são formas de relacionamento das empresas com os empregados que foram mencionados em apenas cinco estatais pertencentes à base das lideranças sindicais entrevistadas.

É um canal que tem por característica despertar uma certa animosidade nos respondentes, impedindo inclusive que fossem colhidas respostas a todas as questões, fazendo com que muitos aspectos abordados nos demais canais estejam aqui ausentes.

Possivelmente essa atitude, de antemão contrária ao canal, decorre do fato de os CCQs terem sido implantados pelas empresas sem nenhuma ingerência dos trabalhadores e à revelia do Movimento Sindical. Conforme os entrevistados: “Funcionaram contra a vontade do Sindicato.”

2.6.1 – BREVE HISTÓRICO

Os CCQs surgem na década de 80, pegando de surpresa o Movimento Sindical e, via de regra, no bojo de reformas administrativas de caráter moderno, e/ou com a intenção de frear as conquistas dos Sindicatos profissionais em suas bases.

“Começou muito sutilmente, o Sindicato foi pego de surpresa.”

“A empresa era muito paternalista, os empregados tinham uma sé-

rie de benefícios. Em 1985 entra um novo Diretor de Operações: muda toda a gerência e superintendência e traz novo pessoal.”

“Surge num momento de ascensão do Movimento Sindical quando a empresa estava preocupada não só com a qualidade do produto e diminuição dos custos de produção mas também com o nível de organização dos trabalhadores.”

Quanto à forma de implantação, cerca de metade dos entrevistados afirma que “a empresa simplesmente implanta” e os demais apontam para formas mais ou menos elaboradas que precedem sua criação:

“A empresa envia mais de 100 pessoas para o exterior para estudar os CCQs e os implantar aqui”.

“Em 1985 o novo diretor levou 4 ou 5 meses conversando com o pessoal. Fazia reuniões com os operários e mandava os chefes embora: “você não entende nada, quem fala aqui é o trabalhador!” Com isso coletou seu próprio material para reorganizar a empresa”.

A filosofia dos CCQs se orienta pelos seguintes princípios:

- promover o verdadeiro interesse pelo trabalho para diminuir os erros e aumentar a qualidade
- aprimorar o espírito de equipe
- estimular a aptidão pessoal para resolver e evitar problemas
- desenvolver maior consciência de segurança
- promover o desenvolvimento pessoal, de liderança e relações harmônicas entre empregados e chefias
- racionalização dos serviços e redução dos custos.

Na ótica das lideranças sindicais entrevistadas é um organismo que tem objetivos precisos de racionalização da produção e serve como canal de cooptação dos empregados, implicando uma ingerência negativa no trabalho de organização dos trabalhadores na base sindical:

“Serve para organizar e controlar a produção”.

“É para desestruturar a organização dos trabalhadores, dando uma visão de que os membros de CCQ são também dirigentes da empresa, à medida em que podem apresentar sugestões para o desenvolvimento da empresa.”

A atuação prática dos Círculos de Controle de Qualidade ocorre, segundo os entrevistados, através de reuniões, com os funcionários de

cada setor, onde os integrantes dos CCQs expõem temas, discutem livremente sobre qualquer assunto, e tomam algumas decisões. Como se observa nos depoimentos, é intrínseca a esta forma de participação uma conotação perniciososa aos trabalhadores, uma vez que os objetivos subjacentes aos CCQs são os de cooptação aos fins da empresa.

“A empresa escolhe um assunto de trabalho a ser desenvolvido e os chefes escolhem quem participa; geralmente são os funcionários mais destacados, os que mais entendem do assunto. Esse mesmo grupo elabora palestras e depois chamam, por partes, o pessoal da seção para assistir.”

“Discutem qualquer coisa, ultimamente têm discutido salário. Dependendo do caso, pode decidir o que implantar na área. Na verdade, legitimam o que a diretoria resolver.”

“É muito maléfica, leva o trabalhador a pensar só empresa, ser empresa 24 horas por dia. Torna os trabalhadores robotizados. As reuniões são feitas numa sala fechada, só com o grupo: discutem desde o equipamento até o produto. Quem fala é o grupo que a empresa treinou no exterior. Falam do amor às máquinas, à empresa, à produção, que é daí que se leva o dinheiro para casa.”

O número de reuniões, em alguns casos, é uma questão estratégica, que varia conforme a maior ou menor facilidade com que os objetivos de maximização da produção e minimização dos custos são obtidos:

“Nos setores mais resistentes fazem mais reuniões, nos que aceitam mais fácil, menos reuniões. Existe toda uma técnica.”

2.6.1 – FORMA DE ORGANIZAÇÃO

A estruturação dos CCQs dentro das empresas é, como já visto, uma decisão a nível de diretoria, e não é institucionalizada por estatutos. O que existe, em raras empresas, é um folheto explicativo dos objetivos ou da filosofia dos Círculos de Controle de Qualidade, frente aos projetos da empresa.

Os CCQs são compostos exclusiva ou majoritariamente por funcionários designados pela empresa que são, quase sempre, escolhidos entre as chefias ou os cargos mais altos a nível de produção:

“Só superintendentes indicados pela direção da empresa”.

“Grupos de chefia e empregados indicados pelos patrões.”

“Chefias que são participantes naturais, um empregado eleito e um representante do sindicato, que se recusa a participar.”

“Vários empregados indicados pelos patrões.”

Não existem atribuições regulamentares ou estatutárias para os membros dos CCQs, mas é consensual entre os entrevistados dois níveis de tarefas: aumentar a produtividade e discutir horizontalmente o relacionamento no local de trabalho.

“Discutir problemas de produção, de relacionamento e de trabalho”.

“Aumentar a produção, a produtividade e a qualidade do produto. Diminuir os custos.”

2.6.3 – CONSEQUÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO

A instalação dos CCQs nas estatais, segundo os entrevistados, é seguida de duas reações padronizadas e opostas, da parte dos trabalhadores: ou a atitude é de apoio, receptiva ou então caracteriza-se como a “implantação do terror, do medo”, dentro da empresa.

Nas situações em que a atitude inicial é positiva, isso decorre da expectativa dos trabalhadores quanto á possibilidade de um processo de democratização nas relações de trabalho. A não concretização prática desse anseio, que sempre acaba por ocorrer, implica rejeição: “O pessoal esperava que a relação de trabalho se democratizasse: poderiam discutir, se aproximar mais. Por isso a categoria acredita num primeiro momento e depois desacredita”.

Quanto aos efeitos da implantação dos Círculos de Controle de Qualidade, no tocante ao relacionamento dos Sindicatos e os trabalhadores da base são observadas duas modificações distintas: acentua-se a credibilidade para com o Sindicato, ou, em outros casos, verifica-se o afastamento da base em um primeiro momento e posterior retorno a uma relação mais amena.

“O pessoal ficou numa dependência muito grande em relação ao Sindicato.”

“No início o CCQ afasta, pelo medo, os trabalhadores do Sindicato e depois o relacionamento melhora”.

2.6.4 – AVALIAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DA EXPERIÊNCIA

Na avaliação e qualificação da experiência dos CCQs os entrevistados se posicionaram em dois planos distintos de análise: da ótica dos trabalhadores e do ponto de vista das empresas.

Quanto aos funcionários das estatais, a desilusão causada pela expectativa não concretizada de uma possibilidade de participação democrática, a nível da empresa, é, por vezes, analisada como uma experiência positiva, em termos de um amadurecimento, ou seja, aprender com o cotidiano a não apoiarem no futuro propostas partidas das empresas. Outros entrevistados são mais taxativos no aspecto negativo dos CCQs para os trabalhadores, sendo a tônica situada na mesma questão: o amadurecimento da classe trabalhadora:

“Se aprende e aprender é sempre positivo”.

“Negativo: experiência que o pessoal passou, mas que não tomará a repetir-se”.

Da ótica das lideranças sindicais entrevistadas as empresas conseguiram com os CCQs seus objetivos iniciais: maximizar a produção minimizando seus custos. As respostas neste sentido são bem padronizadas: “Positiva para a empresa”.

2.7 – EXPECTATIVAS DO MOVIMENTO SINDICAL COM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DAS EMPRESAS ESTATAIS

Um dos objetivos desse trabalho é o levantamento das opiniões das lideranças sindicais ligadas às empresas estatais abrangidas pela pesquisa com relação à participação dos trabalhadores na gestão dessas empresas.

As respostas obtidas permitem que se afirme que o Movimento Sindical enfatiza que as empresas do Estado, por essência, devem atender às exigências da sociedade, cumprindo, assim, seu papel social, e que os trabalhadores dessas empresas têm uma tarefa adicional em relação ao conjunto dos trabalhadores: a preservação do patrimônio público. Assim sendo, todos os entrevistados são favoráveis a que os trabalhadores das estatais exerçam algum tipo de influência sobre essas empresas, embora definam diversas formas sob as quais essa deva ser exercida e a localizem em contextos diferentes.

Depreende-se, então, do conjunto das entrevistas, várias formas

de influência sobre as empresas estatais que os trabalhadores pensariam em adotar.

Alguns dos entrevistados entendem que a participação deve se dar sob alguma forma de co-gestão. Dentro desse grupo, uns percebem a co-gestão como meta a ser atingida, outros como forma de participação possível no capitalismo, o que os levaria a adotá-la na atualidade (Vide depoimentos sobre autogestão).

“A participação deve se dar a nível de co-gestão, tomar decisões e executá-las. Numa estatal, que sofre as influências da política tradicional do país, quem estabelece as regras do jogo estabelece sem conhecer a empresa... definem em função de interesses particulares... Se os trabalhadores, e mesmo a população, estiverem gerindo, a influência é maior para definir sua ação social...”

“A participação nas empresas é um caminho para a relação capital x trabalho. Cria até mais condições de se criticar de dentro... Deve se dar dentro da empresa, a nível de diretoria, com poder decisório, como qualquer outro colegiado. Tem que ser um Diretor, para ver o que está sendo tratado, decidido lá dentro... Pela experiência que temos na nossa categoria, deve ser a nível de co-gestão”.

Outras entrevistas apontam como objetivo a autogestão, entendida como viável apenas em outra forma de organização social. Nesses casos, coloca-se que a participação deva se dar no presente através de outros mecanismo, incluindo-se, entre eles, a co-gestão, a representação dos trabalhadores em algumas instâncias das empresas, o poder de pressão dos trabalhadores:

“(A participação deve se dar) no sentido da autogestão... Participação implica em desalienação, em poder, em desmistificar, em conhecer o todo, conhecer o que se faz, decidir sobre o que o conjunto produz e para onde isso vai... É preciso ter dimensão real do valor do trabalho: a gente sabe o que faz mas não sabe o resultado... Tem que se ter o poder de decisão: para onde vai o que se produz... As metas têm que ser discutidas... É necessário se fazer a relação entre a atividade e o dia-a-dia...”

“A participação é fundamental, principalmente quando se trata de uma estatal, que serve como paradigma social... Como filosofia, defendemos a autogestão, mas nesse momento a autogestão é inviável... Para democratizar esse processo capitalista e selvagem, defendemos a co-gestão... Como estamos distantes até da co-

gestão, e mais ainda da autogestão, os trabalhadores têm que ter o direito de ter cargos executivos dentro da empresa, por voto...”

“Seria interessante ter um representante no Conselho de Administração, com direito à voz e voto que, embora sendo minoria, marcaria sua posição em relação às metas e planejamento da empresa... marcaria um posicionamento dos trabalhadores, suas aspirações, principalmente em relação aos objetivos sociais da empresa... Numa perspectiva futura, somente num processo socialista haveria participação efetiva, com a empresa sob controle dos trabalhadores, autogestão com gerência direta em todas as instâncias de decisão”.

“... A participação deve se dar com o maior poder possível, o limite é autogestão... Num regime capitalista as possibilidades são limitadas... Chega-se, no máximo, à co-gestão... dependendo da força dos trabalhadores, da pressão da sociedade sobre a empresa, a participação pode se ampliar...”

Apresentam-se, ainda, os que situam a participação apenas no momento presente e julgam que esta deva se dar no âmbito da fiscalização, sem comprometimento com as decisões a serem tomadas. Nesse caso, entende-se que o papel dos trabalhadores é promover discussões, sugerir, opinar, discutir diretrizes, prioridades, fiscalizar e denunciar as medidas prejudiciais à empresa:

“(a participação deve se dar) não no sentido de gerir a empresa, mas de defender os interesses dos trabalhadores e defender a empresa, garantindo que ela cumpra seus objetivos como empresa estatal, com as funções que deve ter. Os trabalhadores devem ser fiscalizadores, devem atuar no sentido de evitar dilapidações, falcatruas... O objetivo é a transparência na administração”.

“O nosso papel é de pressão e fiscalização, não na direção”.

“A única participação deve ser fiscalizadora... é a ação fiscalizadora sob o controle dos trabalhadores... o importante é o poder de fiscalizar a empresa, não importa o nome do cargo”.

“A proposta seria de fiscalizar, tomar informações, pressionar, denunciar... As empresas não querem dividir o poder, querem te envolver no que ela pretende...”

“As empresas estatais são tocadas com dinheiro público... Os trabalhadores devem fiscalizar esse tipo de coisa e não somente fiscalizar, mas devem discutir sobre isso e estar representados na gerência dessas empresas para fiscalizar a destinação dos recursos

que são públicos... A questão pública tem que ser tratada com transparência e isso só se consegue pela pressão constante dos trabalhadores... É necessário discutir os rumos dessas empresas... Ver se a empresa está cumprindo seu papel social ou está meramente servindo aos setores interessados na economia”.

Por último, em algumas entrevistas sugerem-se formas de participação que não se enquadram em nenhum dos tipos acima mencionados e que realçam o caráter social das empresas públicas, conforme já dito anteriormente e a necessidade da participação da sociedade nessas empresas:

“A experiêncçia mostra que a participação deve se dar em todos os níveis, até pela própria razão de ser da empresa pública, pelo seu papel social. O trabalhador não deve ser o único a participar, mas deve ter participação na determinação do papel social da empresa... A empresa estatal deve atender o papel que a sociedade exige...”

“Em todas as áreas deve haver representação e participação: administrativa, Conselho Fiscal, em todas as diretorias de todas as empresas estatais... A participação deve ser com poder de decisão, respaldada no conjunto de funcionários, através de amplas discussões para que não se torne fechado ou fisiologista”.

“Através de um Conselho de Representantes que seja um canal para representação da população, não só dos funcionários, mas da população, que deve questionar os critérios de funcionamento da empresa... Tem que discutir as diretrizes, as prioridades e passar para a sociedade...”.

**PARTICIPAÇÃO INSTITUCIONAL DE EMPREGADOS
EM EMPRESAS ESTATAIS – A EXPERIÊNCIA PAULISTA**

**CEDAC – CENTRO DE ESTUDOS E DOCUMENTAÇÃO PARA A
AÇÃO COMUNITÁRIA**

Coordenação: J. A. Guilhaon de Albuquerque

**Colaboração: Elizabeth Balbachevsky
Ieda Areias**

OBJETO DA PESQUISA

Qualquer iniciativa governamental de instituir a participação de empregados em áreas específicas de decisão das empresas estatais reflete a diversidade de situações e de experiências de organização do pessoal dessas empresas, que se traduz em maior ou menor solidez das associações de funcionários, em políticas de pessoal diferentes, e numa relação diversificada com o mercado de trabalho do setor.

Um processo recente de participação, ainda em curso, é o da criação de Conselhos de Representantes de Empregados, constituídos por ato do então Governador Franco Montoro em São Paulo. Esses conselhos foram criados por ocasião da regulamentação da Lei nº 3.741, de 20 de maio de 1983, no início daquela gestão, que erigiu a participação em um dos pontos-chave de seu programa de Governo.

A nova lei estadual determinava a inclusão, nas empresas do Estado, de um Diretor escolhido entre os seus empregados. O Governo do Estado de São Paulo decidiu, então, criar um Conselho de Representantes dos Empregados com a função, entre outras, de indicar seu representante na Diretoria das empresas. Em 22 de outubro de 1985, o Governo sancionou a Lei Complementar nº 471, estendendo essa prerrogativa aos Conselhos Consultivo, Deliberativo e de Administração das autarquias e fundações.

Neste relatório os Conselhos de Representantes de Empregados serão sempre designados pela sigla CRE.

O objeto desta pesquisa é analisar as conseqüências dessa participação institucional nas expectativas e ações de seus protagonistas – os empregados, a empresa, os sindicatos. Para isso foram realizadas entrevistas em profundidade com Diretores, empregados e lideranças asso-

ciativas e sindicais de oito empresas estatais paulistas (Fepasa, Banespa, Cosesp, Prodesp, Metrô, Sabesp, Eletropaulo e CDH), que permitem controlar as seguintes variações:

QUADRO I

Variáveis controladas na amostra

Setor

1. Transportes: Fepasa, Metrô
2. Financeiro: Banespa, Cosesp
3. Tecnologia: Eletropaulo, Prodesp
4. Construção Civil: CDH, Sabesp

Organizacional

1. Tradicional: Fepasa, Sabesp
2. Moderno: as demais

Dimensão

1. Pequenas: CDH, Cosesp
2. Grandes: as demais

As entrevistas em profundidade, embora de caráter aberto, estão seguindo um roteiro de oito pontos:

- I. **Principais eventos da empresa durante o período**
A finalidade deste tema é ter um inventário dos episódios considerados importantes para ter-se uma dimensão do âmbito de atuação e de importância dos Conselhos de Representantes.
- II. **Histórico da criação do CRE e da eventual indicação do Diretor/representante dos empregados**
Este tema é auto-justificável.
- III. **Âmbito de atuação e principais funções reais do CRE. Eventuais modificações. Trata-se de explicitar as funções reais outorgadas inicialmente ou adquiridas de fato pelo CRE.**
- IV. **Principais realizações**
Aqui se trata de avaliar resultados da ação do CRE, tanto em termos de benefícios concretos, quanto em termos de legitimidade da empresa e/ou da representação funcional.

V. Principais obstáculos à institucionalização do CRE e à indicação do Diretor/representante dos empregados

Sabe-se que o CRE não foi criado em todas as empresas. Em outros casos, os obstáculos não impediram a criação, mas certamente dificultaram ou restringiram a atuação das estruturas representativas. Explorar a diversidade de razões alegadas e efetivas para obstaculizar esse processo.

VI. Atuação do Diretor/empregado e do CRE em período de crise.

Nos principais eventos do período, e particularmente nas crises, como atuou o CRE? Pode-se detectar alguma tendência?

VII. Conflito e cooperação entre o Conselho e associação e/ou sindicato da área

A criação do Conselho retira da associação e/ou sindicato da área uma faixa de atuação e, possivelmente, de legitimidade. Levantar exemplos concretos.

VIII. Impacto do CRE nos rumos da empresa, e participação no que diz respeito à:

- política de investimento;
- política de pessoal;
 - . de carreira;
 - . de salários;
- política relativa a usuários.

A amostra efetivamente pesquisada foi a seguinte:

QUADRO II

Amostra

1. FEPASA – Ferroviária Paulistas S.A.

Nº de entrevistas(3)

- Cchefe de Gabinete da Presidência
- Assessor de Participação
- Representante dos empregados no conselho de Administração.

2. CDH – Companhia de Desenvolvimento Habitacional

Nº de entrevistas(4)

- Presidente da Companhia
- Chefe de Gabinete da Presidência
- Membro da Associação de Funcionários
- Membro do Movimento de Funcionários

3. SABESP – Saneamento Básico do Estado de SP

Nº de entrevistas(3)

- Presidente do Sindicato
- Diretor de Recursos Humanos
- Assessor Sindical da Diretoria

4. PRODESP – Processamento de Dados do Est. de SP

Nº de entrevistas(4)

- Presidente da Empresa
- Gerente de Recursos Humanos
- Representante do CRE
- Diretor do Sindicato

5. METRÔ – Companhia do Metropolitano de SP S.A.

Nº de entrevistas(4).

- Presidente do CRE
- Diretor do Sindicato
- Assessor da Presidência
- Diretor-empregado

6. ELETROPAULO – Eletricidade de São Paulo S.A.

Nº de entrevistas(4)

- Diretor de Recursos Humanos
- Diretor de Associação de Técnicos
- Diretor do Sindicato
- Membro do CRE

7. COSESP – Companhia de Seguros do Est. de SP

Nº de entrevistas(2)

- Presidente da Companhia
- Presidente da Associação de Empregados

8. BANESP

Nº de entrevistas(3)

- Diretor do Banco
- Diretor do Sindicato
- Membro do CRE

Total de entrevistas em profundidade: 27

Total de contatos informais: 15

RELATÓRIO CONCLUSIVO

Das oito empresas consideradas constatamos que em três o CRE não chegou a ser instituído e, numa quarta, só o foi ao final do período pesquisado.

Nas empresas em que as resistências à institucionalização do CRE foram bem sucedidas, a Direção representou o principal empecilho, seja opondo-se explicitamente, seja retardando as decisões, seja atropelando a hierarquia interna da empresa que, por sua vez, passou a opor-se. No caso em que a criação do CRE foi até o final da gestão que decidira instituí-lo, o obstáculo foi o aparecimento de conflitos internos à Direção com a conseqüente instrumentalização do embrião do CRE.

Em todas as empresas em que o CRE se constituiu, a iniciativa partiu da Direção, que contou com respaldo do Sindicato ou de grupos organizados de empregados. Isto não impede que todos os atores envolvidos reivindiquem a iniciativa. Ao contrário, onde o CRE não se institucionalizou sempre a Direção da empresa se opôs ou se omitiu.

As variáveis envolvidas são complexas, como apontamos inicialmente. Elas podem ser enfeixadas em suas principais dimensões que representam o poder relativo da empresa e dos empregados. O poder da empresa envolve sua capacidade econômica e financeira, seu prestígio no mercado e no Governo, a centralidade de sua posição na política do Governo, o respaldo de sua Direção pela alta administração do Estado. O poder dos empregados repousa, basicamente, em sua capacidade de organização, o que inclui a mobilização autônoma de grupos de funcionários, o prestígio de representatividade da associação, a força do Sindicato, etc.

Podemos imaginar uma tipologia com base em duas dimensões dicotômicas: empresa forte ou fraca e empregados fortes ou fracos. Temos o seguintes quadro:

QUADRO III

Tipologia de casos em estudo

		EMPRESA	
		-	+
EMPREGADOS	-	1	3
	+	*	2

A análise dos resultados mostra que podemos trabalhar com **três casos** e que o **quarto**, teoricamente possível, não ocorreu na amostra e dificilmente ocorreria na prática. É aquele em que um movimento forte de empregados se organizaria em uma empresa fraca. Para uma análise qualitativa mais aprofundada, consideramos mais oportuno apresentar três estudos de caso que representam as três formas de implantação efetiva do CRE em São Paulo. A apresentação de todos os casos seria repetitiva e, portanto, inútil e superficial.

Além de constituírem os três casos possíveis da tipologia, os três estudos escolhidos permitem evidenciar as três circunstâncias possíveis na instalação do CRE: a primeira em que o Conselho é efetivamente implantado, e funciona desde o início da gestão Montoro. A segunda, em que o CRE só é institucionalizado no final da gestão. E a terceira, em que o CRE acaba não sendo criado.

1. Caso em que o CRE não foi criado.

Trata-se de uma empresa pequena, ligada à construção de habitação popular, que passara, nas gestões anteriores, por um processo de dilapidação e de corrupção. O principal objeto da gestão era sanear a empresa.

“(Ela) foi palco de inúmeros escândalos administrativos e especialmente financeiros” (...)

“(Sua) situação financeira e patrimonial foi (herdada desse espólio) e aprofundada por mais de um ciclo de gestões incompetentes e irresponsáveis”... (Direção 1).

A empresa era, portanto, fraca, como imagem e como capacidade própria de atuação. O mesmo se pode dizer dos empregados, pouco organizados, atemorizados pela crise da empresa e sem representação atuante.

Sua base de representação era clientelística e repousava essencialmente sobre as categorias mais baixas de empregados, de fraco poder de contestação:

“Era uma diretoria muito reacionária e repressiva, que tinha como eleitores os **office-boys**, os serventes, o pessoal mais humilde da empresa. Os técnicos e o pessoal de nível universitário não tinham qualquer representação” (Direção 2).

Com este perfil, a associação nunca teve qualquer função ou atuação nas relações trabalhistas dos empregados com a empresa. E o

mesmo vale para o Sindicato, de um setor tradicionalmente pouco combativo e conhecido pelo peleguismo e pela subordinação ao patronato.

“Os empregados (da empresa) são ligados ao sindicato da construção civil, que é um sindicato completamente estranho à administração pública. (...) não tem um perfil do pessoal que trabalha na Secretaria de Habitação” (Direção 2).

Tanto isto é verdade que, quando houve uma greve, parou toda a empresa durante três ou quatro dias, e obteve ganho de causa quem liderou a greve.

“Foram os arquitetos, o pessoal que tinha contato com a população e fazia o trabalho de campo” (Direção 2).

Não bastaram as iniciativas da empresa, que admite:

“E a associação foi estimulada durante a gestão, a assumir um papel mais representativo dos interesses dos funcionários. A própria direção da empresa, em diversas oportunidades, lançou estímulos claros neste sentido” (Direção 1).

Tudo indica que a direção da empresa chegou a estimular, também, a atuação de grupos de funcionários identificados com suas políticas, para empolgarem a associação:

“... grupos mais combativos e mais atuantes, que tinham a visão mais adequada das mudanças que vinham se processando na administração pública, tentaram conquistar a direção da associação e acabaram derrotados nas duas tentativas que fizeram” (Direção 1).

Nem sequer no período da greve, a mobilização – apesar de vitoriosa – resultou em reivindicações de participação:

– É nessa greve eles não levantaram a questão da representação?

“Não levantaram. Só levantaram a questão do aumento salarial”.

...

“A liderança do movimento de greve convocava assembléias e, numa das assembléias, a administração da empresa foi até lá e colocou o problema.

– Em que termos?

“Que numa organização deles, com eleição etc., etc., eles teriam direito a assumir uma diretoria como representação dos funcionários.

Ficou deles retornarem (ao assunto), nunca andou” (Direção 2).

Temos, então, uma empresa fraca, com uma frágil representação associativa e sindical, e um corpo de empregados de difícil mobilização para assumir atitudes que exijam autonomia. A direção, entretanto, era forte e se encarava como forte. Com um mandato para sanear, mudar a imagem e reformar a empresa em termos de eficiência e alcance social, a direção estava acima da empresa e encarava os funcionários como atores subordinados, dependentes de algum tipo de reeducação.

Dessa forma, não somente a iniciativa, mas o ritmo e o rumo do processo de criação do CRE ficaram por conta da Direção:

“A rigor, nós estimulamos a que os funcionários solicitassem à direção da empresa (a criação do CRE) e nos chegou lá um abaixo-assinado” (Direção 1).

Mas, embora estimulasse o desencadeamento de um processo de discussão da participação dos empregados, tratava-se de criar um **clima de participação** e de **identificação** com as políticas da empresa e do governo, mas sem chegar à institucionalização do Conselho, pois isso implicaria entregar a representação dos empregados para a direção da associação já existente:

“... a diretoria da empresa optou por não alavancar um processo simplesmente para cumprir um rito legal...” Isto por “já se saber que a representação que poderia ser eleita adviria daquela maioria que sustentava (...) a associação dos funcionários” (Direção 1).

Em outras palavras, a Direção da empresa não confiava na capacidade dos empregados de se auto-representarem para participar da administração da empresa:

– Vocês não tinham medo de criar o CRE?

“Não, medo não; a gente queria funcionários que representassem, mas eles nunca se manifestavam. Não houve repressão, houve até incentivo” (Direção 2).

Numa tal circunstância era normal que o grupo “mais atuante” (na verdade o mais identificado com a direção) esperasse da direção a

iniciativa e o comando do processo. Natural, também, que acatasse as “ponderações” doutrinárias ou políticas da direção:

“Isto frustrou um pouco o processo de elaboração do projeto estatutário (de institucionalização do CRE), e eles levaram meses para devolver uma nova proposta, em que as diferenças teóricas estavam mais precisamente delimitadas, assim como os papéis de representação funcional, etc. (...) veio a ocorrer muito ao final da nossa gestão, e nós consideramos que não nos caberia adotar as medidas finais de formalização” (Direção 1).

Claramente a imagem dos funcionários para a Direção da empresa não correspondia aos padrões esperados para uma atuação organizada e autônoma. O contraste é claro quando se evoca um modelo de mobilização vitoriosa por participação dos empregados:

“Eu tinha uma visão que acompanhava o processo do IPT, o processo do qual surgiu o projeto de participação dos empregados na Diretoria. Mas IPT* tem uma representação muito forte dos funcionários, antes de tudo de pesquisa (...) Eles lutaram e obtiveram a diretoria de representação, eleita pelos funcionários. Agora (a nossa empresa), não tinha uma tradição” (Direção 2).

Vemos, assim, que no caso de empresa fraca e organização fraca dos empregados, a Direção da empresa desempenha papel decisivo, e tem ampla margem para executar sua própria estratégia”.

II. Caso de uma empresa em que o CRE foi instituído pela direção, adotando diretriz do Governador e do Secretário de Estado, e com respaldo do Sindicato. Foi o Sindicato que procedeu à organização do CRE e também à indicação de um Diretor, cumprindo o rol completo de exigências legais de participação adotadas no Governo Montoro. Entretanto, isto não impediu o aparecimento de zonas de atrito entre os três atores (CRE, Sindicato e Direção da empresa).

Trata-se, neste caso, de uma empresa, forte e de uma representação de empregados igualmente forte. A empresa é moderna, uma das poucas na área de transportes, e o Sindicato é praticamente da empresa, combativo e com grande respaldo na categoria.

* Instituto de Pesquisas Tecnológicas, anteriormente ligado à USP e transformado em empresa estatal durante o Governo Paulo Egydio Martins, cujo corpo de funcionários é majoritariamente composto por técnicos de nível superior.

“Que numa organização deles, com eleição etc., etc., eles teriam direito a assumir uma diretoria como representação dos funcionários.

...

Ficou deles retornarem (ao assunto), nunca andou” (Direção 2).

Temos, então, uma empresa fraca, com uma frágil representação associativa e sindical, e um corpo de empregados de difícil mobilização para assumir atitudes que exijam autonomia. A direção, entretanto, era forte e se encarava como forte. Com um mandato para sanear, mudar a imagem e reformar a empresa em termos de eficiência e alcance social, a direção estava acima da empresa e encarava os funcionários como atores subordinados, dependentes de algum tipo de reeducação.

Dessa forma, não somente a iniciativa, mas o ritmo e o rumo do processo de criação do CRE ficaram por conta da Direção:

“A rigor, nós estimulamos a que os funcionários solicitassem à direção da empresa (a criação do CRE) e nos chegou lá um abaixo-assinado” (Direção 1).

Mas, embora estimulasse o desencadeamento de um processo de discussão da participação dos empregados, tratava-se de criar um **clima de participação** e de **identificação** com as políticas da empresa e do governo, mas sem chegar à institucionalização do Conselho, pois isso implicaria entregar a representação dos empregados para a direção da associação já existente:

“... a diretoria da empresa optou por não alavancar um processo simplesmente para cumprir um rito legal...” Isto por “já se saber que a representação que poderia ser eleita adviria daquela maioria que sustentava (...) a associação dos funcionários” (Direção 1).

Em outras palavras, a Direção da empresa não confiava na capacidade dos empregados de se auto-representarem para participar da administração da empresa:

– Vocês não tinham medo de criar o CRE?

“Não, medo não; a gente queria funcionários que representassem, mas eles nunca se manifestavam. Não houve repressão, houve até incentivo” (Direção 2).

Numa tal circunstância era normal que o grupo “mais atuante” (na verdade o mais identificado com a direção) esperasse da direção a

iniciativa e o comando do processo. Natural, também, que acatasse as “ponderações” doutrinárias ou políticas da direção:

“Isto frustrou um pouco o processo de elaboração do projeto estatutário (de institucionalização do CRE), e eles levaram meses para devolver uma nova proposta, em que as diferenças teóricas estavam mais precisamente delimitadas, assim como os papéis de representação funcional, etc. (...) veio a ocorrer muito ao final da nossa gestão, e nós consideramos que não nos caberia adotar as medidas finais de formalização” (Direção 1).

Claramente a imagem dos funcionários para a Direção da empresa não correspondia aos padrões esperados para uma atuação organizada e autônoma. O contraste é claro quando se evoca um modelo de mobilização vitoriosa por participação dos empregados:

“Eu tinha uma visão que acompanhava o processo do IPT, o processo do qual surgiu o projeto de participação dos empregados na Diretoria. Mas IPT* tem uma representação muito forte dos funcionários, antes de tudo de pesquisa (...) Eles lutaram e obtiveram a diretoria de representação, eleita pelos funcionários. Agora (a nossa empresa), não tinha uma tradição” (Direção 2).

Vemos, assim, que no caso de empresa fraca e organização fraca dos empregados, a Direção da empresa desempenha papel decisivo, e tem ampla margem para executar sua própria estratégia”.

II. Caso de uma empresa em que o CRE foi instituído pela direção, adotando diretriz do Governador e do Secretário de Estado, e com respaldo do Sindicato. Foi o Sindicato que procedeu à organização do CRE e também à indicação de um Diretor, cumprindo o rol completo de exigências legais de participação adotadas no Governo Montoro. Entretanto, isto não impediu o aparecimento de zonas de atrito entre os três atores (CRE, Sindicato e Direção da empresa).

Trata-se, neste caso, de uma empresa, forte e de uma representação de empregados igualmente forte. A empresa é moderna, uma das poucas na área de transportes, e o Sindicato é praticamente da empresa, combativo e com grande respaldo na categoria.

* Instituto de Pesquisas Tecnológicas, anteriormente ligado à USP e transformado em empresa estatal durante o Governo Paulo Egydio Martins, cujo corpo de funcionários é majoritariamente composto por técnicos de nível superior.

A combatividade e a representatividade do sindicato permitiram que o princípio de participação dos empregados fosse encarado como reivindicação própria e exeqüível, e não como iniciativa unilateral e paternalista do Governo.

A direção sentiu-se suficientemente calçada nas diretrizes governamentais, para proceder à indicação de um diretor pelos empregados (sob comando do Sindicato), e justamente para o setor de operações da empresa, o comando mais estratégico do ponto de vista de sua atividade-fim. Curiosamente, o processo de indicação do Diretor-empregado – em assembléia geral da categoria – provocou menos resistência do que a institucionalização do CRE.

“Nós fizemos uma reunião ampla no Sindicato, que tinha cerca de 800 pessoas nesse dia, com os três nomes e, desses três nomes, saiu o diretor de operações”. (CRE).

O contexto eleitoral facilitou as coisas, pois o novo escolhido na lista tríplice:

“... era um militante do PMDB, que inclusive depois que (mudou o Secretário de Estado responsável pela empresa) ainda permaneceu na direção de operações”. (CRE).

Não se pode subestimar a importância do contexto político-eleitoral, pois apesar de todas as restrições à atuação daquele Diretor, restrições relativas à sua representatividade, ou mesmo de uma indicação desse tipo, sempre permaneceu uma importante identificação política mais geral, acima das diferenças partidárias.

“Objetivamente, ele era um quadro do PMDB, era um cara que sempre foi do MDB, depois foi para o PMDB, era do Diretório X, era um cara que tinha total sintonia com o poder estabelecido. O nó dessa história era que os caras que estavam na direção da empresa, aqui, não tinham nada a ver com o PMDB, nem com as propostas do PMDB”. (CRE).

Essa identificação política mais geral permite à direção sindical perceber e enfatizar as diferenças entre o Diretor-empregado e os demais membros da Diretoria da empresa:

“... a antiga diretoria do Sindicato... tinha muita vinculação como (Diretor indicado pelos empregados), vinculação política. A Diretoria era hegemônica pelo PC do B, e o PC do B naquela época, tinha uma boa aliança com o PMDB, e o (Diretor indicado)

era o PMDB. Então, existia uma sincronia política bastante grande. (...) A Diretoria do Sindicato não procurava atacar a figura do (Diretor indicado)". (Sindicato).

A diferença de percepção dos membros não empregados da Diretoria da empresa fica clara:

"A partir de 83, quando se instalaram os governos ditos democráticos, é (só) discurso, porque na prática o pessoal é muito autoritário. Para você ter uma idéia, o pessoal que está hoje na direção da empresa era ARENA antes, depois virou PDS e, depois, por conveniência, se aproximou do PMDB". (CRE).

Essa idéia, de que "na prática o pessoal é muito autoritário", é a chave da percepção, do lado dos empregados, das razões que levaram a direção da empresa a opor maiores resistências ao processo de institucionalização do CRE, do que à indicação de um Diretor pelos empregados, em Assembléia sindical.

Do lado da empresa, a percepção é no mínimo da convergência harmônica de iniciativas, e a criação do CRE e a indicação de um Diretor escolhido entre os empregados aparecem até diretamente como obra sua:

"... a Companhia foi pioneira na definição de um Diretor Executivo da empresa, no caso o Diretor de Operações, escolhido pelos funcionários através do Sindicato". (Direção).

– De quem foi a iniciativa de criar o CRE, partiu da Diretoria?

"Olha, eu não tenho certeza, porque já passou algum tempo mas, no meu entender, foi uma coisa que caminhou de ambos os lados. Houve uma idéia que partiu, no meu entender, de um incentivo do próprio Governo, através do Secretário. Isso foi passado, então, para os empregados (...) pelo que eu me lembro agora, a criação desse Conselho (CRE) foi uma convergência de interesses na época". (Direção).

Do lado dos empregados, percebia-se, entretanto, uma resistência:

"O empecilho era de que, embora o discurso fosse de que eles estavam interessados na participação enquanto partido, etc., na prática eles não tinham nenhum interesse".

– Mas (a Diretoria) opôs alguma resistência real à institucionalização, à incorporação...

“Fizeram! Porque eles não aceitaram a nova proposta de estatuto (...) Isso demorou coisa de quase uns oito meses, essa situação pendente, a gente discutindo o Estatuto, vai e volta, e até que a gente acabou cedendo”. (CRE).

Os pontos de divergências principais diziam respeito à base de representação do CRE, à sua relação com o sindicato e com a Direção da empresa. A empresa exigiu uma representação “distrital”, com cada representante sendo eleito por um setor da empresa, enquanto que o Sindicato – que de fato comandou o processo de institucionalização do CRE – preferia um colégio eleitoral único para o conjunto da empresa – “de modo a que as pessoas que tivessem representatividade não apenas numa área, mas no conjunto da empresa, pudessem ser eleitos”. (CRE)

A empresa queria cooptar a representação dos empregados, vinculando-a à Direção:

“eles queriam (...) que o Presidente do CRE fosse Diretor da empresa. E nós não aceitamos (porque) nós teríamos participado das decisões, com direito inclusive a votos, e seríamos co-responsáveis por decisões das quais discordássemos”. (CRE).

O CRE, entretanto, reivindicava sua participação, através do Presidente, nas reuniões da Diretoria, norma que, no entender dos empregados – tanto dos que atuaram no CRE quanto no Sindicato – foi que proporcionou maior poder real à participação dos empregados. Entretanto, o direito de assento sem a solidariedade implicada na co-responsabilidade (que estaria embutida na adoção de um Diretor eleito pelo CRE) provocou resistência na empresa.

Este foi o foco de tensão:

“Então, eles eram sempre muito resistentes à posição do CRE, até porque o CRE era umbilicalmente ligado ao Sindicato, e todas as informações que nós tínhamos (entre outras, oriundas das reuniões de Diretoria) eram, evidentemente, passadas para o Sindicato. O Sindicato passou a contar, a partir da existência do Conselho, com uma fonte de informações muito grande. O CRE tinha acesso – tinha direito a ter acesso – a todas as informações da empresa”. (CRE)

Do ponto de vista da empresa, uma subordinação total do CRE ao Sindicato daria a este último um poder quase ilimitado de pressão. Daí a empresa não aceitar, no estatuto do CRE, qualquer referência à re-

lação do CRE com o Sindicato, pois tal referência viria legitimar o que a empresa considerava ingerência do Sindicato.

“Basicamente, no estatuto ficaram artigos que tratam disso: relacionamento CRE-empresa. Todo o resto (...) tudo ficou para o Regimento Interno (do CRE). E o Regimento Interno é basicamente o Estatuto, a proposta de Estatuto original nossa, depurada dessas coisas que já tinham ficado no Estatuto oficial deles. E pra isso, existe um convênio CRE-Sindicato, que estabelece o relacionamento entre as duas entidades”. (CRE).

Não podendo ficar consagrada no Estatuto reconhecido pela empresa (“o Estatuto oficial deles”) a subordinação do CRE ao Sindicato também não poderia ser embutida num Regimento Interno. Daí a necessidade de um convênio que consagra, ao contrário, a tese da empresa: o CRE seria um órgão interno da empresa, enquanto o Sindicato é um órgão externo, devendo existir limites claros às suas respectivas competências.

Aos olhos da Direção, entretanto, o Convênio não apareceu como uma restrição à ingerência do Sindicato, mas, ao contrário, como comprovação da harmonia que presidiu à implantação do CRE.

“... houve apoio do Sindicato (...) uma somatória de esforços em muitos aspectos, muitas vezes o Sindicato reforçando posições do CRE e vice-versa. Existe, inclusive, um convênio entre o CRE e o Sindicato. Um convênio “legal”. (Direção).

O fato de que o Sindicato seja exclusivo da empresa faz com que a área de atuação do CRE se confunda com a atuação mais qualitativa do sindicato no âmbito da empresa. Nessas condições, o conflito aberto é quase inevitável. Os choques podem ser agravados devido à composição política do Sindicato e do CRE, cuja homogeneidade não pode ser garantida de antemão:

“Na gestão passada, anterior a esta, nós tivemos aqui, dentro da categoria, disputas políticas que ocorrem em toda sociedade. Então, por exemplo, na primeira gestão do CRE, a força preponderante no Sindicato era uma, e a do Conselho era outra. Aí, reverteu a situação na segunda gestão: a Direção do Sindicato passou a ser da outra força e, a do CRE, de outra diferente. Hoje, nós estamos com uma situação em que o CRE está mais ou menos dividido, com uma preponderância das forças políticas que estão no Sindicato. Então, hoje existe uma articulação maior entre o CRE e o Sindicato”. (Sindicato).

Daf que o Convênio passa a ser encarado como uma garantia – não só para a Empresa, mas também para o Sindicato – de que os âmbitos de atuação de ambos serão bem delimitados:

“O CRE deveria (...) estar preocupado com a empresa enquanto coisa pública (...) e se preocupar com que fosse o melhor administrada possível (...) O Sindicato deveria ver os direitos dos trabalhadores, procurar avançar suas reivindicações, suas conquistas”. (...)

– Em termos práticos, como é que funciona isso?

“Bom, hoje em dia existe um Convênio feito entre o CRE e o Sindicato. O Governo tenta delimitar essa fronteira (...) Ele estabelece quais seriam as funções (...) o Sindicato, encaminhar as lutas da categoria e, o CRE, estar mais voltado para a empresa”. (Sindicato).

O Convênio acaba cumprindo múltiplas funções, dependendo da ótica de cada ator. Para a empresa, tem o efeito de conter a ingerência do Sindicato em seu processo decisório interno. Para o Sindicato, serve de garantia de que o CRE não invadirá sua área própria de atuação. E, para o CRE, funciona como uma dupla proteção: sua ligação com o Sindicato reforça sua posição junto à empresa, e seu caráter estatutário na empresa impede que o Sindicato açambarque todas as suas funções.

Nessas condições, a tensão permanente entre o CRE e o Sindicato só poderia ser evitada de duas formas: quando os dois órgãos se somam e se reforçam, ou então quando um dos dois se ausenta para ceder espaço à atuação do outro.

O primeiro Presidente eleito para o CRE tinha ampla atuação sindical e hoje é membro da Diretoria do Sindicato. Neste caso há uma certa indistinção. As atuações se somam. Essa indistinção fica patente na incapacidade de discriminar as diferenças de objetivo e de atuação concreta dos dois, aos olhos da empresa:

“nunca, no meu entender, ficou claro qual seria a distinção exata entre os trabalhos desse Conselho e os do próprio Sindicato (...) Eu, é lógico, sei que tem uma diferença (...) enquanto o sindicato é voltado para problemas ao nível de **segurança no trabalho**, aspectos legais, aspectos de salários, benefícios; (...) o CRE tem por objetivo **condições de trabalho**, aspectos do próprio funcionamento da empresa quanto à sua organização”. (Direção)

Mais adiante o mesmo informante:

“Não existem (...) fronteiras, esses assuntos são todos tratados (pelo CRE). Então, há um envolvimento com aspectos operacionais (...) com aspectos de **segurança no trabalho**”. (Direção)

A alternativa é um dos dois (nesse caso o CRE) ficar à margem. É o caso dos dissídios e conflitos salariais propriamente ditos:

“(...) nessa época quem fala é o Sindicato (...) e o CRE se mantém acompanhando, mas se mantém à parte (...) Em época de dissídio, a gente sente a posição do Sindicato (...) É o Sindicato que assume o comando do processo pelo lado dos empregados. O CRE fica à margem”. (Direção).

Na ótica do CRE, esse papel subordinado também está muito claro:

“O papel que o CRE desempenha é, tanto quanto possível, conseguir ter sensibilidade para o que está ocorrendo a nível da administração, passar isso para o Sindicato (...) Ele pode obter uma série de informações e instrumentar melhor o sindicato para a discussão”. (CRE).

Outro aspecto dessa subordinação é servir como correia de transmissão das atividades sindicais em época de conflito salarial:

“Os conselheiros são em geral ativistas sindicais. Mesmo que não sejam normalmente da Direção Sindical, eles são ativistas, então é outro instrumento para estruturar as campanhas salariais, organizar o pessoal nos locais de trabalho.”

– Agora, a iniciativa desse processo é sempre...

“É sempre o Sindicato.” (CRE)

Esse duplo papel do CRE, como fonte de informação interna sobre as políticas da empresa, e como instrumento auxiliar de mobilização, é percebido da mesma forma pelo Sindicato. Apesar das diferenças políticas na composição de um e de outro esse nível de colaboração parece ter prevalecido sempre:

“O objetivo que a gente sempre teve, ao nível do Sindicato, foi tentar que o CRE fosse uma fonte de informações do Sindicato, e a gente teve. Mesmo sendo forças antagônicas, divergentes, sempre houve pontos de unidade bastante amplos.” (Sindicato).

Vejamos, agora, como os diferentes atores avaliam a atuação do

CRE. Para a empresa é difícil, e por isso mesmo necessário, delimitar as áreas de atuação do CRE e do Sindicato, para que não tenha que enfrentar “dois sindicatos”, um interno à empresa (o CRE) e outro externo. Seria muito difícil enfrentar uma negociação salarial com um CRE dispondo do acesso às informações de que dispõe. Sobretudo por se tratar praticamente de um Sindicato de empresa, pois a companhia estatal em questão é a única do setor. Daí a idéia de que o Sindicato é que tem mais atuação, inclusive na economia interna da empresa.

– Você acha que o Sindicato tem força para intervir, modificar a estratégia de recursos humanos na empresa, as condições de trabalho?

“... não só tem força, como tem atuado nesse sentido. O nosso sindicato é muito forte, ele é bem organizado e atuante, e tem conseguido, no meu entender, avanços importantes nas relações trabalhistas”. (Direção).

Aí surge um paradoxo para a empresa. O CRE deveria atuar mais no dia-a-dia: “É um trabalho pequeno e constante, que vai sendo no dia-a-dia, vai melhorando a integração do empregado na empresa... é um trabalho que vai se sentir a mais longo prazo.” (Direção). Esse aspecto do trabalho do CRE constitui uma verdadeira tentação para a empresa, porque ele “vai gerar uma participação maior, entre a empresa e seus empregados (...) O CRE tem uma participação muito grande, neste aspecto de integração”. (Direção).

Por outro lado, esse aspecto da “integração”, da “vida da empresa” é justamente o campo próprio da hierarquia funcional. Assim,

“O CRE tem procurado (...) trabalhar junto aos problemas cruciais da empresa, dos empregados. Mas eu entendo que essa convivência de empregados... existe um corpo gerencial na empresa, composto de Chefes de Departamentos, Gerentes e Coordenadores; a Diretoria da empresa é o Sindicato: essa convivência toda, aí, é meio complicada”. (Direção).

Essa área de conflito com a hierarquia intermediária também foi facilmente detectada pelo CRE, que viu na atuação interna, no dia-a-dia da empresa, seu campo de afirmação. Assim é que, logo de início, ficou claro que o CRE não resolveria problemas de grande porte e de maneira imediata. Neste aspecto foi “uma decepção muito grande”. Entretanto, o CRE se tornou uma importante fonte de formação de quadros:

“Ele foi formador de quadros do nosso lado, formador de quadros que conhecem muito mais a administração da empresa hoje, e vão atuar (...) Se um dia os trabalhadores tiverem a possibilidade de gerir as empresas e tudo o mais, nós temos melhores condições, hoje, do que tínhamos antes”. (CRE)

Isto pode ser entendido em dois planos, primeiro em termos de informação, isto é, os empregados, através do CRE – e com ele o Sindicato – possuem hoje, em volume e qualidade, mais informação sobre o que é a empresa, suas metas, seu funcionamento administrativo. Em segundo lugar, os empregados adquirem uma visão que não se restringe ao que é setorial:

“... um torneiro mecânico, de repente, começa a descobrir um mundo que é muito maior do que a máquina onde ele trabalha, que é a transa do poder”. (CRE)

Além dessa formação de quadros, o CRE possibilitou aos empregados o controle – através da informação – sobre aspectos técnicos e financeiros que antes ficavam restritos ao interior da empresa.

Outro aspecto é o relacionamento com os chefes, “os problemas do relacionamento do Joãozinho com o seu chefe” (CRE). Com a consolidação da influência dos membros do CRE, grande parte desses conflitos passou a ser resolvido diretamente no local de trabalho, sem interferência do Sindicato.

O que resume melhor, na ótica do próprio CRE, as vantagens de sua criação, é um hábito e um desejo de participação, de envolvimento na gestão da empresa, que antes não existia nem poderia existir.

Embora em ordem de importância diversa, também na visão do sindicato as vantagens do CRE são essas, grifadas por seu representante:

“Acho que tem, sim, um sentido positivo (...) de que incentiva as pessoas à participação (...) O cara tem um conselheiro na área dele (que) vai lá, conta as coisas que ele está sabendo, então isso incentiva muito a participação das pessoas. Se fosse só o Sindicato, a coisa ficaria muito ao nível da reclamação (...) É um nível de informação diferente, e isso estimula a categoria a colocar essas coisas pra fora”. (Sindicato).

Entretanto, trata-se de um instrumento mais restrito, porque, ao contrário do CRE, que cria expectativas de mudança que não pode cumprir,

“O Sindicato (...) é muito mais dinâmico (...) mais mobilizador, e ele se refere a coisas mais concretas: luta salarial, luta pela diminuição da jornada”. (Sindicato).

A informação interna sobre a empresa, que o CRE torna possível, talvez se torne imprescindível à atuação do sindicato:

“... um espaço importante para a gente ocupar, para servir justamente para aprofundar um processo de denúncia (...) Agora quem acha que isso aí é algum tipo de gestão (da empresa pelos empregados) está completamente enganado”. (Sindicato).

III – A seguir é tratado o caso que, sob muitos aspectos, é intermediário em relação aos demais, ou seja, de uma empresa forte, com organização de empregados fraca. A empresa vinculada à Secretaria de Planejamento tinha função estratégica como fornecedora de serviços de importância vital para o Estado. Sua Direção tinha trânsito fácil na alta administração, mas, apesar desse respaldo, a direção da empresa não se sentia suficientemente segura para oferecer espaço de participação aos empregados.

Talvez porque mudasse de presidência duas vezes durante a gestão, e porque, dos três dirigentes, dois tiveram passagem meteórica, o certo é que a empresa teve uma política de avanços e recuos com relação à questão da participação dos empregados.

Os empregados, por sua vez, tinham fraquíssima capacidade de organização. Não possuíam Sindicato próprio, por exemplo, nem associação representativa, apenas um clube.

“Não havia uma associação, como não há até hoje, não havia nada (...) Não havia um Sindicato específico da categoria. Nós tínhamos aquilo chamado de Sindicato dos “etcéteras”.”(CRE)

Esse clube era controlado pelas chefias intermediárias, sem autonomia real dos empregados:

– Já tinha alguma associação de empregados ou alguma coisa assim?

“Não. O Sindicato a que estava ligada era o Sindicato dos “etcéteras”.

E só havia o Clube (...) que era mais um grêmio recreativo, que fazia benfeitorias, festas juninas, mas nada que lembrasse uma associação (...) E a diretoria que estava no Clube era indicada pelos chefes que tinham mais força”. (Gerência).

Como resultado, a iniciativa para a criação do CRE foi indubita-

velmente da Direção da empresa, e os empregados seguiram. Mas à medida que, com a organização do CRE, ainda não oficializado, algumas lideranças foram-se consolidando, a Direção da empresa se sentiu ameaçada, dificultou a institucionalização do CRE e procurou restringir sua área de atuação. Suscitado pela Direção e, ao mesmo tempo, restringido e retardado por ela, o CRE acabou também desempenhando funções trabalhistas e envolvendo-se diretamente nos dissídios e greves.

Incômodo para a empresa, o CRE se tornou fonte de conflitos com as chefias por ter mais acesso à informação. Tendo dado origem ao Sindicato que veio a se formar, a CRE lhe cedeu com relutância as funções trabalhistas que havia, de certo modo, conquistado, e nunca aceitou a direção do Sindicato, a exemplo do que ocorreu em outras empresas, colocando-se, ao contrário, em posição de rivalidade com relação à direção sindical.

Em suma, neste caso, em que a empresa é relativamente forte, mas a capacidade de organização dos empregados é muito fraca, o CRE tem muita dificuldade para consolidar um perfil próprio. Oscila entre os papéis de associações, de sindicato e de comitê de empresa, provocando atritos de competência em todos os setores: com a Direção da empresa, com as gerências e com o Sindicato. No caso em pauta, essa enorme capacidade de atrito, por um lado, retardou a institucionalização do CRE mas, por outro lado, intensificou a organização e a capacidade de mobilização dos empregados, da qual resultaram negociações trabalhistas mais árduas – que provocaram as primeiras greves a ocorrer na empresa – e a formação de um sindicato próprio da categoria.

Analisemos, agora, o processo de criação do CRE, seu âmbito de atuação, e suas relações com os demais atores (empresas, gerências e sindicato).

Como já assinalamos, a iniciativa da criação do CRE partiu exclusivamente da Direção:

“Como era um dos objetivos de então do Governo Montoro, montar Conselho de Representantes nas empresas estatais, (o Presidente da empresa) me pediu para me encarregar disso. E, para isso, ele montou uma comissão (...) Quase todas as pessoas participavam de cargos indicados pela (Direção da) empresa: então, veja, o gerente de Recursos Humanos; eu, era Chefe de Departamento (...) (“uma área que pegava recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, e toda a parte de benefícios”); o outro, gerente técnico; a menina, da Assessoria de Comunicação. Só tinha uma digitadora”. (Gêrencia).

Segundo o representante do CRE, a informação sobre a legislação criando os Conselhos “veio também através dos funcionários”, já que “Você encontra sempre alguns que acompanham o andamento político, o trabalho da Assembléia, esse tipo de coisa. “Entretanto, não há como negar a realidade das coisas:

“O (Presidente da empresa) criou comissão formada por alguns chefes, Gerentes de Departamento, elementos de Recursos Humanos (...) Nomeou, oficializou sete elementos (...) que tinham incumbência de organizar, estruturar e implantar o Conselho ou dar um processo de participação”. (CRE)

Nesse processo, houve uma fase de estudos e de informação. A comissão pesquisou a questão das formas de co-gestão, promoveu palestras, e distribuiu material escrito entre os funcionários. De modo que se foi criando uma expectativa de instituição de um órgão de empregados com algum tipo de poder junto à empresa.

Tanto é assim que, de uma situação de perplexidade, passou-se a um desejo de organização para atuar em benefício próprio:

“Na verdade, essa legislação, quando surgiu, foi mais ou menos de uma forma meio repentina até. Segundo, a gente soube na ocasião, isso era, então, um projeto do PDS, que foi ativado por um elemento que era do PT, e aprovado pelo PMDB (...) Então, nos pegou mais ou menos assim, de surpresa, e nós não sabíamos, no princípio, o que fazer”. (CRE)

Mesma perplexidade do lado da empresa:

“Então ninguém sabia o que era representação dos funcionários, não sabia nada, nada, nada...

Se não me engano, foi de autoria de um vereador, de um deputado do PDS. A lei era um parágrafo único (...) Parágrafo primeiro: “Constitua-se Conselho de Representantes...”.” (Gerência).

A medida que a informação circulou (“então nós xerocamos todo esse material que nós conseguimos”). (Gerência).

“Aí começou a pipocar uma série de interesses dentro da empresa. Então, você já via gente percebendo aonde ia dar. Você já via pessoas de hierarquia da empresa querendo poder e, para isso, insinuando, pelo meio dos corredores, o que era a participação”. (Gerência).

Assim, depois de uma primeira assembléia, a primeira da história

da empresa, de onde saíram grupos de estudo, agora indicados pelos próprios funcionários,

“dessa segunda Assembléia saiu um grupo oficial (...) E você via interesse... de gerentes que queriam um poder a mais dentro da empresa, e que, então, queriam ser representantes dos funcionários na diretoria, era gerente indicado pela Diretoria... Então, nessa comissão existia de tudo, nessa comissão eleita pela Assembléia”. (Gerência).

O retrato traçado da ótica do CRE é praticamente idêntico: Mesma instigação de interesses a partir de quando circulou a informação, com a ressalva de que:

“o processo não estava correto, ou seja, já que a coisa não nasceu dos empregados – foi uma iniciativa do Governo – pelo menos ela deveria ser organizada pelos próprios empregados. Bom, a rejeição (da comissão nomeada pela Diretoria) implicou que os empregados assumissem o processo”. (CRE)

Entretanto, essa “rejeição” era só de princípio, porque, afóra o desejo de controlar o processo, tampouco a Direção da empresa tinha visão do que viria a ser a participação:

“Não estava nada específica... nada materializada essa proposta, porque eles próprios (a Direção) não tinham noção de como isso iria se dar”. (CRE).

Mas a possibilidade de existência de uma nova fonte de poder e influência provocou ambições:

“Existiam correntes na empresa, naquela ocasião, existiam setores aí, espécies de feudos, muito definidos, muito fortes, e que vislumbraram, nesse processo, como uma forma também de avançar, de ampliar a sua área livre de ação; e era tão impressionante a coisa, que os gerentes dominavam o setor com mão de ferro, e levavam seus subordinados para a Assembléia, e indicavam qual seria o artigo a ser votado”. (CRE)

O encontro entre uma frágil organização de empregados, inexperientes e sem autonomia, com uma empresa com hierarquia pouco consolidada, e com processo de redistribuição de poderes, é sem dúvida explosivo. Os empregados não sabem bem como empregar melhor a autonomia subitamente conquistada. As chefias intermediárias vêem, no processo, uma possibilidade de traçar caminhos mais curtos para galgar

a hierarquia que, numa empresa mais consolidada, estariam vedados fora das trilhas preestabelecidas. Nesse contexto, o Estatuto, proposto por uma comissão que congregava ingenuidade com esperteza, foi exposto a uma das crises de direção da empresa: caiu o Presidente, que foi substituído, num curto interregno de dois meses, por um Presidente logo promovido a Secretário de Estado.

De modo que o Estatuto foi concebido em uma gestão da Diretoria e negociado com a nova Direção. No intervalo, o primeiro Presidente, em desgraça, mobilizou o Conselho Provisório em torno da crise necessária. Com isso, as negociações com a nova Direção em torno do Estatuto foram longas e difíceis, e instaurou-se um clima de desconfiança mútua, que perdurou até o fim do Governo, tendo resultado em sucessivas crises e greves.

O Estatuto proposto previa quatro instâncias de representação dos empregados: o CRE propriamente dito, eleito setorialmente; um Conselho, composto por um em cada grupo de doze a vinte empregados, que serviria de correia de transmissão entre o CRE e as bases; a Assembléia Geral dos Funcionários; e, coroando todo o RE, Representante dos Empregados da Diretoria da empresa, que os funcionários, aparentemente, queriam eleger diretamente, com direito a voz e voto nas reuniões da Diretoria.

O próprio Presidente de então manteve reuniões com o CRE provisório a esse respeito:

“Ele estava induzindo a que nós não aceitássemos o direito de voto, que seria mais interessante o direito de voz”. (CRE)

“Ficou mesmo o Representante dos Empregados. Eles (o CRE) não aceitaram ter um Diretor... O representante dos empregados na Direção é indireto:

Você elege os 26 (do CRE), e depois esses 26 elegem um, com mandato de um ano (...) o pessoal na época não quis um Diretor com status de Diretor, responsabilidade de Diretor, foi um dos pontos mais discutidos, porque a empresa queria: “Vocês querem participar, vão ter uma diretoria, uma responsabilidade na Diretoria”. E os funcionários queriam participar sem voto (...) Foi como um consenso, uma idéia formada e que foi nascendo aos poucos. Desde o início isso foi discutido”. (Gerência)

Essa discrepância entre, por um lado, as informações da representante da Direção, que desencadeou e acompanhou o processo e, por outro lado, o representante do CRE, pode refletir oscilações surgidas de uma para outra Diretoria. Parece paradoxal a empresa insistir em ter um

Diretor eleito e, por outro lado, rejeitar a participação dos empregados na propriamente dita Diretoria:

“Na época se queria colocar o Conselho dos empregados participando do Conselho de Administração (...) Foi proposta da empresa (...) Então, isso não foi aceito pelos empregados (...) O Conselho de Administração é mais distante, dá as linhas gerais, ele não está no dia-a-dia”. (Gerência).

O impasse nas negociações do Estatuto, que demorou mais de um ano, não impediu que o CRE funcionasse depois que se aprovou o Estatuto pelo lado dos empregados. Esse funcionamento provocou duas ordens principais de conflitos, com as gerências e chefias intermediárias, e com a Direção.

Embora não tivessem assento nas reuniões da Diretoria enquanto o Estatuto não foi aprovado, cedo o representante dos empregados eleito pelo CRE passou a enfeixar uma ampla gama de informações, porque ele era sempre recebido ou consultado pela Direção a respeito de tudo o que era realmente importante na empresa. Essa informação circulava com muito mais rapidez e flexibilidade do que a informação oficial da empresa, rigorosa e cautelosa, quando não reservada. Isto provocou fortes reações das chefias intermediárias, que freqüentemente recebiam essas informações de seus próprios subordinados, via CRE.

Por outro lado, uma vez criado o canal, o único existente na empresa, cedo ele foi soterrado sob expectativas de toda ordem, sobretudo trabalhistas. Com o crescimento dessas reivindicações e a relutância da empresa em homologar o Estatuto do CRE, o conflito acabou resultando em greve.

“Em maio de 85, eu acho que também fruto dessa negociação (do Estatuto)... Essa negociação foi depois de uma greve que estourou na companhia”.

– Uma greve puxada pelo Conselho?

“Pelo Conselho (...) Não foi salarial (...) foi por questões dos funcionários, mais a oficialização do CRE, e daí é que saiu uma comissão partidária para regulamentar o CRE”. (Gerência)

Tudo indica que essa súbita mobilização de empregados antes submissos assustou a Direção, que, embora cedendo no sentido de uma negociação do Estatuto, opôs quanta resistência foi possível à institucionalização do CRE.

“Isso tudo pronto, o CRE funcionando, tentando-se atuar segundo o que estava lá, o que rezava o Estatuto (...) a Direção da empresa demonstrava, assim, muito receio do processo. Quer dizer, por um lado, ela queria demonstrar politicamente que a postura do Governo, do processo participativo e tal, estava atuante e, por outro lado, na visão empresarial, tinha muito temor, então, era um tal de solta e puxa”. (CRE)

Nesse período, houve interferência de uma campanha reivindicatória:

“Quem conduziu aquele processo de reivindicação, de dissídio e tudo, foi o Conselho, foi o CRE. E, claro, a atuação do CRE e do (antigo) Sindicato (dos etcéteras) – que era muito mais patronal do que dos empregados – foi muito conflitante (...) E também num processo histórico aí, estava em elaboração o nosso Sindicato. Estava em processo de elaboração, de viabilização”. (CRE).

O CRE, como se vê, acabou atraindo todos os focos de conflito na empresa: entre a Direção e as chefias intermediárias, entre a empresa e os órgãos do Governo encarregados da política salarial, entre a empresa e as reivindicações salariais dos empregados. O movimento redundou em greve, envolvendo atores internos e externos à empresa, gerando uma tal confusão, “uma tal complicação, um transtorno tão grande a nível da empresa e da Direção da empresa, que ela viu realmente na atuação do CRE, um problema a ser enfrentado. Quer dizer, mais sério, talvez, do que estivesse prevendo, justamente por causa dessa postura sindicalista (...) Fomos prejudicados também, assim como o Sindicato o foi”. (CRE)

Ao contrário da outra companhia, em que a existência prévia e a força do Sindicato levaram a empresa a desejar delimitar bem as esferas do CRE e do Sindicato, neste caso, a inexistência do Sindicato e a fraqueza dos empregados parece que inspiraram, na empresa, uma atitude de rejeição de sua antiga criatura – o CRE. O que levou a Direção a endurecer o jogo e a protelar o reconhecimento do CRE.

Do lado do CRE, isso levou a um enrijecimento do Estatuto, que afasta a participação, no CRE, de quaisquer empregados com liderança institucional, seja ao nível de postos de chefia e gerência, seja a nível do Sindicato ou associação, inclusive do Clube de funcionários.

Levou, também, a um enrijecimento das relações entre o CRE e o Sindicato. Embora a colaboração fosse, no início, total, chegando o CRE a fornecer os quadros para a Direção do Sindicato e, nos primeiros dissídios, a sentar-se à mesa de negociações salariais.

“(Hoje) estamos em desacordo e não estamos mais atuando como esse braço, como essa extensão do Sindicato aqui (na empresa). Porque a gente até distribuía o jornal do Sindicato para ajudar na reivindicação, uma série de coisas, e acabava atuando aí como elemento do Sindicato”. (CRE)

Ao que indicam as referências, tanto do CRE quanto da empresa, houve comprometimento da Direção do Sindicato em uma greve mal conduzida, ou melhor, mal concluída e, a partir daí, as diferenças entre o CRE e o Sindicato se aprofundaram.

“Teve uma greve, e, desta vez, o Sindicato não convenceu, então, rachou o CRE e o Sindicato. Até então a participação era uma coisa muito unida: o CRE e o Sindicato. O Sindicato ia, à hora que queria, à reunião do Conselho, levava seus pontos de vista, podia ir qualquer pessoa do Sindicato (...) Mas nesta – a greve tem uma hora em que começa, e tem um momento de parar – o Sindicato se queimou, (...) ficou queimadíssimo, torrado dentro da empresa. Teve um Representante dos Empregados na Diretoria que teve que sair, o próprio CRE pediu para o Representante sair e elegeu um outro”. (Gerência).

Esta informação sobre o “impeachment” do Representante dos Empregados foi logo retificada pela informante, o que não diminui o impacto da imagem negativa dessa má condução da greve pelo Sindicato, com a consequente ruptura entre as duas formas de representação. O mesmo fica patente na visão do CRE:

“Quando ocorrem situações em que o Sindicato não atuou corretamente, o CRE passa a ser o pára-raio, porque ele está aqui, o funcionário vê o conselheiro olho no olho e diz: “Vocês”! “Vocês” é o Conselho, o Sindicato, todo o mundo, só que ele não fala lá no Sindicato, ele fala aqui!”. (CRE)

As consequências são óbvias:

“Nós temos a nossa atuação aqui desgastada, dificultada, não conseguimos resolver os problemas do dia-a-dia e, o Sindicato, desestruturado, também não atua na correção dos problemas que são trabalhistas”. (CRE)

Conclusões

A análise dos resultados mostra que, apesar de não responder a uma reivindicação expressa dos empregados, a legislação criando o

CRE suscitou expectativas que estavam em repouso, mas eram reais. Logo, houve uma resposta participativa positiva dos empregados.

Os resultados efetivos do processo dependem, como se depreende dos estudos de casos aqui apresentados em profundidade, de variáveis que dizem respeito à organização interna das empresas, que a legislação, em si, não pode prever nem contornar. Entretanto, fica claro que a simples existência da legislação suscita uma redistribuição do poder dentro da empresa.

Altera-se o poder da Direção com relação às chefias, pois as relações entre ambas, antes exclusivas, passam a referir-se a um terceiro ator que é o Conselho de Empregados, com todas as conotações de legitimidade que lhe empresta o mandato eletivo. Altera-se o poder do Sindicato, tanto no que se refere ao que deriva de sua posição de monopólio da representação dos empregados junto à empresa; quanto ao que concerne às suas relações com os próprios empregados, agora em grande parte mediadas pelo CRE. Altera-se, também, a relação das chefias com os empregados, devido à presença e interveniência dos conselheiros, muito mais próximos do que os eventuais representantes sindicais.

O resultado do processo vai depender das duas dimensões apontadas no início da análise: poder relativo da empresa e capacidade de organização e representação dos empregados. Dos três casos efetivamente existentes nessa tipologia, apresentamos estudos aprofundados do processo de implantação, âmbito de atuação e áreas de atrito e colaboração do CRE com a empresa e com o Sindicato ou outra forma de representação dos empregados. Os resultados dessa análise confirmam a efetividade dessas dimensões e mostram que o CRE tem tanto mais possibilidades de consolidar-se quanto maior for a força da empresa e a capacidade de organização autônoma dos empregados e, eventualmente, as formas pré-existentes de associação, sentir-se-ão ameaçadas pela nova forma de participação.

ANEXO I

LEI Nº 3.741, DE 20 DE MAIO DE 1983

Institui a obrigatoriedade da inclusão de, pelo menos, um representante dos trabalhadores de empresa, na Diretoria das Sociedades Anônimas, em que o Estado seja majoritário.

A ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO DECRETA E EU, NÉFI TALES, NA QUALIDADE DE SEU PRESIDENTE, promulgo, nos termos do § 4º do artigo 26 da Constituição do Estado (Emenda Constitucional nº 2, de 30 de outubro de 1969), a seguinte lei:

Artigo 1º – Fica instituída a obrigatoriedade da inclusão de, pelo menos, um representante dos trabalhadores de empresa, na Diretoria das Sociedades Anônimas, em que o Estado seja acionista majoritário.

Artigo 2º – O representante do Estado, nas Sociedades mencionadas no artigo anterior, deverá providenciar, dentro de 60 (sessenta) dias, a contar da publicação desta lei, a convocação de Assembléia Geral Extraordinária, com o fim de incluir, nos Estatutos Sociais, o princípio estabelecido no artigo anterior.

Artigo 3º – Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação.

Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo, aos 20 de maio de 1983.

a) NÉFI TALES, Presidente

Publicada na Secretaria da Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo, aos 29 de maio de 1983.

a) Januário Juliano Júnior, Diretor-Geral.

