

NEY DUARTE MONTANARI

A DEMOCRATIZAÇÃO DO PODER NAS EMPRESAS
E A PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS - PLR

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Direito das Relações Sociais – Direito do Trabalho – sob a orientação do Professor Doutor Renato Rua de Almeida.

MESTRADO EM DIREITO
PUC/SP

São Paulo
2.008

Banca Examinadora

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, Antonio, homem de rara inteligência, coragem inigualável e que viveu uma curta vida muito além de seu tempo.

À minha esposa, Maria José, mulher inteligente, de férrea determinação e disciplina espartana que nunca se amedronta com obstáculos.

Aos meus filhos, Rogerio, Leonardo e Samantha, criaturas que são capazes de encher de alegria e orgulho qualquer pai.

A estas pessoas especiais dedico este trabalho.

São Caetano do Sul

2.008

AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar de constar agradecimentos a algumas pessoas e instituições que muito contribuíram, incentivaram, forneceram informações e ajudaram para que essa dissertação viesse a se tornar uma realidade.

Agradeço ao Professor Renato Rua de Almeida que com sua visão longa e moderna soube direcionar, indicando rumo e foco. À Professora Ivani Contini Bramante pela paciência e orientações que permitiram equilibrar o conteúdo jurídico com os decorrentes da economia e da administração.

À Pontifícia Universidade Católica de São Paulo por oferecer condições invejáveis e um magnífico corpo de docentes que estimulam, incentivam e gratificam à prática do estudo e da pesquisa.

Ao SETCESP – Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas de São Paulo,

Ao SETRANS – Sindicato das Empresas de Transporte do ABC

Ao SINDIPESA – Sindicato Nacional das Empresas de Transportes de Cargas Pesadas e Excepcionais

entidades que me permitiram conhecer a realidade do segmento, acumular informações, realizar experimentos, diversos deles utilizados no corpo desta dissertação, e, sobretudo, conhecer e conviver com dirigentes, técnicos e funcionários que não ousei nomeá-los sob pena de esquecer algum e cometer uma imperdoável injustiça.

A todos minha sincera e eterna gratidão.

Se não fores preguiçoso, serás considerado por seus pares.

Se não fores covarde, serás respeitado por seu pares.

Se não fores, ao mesmo tempo, preguiço e covarde, terás direito de escolher o seu destino.

Mas, cuide das pedras e dos obstáculos que serão colocadas em sua caminhada pelos preguiçosos e, sobretudo, pelos covardes que estarão sempre incomodados e com imensa inveja de sua coragem.

Ney Duarte Montanari, inspirado em seu pai.

RESUMO

Este estudo acadêmico tem seus alicerces fincados na reflexão sobre os mais de 3 séculos e meio da escravidão, o sistema de trabalho compulsório, o monopólio do poder diretivo nas mãos dos detentores dos meios de produção, seus reflexos na cultura empresarial e nas relações entre empregado e empregador nos dias atuais, vistos pelos olhos do analista do direito com foco na vida econômica das empresas, sua organização e os instrumentos de gestão de pessoas produzidos pelas escolas de administração e economia até os dias atuais.

Estuda as Constituições brasileiras, a partir da Imperial de 1.824 até o texto da atual Magna Carta, ao lado do sistema legal laborativo, da estrutura sindical, dos mecanismos de solução de conflitos, do direito de informação e dos instrumentos de representação e de participação dos trabalhadores na gestão, nos lucros e resultados das empresas.

Apresenta os fundamentos e a evolução das escolas de administração, a partir da teoria científica e de relações humanas, através dos modelos identificados como taylorista, fordista e toyotista, chegando aos ensinamentos de Peter Drucker e W. Edwuard Deming e seus revolucionários e democráticos modelos de organização e de gestão de pessoas conhecidos como Administração por Objetivos e Administração Participativa.

Expõe e analisa os instrumentos de representação dos trabalhadores existentes, passando pelas comissões internas de acidentes, pelas comissões de fábrica e representação de trabalhadores, pelos regulamentos internos, pela co-gestão para focar no objetivo maior da dissertação e demonstrar o alcance e as dimensões da participação dos trabalhadores dos lucros ou resultados das empresas, instrumento que é esmiuçado e discutido detalhadamente, destacando-se sua natureza, finalidade, vantagens econômicas, flexibilidade, segurança jurídica e suas inspirações modernizantes, democratizantes e humanizantes das relações entre empregado e empregador.

Palavras-Chave: Democratização no Trabalho, Humanização Relações no Trabalho, Participação nos Lucros ou Resultados - PLR, Administração por Objetivos - APO.

SUMMARY

This academic study has its foundations fixed in the reflection of more than three and a half centuries of slavery, the compulsory work system, the monopoly of managerial power in the hands of the holders of the production means, the reflexes in the business and in the relationships among employee and employer in the current days, seen by the eyes of the law's analyses with focus in the company's economical life, its organization and the instruments of people's produced by the schools of administration and economy until the current days.

It studies the Brazilian Constitutions, starting from the Imperial of 1824 until the text of the current Great Letter, beside the legal system, the syndical structure, the mechanisms of conflicts solution, the information rights and the instruments of representation and worker's participation in the administration, in the profits and in the companies results.

It presents the foundations and the evolution of the Administration Schools, starting from the scientific theory and personal relationship, through models identified as Taylorism, Fordism and Toytism, reaching the organization and people's management, known as Administration by Objectives and Participant Administration.

It exposes and analyses the instruments of the existing worker' representation, passing through the internal committee of accidents, factory committee and worker' representation, internal regulations, by the co-administration to focus in the larger objective of the dissertation and to demonstrate the reach and dimensions of the workers in the profits participation or results of the companies, instrument that is crumbled and discussed in full detail, highlighting its nature, purpose, economical advantages, flexibility, juridical safety and its model inspirations of democracy and humanization in the relationship between employee and employer.

Key words: Work democracy, Administration by Objectives, Profits or Results Participation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
------------------	----

PARTE I – RAÍZES HISTÓRICAS DO RELACIONAMENTO CAPITAL TRABALHO NO BRASIL	23
--	----

CAPÍTULO I – EVOLUÇÃO HISTÓRICA	23
---------------------------------------	----

1 – O Sistema escravagista no Brasil	23
2 – O trabalho compulsório.....	25
3 – O monopólio do poder dos proprietários dos meios de produção	27
4 – O despreparo profissional da mão-de-obra escrava	29

CAPÍTULO II – FORMAÇÃO DO DIREITO DO TRABALHO	33
---	----

1 – A transição do regime escravista para o trabalhado livre	33
2 – As Constituições de 1.934 e 1.937 e as Leis Trabalhistas	38
3 – A influência da carta del lavoro no direito trabalhista brasileiro	49
4 – O atrelamento dos sindicatos ao Estado	51
5 – A justiça do trabalho no Brasil, o poder normativo e o conflito entre empresa e empregado	55
6 – A consolidação das leis do trabalho – CLT	58

CAPÍTULO III – A PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS NAS CONSTITUIÇÕES BRASILEIRAS	65
--	----

1 – A constituição de 1.946	65
2 – A constituição de 1.967 e a Emenda Constitucional de 1.969	68
3 – A constituição de 1.988 e os avanços nas relações de trabalho	73

PARTE 2 – A EVOLUÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO	84
CAPÍTULO I – OS MODELOS DE ORGANIZACIONAIS E DE GESTÃO DE PESSOAS	84
1 – A administração clássica ou científica e a divisão de tarefas	84
2 – A escola de relações humanas	90
3 – A administração por objetivos – APO	97
4 – A administração participativa	101
 CAPÍTULO II – O MODELO LEGAL TRABALHISTA BRASILEIRO	 113
1 – O poder do empregador e a subordinação do empregado	113
2 – O distanciamento entre decisão e execução	117
3 – O desestímulo ao diálogo e à conciliação	120

PARTE 3 – OS MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NAS EMPRESAS	125
CAPÍTULO I – OS INSTRUMENTOS EXISTENTES	125
1 – As comissões internas de prevenção de acidentes – CIPA	125
2 – As comissões de fábrica e de representação Interna	131
3 – Os regulamentos internos das empresas	139
4 – A Co-gestão	147
CAPÍTULO II – O PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS – ORIGENS E OBJETIVOS	165
1 – O primeiro texto legal	165
2 – Evolução da legislação	169
3 – Desoneração e Incentivo Fiscal	173
4 – Lucros ou Resultados?	178
CAPÍTULO III – A FLEXIBILIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO EM RESULTADOS – PLR	181
1 – Restrições à utilização	181
2 – Transparência das Regras do PLR	183
3 – Incentivo à produtividade, à qualidade e a competitividade	190
CAPÍTULO IV – A HUMANIZAÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE EMPREGADO E EMPREGADOR	196
1 – O caminho dos modelos de organização e gestão	196
2 – A opção contida na Lei 10.101	201
CONCLUSÃO	210
BIBLIOGRAFIA	219

INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem quatro objetivos principais. O primeiro deles está circunscrito à apresentação e análise das raízes do sistema de produção brasileiro e as razões do granítico monopólio do poder nas mãos dos detentores dos meios de produção. O segundo, cuida da evolução dos sistemas de organização do trabalho, a partir da escola de administração científica de Frederick Taylor até a influência advinda do fenômeno da globalização econômica, procurando demonstrar a necessidade de se incorporar novos métodos de gerenciamento do trabalhador. O terceiro fica por conta dos mecanismos e instrumentos existentes no ordenamento jurídico pátrio e nas práticas em uso pelas empresas, procurando demonstrar suas possibilidades, alcance e potencialidades no aumento da produtividade e na modernização das relações entre empregado e empregador. Por último, o quarto e ambicioso objetivo procura motivar o leitor a refletir sobre as possibilidades democratizantes e humanizantes das relações de trabalho, contidas na Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2.000 que disciplinou, pela primeira vez em nossa história jurídica, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas.

O estudo está dividido em três partes, nove capítulos e uma conclusão. Na primeira parte a ênfase está na apresentação e análise do sistema de produção escravagista que foi implantado no Brasil no início de nossa colonização e perdurou por mais de 350 anos, onde prevaleceu a instituição social do trabalho compulsório, em que o trabalhador era considerado como uma mercadoria que poderia ser comprada, vendida, alugada, emprestada, penhorada, doada e leiloadada. Não havia escravo sem o seu proprietário e este, como regra, era recompensado apenas com habitação, alimentação e vestimenta. O proprietário e senhor detinha poder de vida e de morte sobre o seu escravo. Essa relação manifestava-se de forma, ainda mais, saliente no processo produtivo. O proprietário e detentor dos meios de produção enfeixava todo o poder. Ao escravo cabia o trabalho, a obediência, a lealdade, a subserviência e a submissão.

O trabalho assalariado, vigente na Inglaterra desde 1.086, somente tornou-se realidade em terras brasileiras por pressão da potência hegemônica da época – a Inglaterra – e após um lento e longo processo político que começou em 1.850 com a proibição do tráfico escravista e foi encerrar-se em 13 de maio de 1.888 com a Lei Áurea, deixando como herança cultural o monopólio do poder nas mãos dos proprietários.

A substituição da mão-de-obra escrava pela estrangeira, mais preparada e produtiva, trouxe para a relação proprietário e assalariado uma ameaça ao seu poder ilimitado e incontestado. Pela primeira vez, o patronato defrontou-se com um poder, até então, estranho ao processo produtivo. Os assalariados se organizaram, criaram associações, agruparam-se em sindicatos e clamaram por melhorias de condições de trabalho, redução de jornada e aumento de ganho. Surgiram as primeiras greves organizadas como a da construção civil de 1.907 e a primeira greve geral que parou a cidade de São Paulo em 1.917.

O estado que, até então, permanecia a margem desse conflito foi chamado a intervir e estabelecer regras para o relacionamento entre os proprietários dos meios de produção e os assalariados. O sistema produtivo precisava de garantia e segurança para continuar seu desenvolvimento. As organizações de trabalhadores se constituíam numa ameaça permanente e precisavam ser contidas. Surgem as primeiras leis de natureza trabalhista. Em 1.917 é criado o Departamento Nacional do Trabalho. Em 1.919, o Decreto-Lei 3.724, aprova leis concernentes a acidentes do trabalho. Em 1.926, a emenda 29 à Constituição de 1.891 atribui ao Congresso Nacional a competência para legislar sobre matéria trabalhista, mas, é somente a partir de 1.930 que essa questão passou a ser efetivamente enfrentada.

O Brasil vivia um estado de exceção, nascido de duas revoluções – a de 1.930 e 1.932 – sob o comando de Getúlio Vargas que precisava equilibrar duas importantes forças produtivas. A nascente elite industrial e a antiga e descontente força agrária que clamavam por leis protetoras de suas atividades. A nação precisava de paz e harmonia para cuidar de sua produção. A partir dessa necessidade, a simpatia pelo modelo fascista europeu foi uma decorrência natural. O fascismo apresentava-se como um modelo fundado num partido único de massa, calcado no culto ao chefe, no desprezo aos valores liberais, na exaltação da coletividade e na colaboração das classes, opondo-se frontalmente ao comunismo e ao socialismo.

Os princípios da Carta del Lavoro italiana, aprovada pelo Gran Consiglio del Fascismo em 21 de abril de 1.927, que preconizava a solidariedade entre os vários fatores de produção no interesse supremo da nação apresentou-se como receita ideal para a realidade brasileira. Serviu de fonte orientadora e inspiradora dos pilares centrais da legislação trabalhista brasileira que redundaram na criação da justiça do trabalho, no poder normativo, no modelo sindical atrelado ao estado, assentado no princípio da unicidade e nas categorias profissionais e econômicas. A solução dos conflitos e dissídios trabalhista ficou nas mãos do estado.

O corolário do processo deu-se com a edição da Consolidação das Leis do Trabalho em 1.943 que reuniu um conjunto de leis protetivas do trabalho e, ao mesmo tempo, manietou as organizações sindicais, manteve quase imaculado o monopólio do poder patronal e garantiu prerrogativas estatais de intervenção nas organizações sindicais.

A primeira parte será encerrada com um exame do caminho percorrido pela legislação trabalhista ao longo das oito constituições brasileiras, a partir de Imperial de 1.891 até a Cidadã de 1.988, enfatizando as várias oportunidades perdidas que se apresentaram para que o estado brasileiro procedesse mudanças no sistema herdado da Carta del Lavoro.

A segunda parte trata da evolução do processo produtivo no século XX, apresentando e comparando as principais escolas de administração e de gestão de pessoas. Assim serão apresentados, de forma sintética, os fundamentos da Escola de Administração Científica ou Clássica de Fayol e Taylor, da Escola de Relações Humanas, de Mayo, da Administração por Objetivo – APO, de Peter Drucker, da Administração Participativa de W. Edward Deming, bem como suas aplicações nos modelos Fordista e Toyotista.

A evolução dos modelos de Administração das empresas e suas implicações na forma de gerir pessoas será tratado em destaque, partindo da ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional, passando pelo enfoque nos resultados, na Administração por Objetivos criado pelo pai da moderna Administração – Peter Drucker e na Administração Participativa gestada por W. Edward Deming, que estabeleceram as bases para uma gestão mais democrática e humana.

As empresas brasileiras em face das influências impostas pela internacionalização econômica e pelo acirramento da competição viram-se forçadas a incorporar novas tecnologias e com elas introduzirem mudanças em seu processo de organização e gestão, além de iniciar uma convivência, até então desconhecida, com organizações sindicais.

O comportamento das empresas e de seus instrumentos de controle do poder internos serão analisados a luz das definições de empregado, empregador e justa causa, contidos nos artigos 2º, 3º e 482 da CLT, procurando demonstrar as raízes históricas e culturas do autoritarismo dos detentores dos meios de produção no Brasil.

O desestímulo a soluções dos conflitos trabalhistas através de mecanismos negociados, o formalismo das nossas leis laborais, o papel da justiça do trabalho, o distanciamento entre o comando e a base da empresa e a enorme resistência em

incorporar mecanismos de participação são apresentados como barreiras para a criação de um contrapoder nas empresas brasileiras.

A terceira parte apresentará os dispositivos extraídos do ordenamento jurídico e aqueles criados através de negociações sindicais ou trazidos pelas empresas estrangeiras. Assim é que as comissões internas de prevenção de acidentes, as comissões de fábrica, os regulamentos internos e a representação dos trabalhadores, a co-gestão, serão analisados a partir das perspectivas democratizantes que contemplam, mas, a participação nos lucros ou resultados, o conhecido PLR, objetivo maior desta dissertação, receberá tratamento detalhado e pormenorizado.

O programa de participação nos lucros ou resultados das empresas – PLR, objeto da lei 10.101, de 19/12/2000 será apresentado como um instrumento amplo, estimulador, flexível, moderno, tecnologicamente atualizado e juridicamente seguro para a incorporação de mecanismos de democratização das relações de trabalho no Brasil.

Os quatro últimos capítulos e a maior parcela da conclusão estará focada no programa participação nos lucros ou resultados das empresas – PLR, procurando demonstrar seu caráter inovador como instrumento de gestão e modelo de gerenciamento das empresas, destacando o seu estímulo à negociação interna, ao trabalho por metas e objetivos, ao foco na produtividade e na qualidade, à

valorização de talentos, ao reconhecimento da meritocracia, à mudança no papel da gerência, à publicidade dos procedimentos, à aproximação da cúpula da empresa com sua base, à flexibilidade de suas normas, o incentivo econômico eu contempla, à sua natureza não remuneratória, à não incidência de encargos trabalhistas para, terminar, evidenciando as possibilidades democratizantes que contempla.

O foco no processo produtivo e o estímulo às empresas em fazer uso de instrumentos de planejamento e de organização de seu processo produtivo, incorporando ensinamentos oriundos do Toyotismo, da Administração por Objetivos e da Administração Participativa serão apresentados como ferramentas que inserem as empresas brasileiras na competitiva e mutante economia globalizada.

A mudança na missão das chefias e gerências que se afastam de seu papel de vigilantes e controladores para se transformarem em orientadores, treinadores e facilitadores é enfatizado como a transformação mais saliente, profunda e difícil de se conseguir.

A aproximação entre aqueles que decidem com os que executam as metas, objetivos e missões, trazendo a negociação para o interior das empresas e incorporando tal procedimento à rotina das pessoas é enfatizado como um poderoso mecanismo de prevenção e solução de conflitos interpessoais com o conseqüente afastamento das soluções judiciais.

A organização sindical também será afetada, na medida em que o trabalhador passará a dispor de mecanismos internos de participação e de canais de diálogo com a estrutura de poder na empresa, reduzindo o espaço para apelos de natureza política e demagógica.

O partilhamento pelos empregados e de seus representantes na negociação ou na fixação das metas, objetivos, missões e nos resultados alcançados será apresentado como uma ferramenta de motivação com o trabalho, de integração com a empresa, de elevação do moral dos trabalhadores e da prática de justiça social.

A ênfase ficará por conta do programa de participação nos lucros ou resultados da empresas, primeiro texto legal que regulamentou a matéria e permite que trabalhadores, sindicatos e empresas, negociem as metas, objetivos, missões e resultados que desejam, internalizando os mecanismos de planejamento, organização, controle e gestão da empresa, estimulando à competição interna, valorizando os talentos, praticando a meritocracia, publicizando procedimentos, integrando o trabalhador na empresa e abrindo espaço para democratizar as relações de trabalho em nosso país.

A mensagem final estará focada no incentivo à reflexão sobre nosso passado escravagista onde o trabalho representava um castigo e os desafios de uma sociedade moderna calcada na competição e na valorização do trabalho das pessoas.

PARTE I – RAÍZES HISTÓRICAS DO RELACIONAMENTO ENTRE CAPITAL E TRABALHO NO BRASIL

CAPÍTULO I – EVOLUÇÃO HISTÓRICA

1 – O Sistema Escravista no Brasil

O sistema produtivo no Brasil colônia teve início com a produção do “ouro branco” denominação que era atribuída ao açúcar de cana, atividade que levou o país a tornar-se o maior produtor mundial no século XVII. Essa atividade exigia, além da instalação do engenho onde a cana era processada, a presença de numerosa mão-de-obra, item que exercia elevado peso na composição das componentes do preço do produto final, fator que ao lado da abundância de escravos, de seu baixo custo e da tradição escravagista ibérica motivaram a introdução do trabalho escravo em nosso país.

Inicialmente optou-se por escravizar os indígenas, mas, a baixa adaptação dessa população às atividades rotineiras, ao lado da elevada força, resistência física, docilidade dos habitantes da África e na existência de um tráfico negreiro que abastecia os sistemas escravistas americanos, em pouco mais de três décadas, levaram ao abandono da população nativa e a opção maciça pelo escravo africano.

A utilização do escravo africano disseminou-se por toda a economia brasileira assentada na produção agrícola do açúcar, do tabaco, do algodão e do café sem esquecer o ciclo da mineração na província de Minas Gerais que iniciou a reversão do ciclo de produção do nordeste para o sudeste. A atividade mineradora implantou os primeiros alicerces do processo industrial e a experiência da Mina de Morro Velho de propriedade da empresa inglesa, sediada em Londres, a Saint John d'El Rey Mining Company um dos exemplos da cultura escravista brasileira, pois apesar de ser uma empresa britânica, que sempre combateu a escravidão, fez largo uso da mão-de-obra escrava em suas minas. De seus 2.500 trabalhadores, segundo registros históricos, 1.690 eram escravos.¹

Este cenário perdurou mesmo após a promulgação da Lei Eusébio de Queirós, de 04 de Setembro de 1.850, que decretou o fim do tráfico de escravos. O comércio de escravos voltou seus olhos para o estoque interno, para a movimentação de escravos entre as regiões e para o tráfico ilegal que se desenvolveu sem maiores oposições das autoridades brasileiras.

¹ - Douglas Cole Libby. Trabalho Escravo e Capital Estrangeiro no Brasil. Ed. Itatiaia. pág. 16.

2 – O Trabalho Compulsório

O modelo escravista trouxe em seu seio a instituição do trabalho compulsório e do escravo mercadoria. Eram tidos como itens de estoque, peças de reposição e como elementos do processo produtivo não dotados de personalidade humana. O escravo era, em resumo, uma mercadoria que poderia ser vendida, alugada, emprestada, penhorada, doada, leiloada e, por mais cruel que o termo se apresente, descartada, de acordo com a vontade do detentor de sua propriedade.

O destino do escravo era o trabalho durante toda sua existência. Como fator de produção procurava-se extrair dele a maior quantidade de trabalho ao menor custo.

Sua alimentação, habitação e vestimenta dependiam das necessidades do processo produtivo, das atividades que estivessem sendo executadas, da intensidade das tarefas a serem cumpridas e, por evidente, de decisão de seus proprietários.

O destino do escravo enquanto pessoa não era levada em consideração. A importância do escravo não ultrapassava os limites do conceito de mercadoria, tais como, os animais de tração que precisavam ser alimentados, cuidados, guardados, vigiados e controlados.

Ao longo dos mais de 350 anos do sistema escravista brasileiro, ressalte-se, o mais longo de todo de toda a história humana, muitas relações surgiram entre os escravos e senhores. Foram muitas as gerações de escravos que nasceram, viveram e morreram sob esse regime. Relações se estabeleceram entre proprietários e escravos que buscaram através da subserviência, da submissão, da fidelidade e de bons serviços prestados, formas de abrandar e de fugir do regime da servidão perpétua. Inúmeros são os registros de escravos que se transformaram em cidadãos livres através da compra de si próprios ou da libertação concedida por seu senhor, a denominada alforria. A história registra o caso da conhecida Chica de Silva que participou dos ciclos da realeza a partir das senzalas, contando para isso, além de sua rara beleza física e talento pessoal, com o poder econômico de seu marido.

O sistema escravista iniciado com as capitanias hereditárias, desde o seu marco inicial foi calcado em dois mundos. Aquele composto dos proprietários dos meios de produção e do capital que decidiam o que, como, quando, quanto e onde fazer e, o outro, reservado aos que teriam, compulsoriamente, que executar as decisões. Este foi, até o pretense ato de bondade assinado pela Princesa Isabel em 01 de maio de 1.888, o mundo dos escravos brasileiros.

3 – O Monopólio do Poder dos Proprietários dos Meios de Produção

O senhor de engenho, o fazendeiro, o proprietário do estabelecimento ou da indústria concentrava em torno de si tudo que dizia respeito a controle e comando dos meios de produção. Cabia exclusivamente a ele decidir o que fazer, como, quando, onde e em que quantidade. Ao escravo, em sua condição de mercadoria e de pessoa coisa, estava reservada a tarefa de executar o comando e as ordens de seus senhores proprietários. Não havia qualquer relação de troca ou de barganha entre as partes.

O proprietário em sua prerrogativa de possuidor das terras, das instalações, dos equipamentos e da mão-de-obra, gozava da proteção legal de dispor como melhor lhe aprouvesse de seus bens, entre eles, seus escravos. Vigia nessa época o direito pleno de propriedade, Art. 179, inciso XXII da Constituição de 1.824,² e o escravo pertencia em toda sua essência ao seu senhor, através de uma relação de dominação-servidão.

Na Constituição de 1.824, a primeira de nossa história política, não existe uma só linha que trate da questão escravo e senhor ou, de relações de trabalho que incluía a figura do escravo. O Art. 179, inciso XIX,³ abole os açoites, a tortura, a marca a

² - Constituição de 1.824. Ed. Senado Federal. pág. 105.

³ - Obra citada. pág. 104.

ferro quente e todas as penas cruéis, porém, o citado artigo está inserido no Título 8º que trata das Disposições Gerais e Garantias dos Direitos Cíveis e Políticos dos Cidadãos Brasileiros, significando que não tem aplicabilidade aos escravos que não gozavam do direito à cidadania.

Não existiam quaisquer barreiras ou disciplinamento para o exercício do poder de dominação dos proprietários. Podiam exercê-lo pelos meios que melhor atendessem aos seus interesses, sem limites. É muito fácil concluir-se que se estabeleceu uma relação de força entre o senhor e seus escravos. As condições de habitação, vestimenta e alimentação eram ditadas pelo senhor. As jornadas de trabalho, as ferramentas a serem usadas, os locais de trabalho e tudo o mais que se relacionasse com ao trabalho eram decididas pelo proprietário. Ao escravo cabia tão somente a obediência. A violência, o desrespeito, a desconsideração foram as marcas registradas desse relacionamento. Aos desobedientes e não subservientes eram reservados as piores condições e castigos que, em muitos casos, levaram à morte do escravo.

As negras escravas foram objeto de toda sorte de abuso e desconsideração de sua condição de mulher. Muitos são os registros de suicídios de escravas que viam nesse recurso a única forma de interromper tal condição.

Os proprietários dispunham do poder de vida e de morte de seus escravos. Todo o poder estava concentrado em suas mãos. Nenhum espaço restava aos escravos. O senhor detinha poder soberano sobre seus bens e com essa garantia constitucional podia comprar, vender, doar, leiloar, emprestar, alugar, castigar, descartar, usar e matar quaisquer de seus escravos sem nenhum impedimento ou sanção legal.

Essas regras vigoraram durante os mais de 350 anos que perdurou o regime de trabalho compulsório e o monopólio do poder nas mãos dos proprietários de escravos e legalmente terminaram com a edição da Lei Áurea, de 13 de maio de 1.888.

4 – O Despreparo Profissional da Mão-de-Obra Escrava

A preocupação com a instrução e o preparo da mão-de-obra escrava para o aprendizado de tarefas praticamente inexistia pois havia a crença disseminada entre os proprietários de que os negros eram incapazes, indolentes, e preguiçosos. Alexandre de Freitas Barbosa, em sua tese de doutorado defendida no Instituto de Economia a Unicamp destaca:

Ora, a mão-de-obra livre nacional, apesar de abundante, não havia sido expropriada material e culturalmente. Além disso, havia a crença por parte dos fazendeiros – certamente infundada embora componente essencial de sua ideologia – de que o elemento nacional era essencialmente “vadio” e

“preguiçoso”. Fato é que, diferentemente dos escravos e dos futuros imigrantes, não haviam passado pela “escola do trabalho”. A plena proletarização do elemento nacional dependeria no Brasil da eliminação do acesso aos meios de subsistência e do surgimento de setores sem tradição escrava.⁴

Esse entendimento sobre a qualidade do trabalho prestado pelo escravo negro não foi criação brasileira. Os fazendeiros e industriais norte-americanos, embora, não de forma uníssona tinham o mesmo entendimento. Douglas C. Libby, em sua obra Trabalho Escravo e Capital Estrangeiro no Brasil, citando Cairnes. J.E. extraído do livro *The Slave Power*, escreve:

... os defeitos econômicos do trabalho escravo são muito sérios. Eles podem ser resumidos nos três tópicos: (o trabalho escravo) é dado relutantemente; é não especializado; falta-lhe versatilidade.

É dado relutantemente, e conseqüentemente, o trabalho do escravo é garantido somente enquanto é vigiado. No momento em que a vigilância do senhor é relaxada, o escravo afrouxa seu esforço.

Segundo, o trabalho escravo é não-especializado, e isto não somente porque o escravo, sem interesse no seu trabalho, não se sente induzido a exercer suas mais altas faculdades, mas porque, pela ignorância à qual é necessariamente condenado, ele é incapaz para tanto. Ele não pode ser forçado a

⁴ - Alexandre de Freitas Barbosa. Tese de Doutorado. Instituto de Economia. Unicamp. 2.003. pág. 100.

cooperar com a maquinaria; a ele só podem ser confiados os implementos mais grosseiros; ele é capaz apenas dos mais brutos trabalhos.⁵

O mesmo autor na citada obra, mas agora trazendo escritos de Eugene Genovese em *The Political Economy of Slavery*, escreve:

Ao trabalho escravo faltava aquele grau e tipo de versatilidade que teria permitido uma diversificação geral na agricultura. Escravos podiam trabalhar, e de fato trabalhavam, numa variedade de ocupações, sob circunstâncias não facilmente criadas dentro da economia como um todo. A divisão do trabalho nas plantations e na sociedade procedia lentamente e sobre grandes desvantagens. O nível de tecnologia, especialmente nas plantations se manteve baixo pela qualidade e tamanho da força de trabalho. Mulas e bois, por exemplo, substituíram o cavalo, mais rápido, principalmente porque aqueles podiam agüentar mais facilmente o tratamento duro e talvez vingativo. Trabalhadores negros haviam sido disciplinados a sustentar trabalho agrícola antes de serem transportados às Américas. Sua baixa produtividade proveio das condições humanas e tecnológicas sob as quais eles trabalhavam, e estas surgiram do sistema escravo.⁶

É neste cenário que ocorre a libertação dos escravos em 01 de maio de 1.888 e tem início, no sistema econômico brasileiro, o trabalho livre mediante uma remuneração.

⁵ - Obra citada. pág. 19.

⁶ - Obra citada. pág. 21.

O que este autor sente-se em condições de concluir é que desde o seu nascedouro até a introdução do trabalho assalariado, o sistema produtivo brasileiro foi marcado por uma relação de dominação integral do senhor sobre seus escravos. Não se imaginava uma relação de troca ou de diálogo. Não havia sopesamento de direitos. O senhor detinha todos os poderes. Ao escravo cabia somente o trabalho e a obediência.

Era de se esperar que essa herança gestada por mais de 350 anos influenciasse as relações que se seguiram à libertação dos escravos.

CAPÍTULO II – A FORMAÇÃO DO DIREITO DO TRABALHO

1 – A Transição do Regime Escravista para o Trabalhado Livre

Para o Brasil agrário do fim do século XIX, a abolição da escravidão brasileira não foi surpresa. A elite brasileira acompanhava havia décadas as pressões internacionais, especialmente da Inglaterra que exigia o fim do tráfico negreiro decretado em 1.850 e, assistia as ocorrências em outros países com destaque para a Guerra da Secessão norte-americana de 1.861 a 1.865 motivada pela abolição dos escravos naquele país e que vitimou mais de 620.000 vidas. As raízes de uma relação escravo senhor, do poder absoluto dos proprietários e da ausência de regulação da utilização do trabalho livre marcariam a lenta transição de um sistema escravagista para outro com fundamento em relações de mercado.

A introdução do trabalho livre iniciou-se com a presença do trabalhador estrangeiro. Entre 1.820 a 1.872 mais de 300.000 imigrantes entraram no país e reforçaram o trabalho, principalmente, nas fazendas de café⁷.

A partir de 1.880 com a antevisão do fim da escravidão, houve forte incremento da imigração de italianos, espanhóis e portugueses em processos espontâneos e

⁷ - Samuel Harman Lowrie. Imigração e Crescimento da População no Estado de São Paulo. Editora da Escola Livre de Sociologia. 1.938. pág. 8. Citado na Tese de Doutorado de Alexandre de Freitas Barbosa. Unicamp. pág. 96.

facilitados por financiamentos do Estado ou dos fazendeiros, mediante um contrato de parceria ou de locação de serviços. Essa mão-de-obra livre destinava-se a substituir o escravo ou assumir o crescimento da atividade agrícola e preencher os espaços que começavam a se abrir com o início da industrialização verificada nos meios urbanos a partir do fim do século XIX.

Os contratos firmados demonstraram a forte influência do período escravagista. O parceiro ou meeiro, em primeiro lugar tinha que saldar a dívida com sua viagem para o Brasil e em segundo, trabalhar segundo as regras do contrato de parceria que incluía a venda dos produtos aos preços estabelecidos pelo fazendeiro e terminava por fazer as compras de suas necessidades de alimentação, vestimenta e ferramentas em armazéns da propriedade onde estava vinculado. A mobilidade desse trabalhador era mínima e inúmeros foram os casos que terminaram em revoltas desses parceiros e meeiros que acabaram com reclamações junto aos governantes de seus países de origem.

A Constituição de 1.891 silenciou-se, a exemplo do texto Imperial de 1.824, a respeito de relações de trabalho. Nenhuma regulação foi introduzida. O direito de propriedade foi mantido em sua plenitude, em seu Art. 72, § 17, “salvo a desapropriação por necessidade ou utilidade pública, mediante indenização prévia.”⁸

⁸ - Constituição de 1.891. Edição Senado Federal. pág. 98.

É no período 1.880 a 1.930 que se encontram os registros mais marcantes da transição do trabalho escravo para o trabalhador livre. É nesse espaço de tempo que surgiram as primeiras leis e regulamentos do trabalho, como a primeira Lei de Acidentes do Trabalho em 1.919. A criação do primeiro instituto de Aposentadorias, a Lei Eloy Chaves de 1.924, terminando pelo nascimento do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, em 26 de novembro de 1.930. Esse período registra, também, a interferência mais direta do Estado nas relações de trabalho especialmente motivada pelos acontecimentos internacionais.

O imigrante europeu, especialmente, o espanhol e italiano, trouxe em sua bagagem além de uma formação cultural e profissional até então desconhecida em nosso país, suas práticas e ideologias políticas e, logo, o conflito com o patronato mostrou-se inevitável. Esse trabalhador vinha de um país onde o escravismo inexistia a gerações e confrontou-se com uma classe dirigente formada na prática do monopólio do poder de decisão.

Reivindicações por melhores condições de trabalho, jornada de 8 horas, descanso semanal e salário maior, insufladas por inspirações do anarco-sindicalismo, começaram a surgir e a causar enorme aflição no nascente patronato industrial instalado nos centros urbanos com destaque para a cidade de São Paulo.

Os arbóres do século XX registraram os primeiros movimentos grevistas, instrumento desconhecido dos antigos senhores de escravos, educados no regime de dominação e de submissão de sua força de trabalho. Esses movimentos foram recebidos como uma doença grave que precisaria ser extirpada e criminalizada. Já em 1.904 deu-se a greve da Companhia Docas de Santos, convocada pela recém-criada Sociedade Internacional União dos Operários que terminou com centenas de prisões de participantes. Em 1.905 a mesma sociedade convoca uma nova greve na cidade de Santos combatida pela polícia, marinheiros e fuzileiros navais. Os anos de 1.906, 1.907 e 1.909 registraram novos movimentos paredistas que culminou com a primeira grande greve brasileira, a greve geral de 1.917 que paralisou a cidade de São Paulo. O movimento foi duramente reprimido pelas forças policiais, mas, ao final forçou o patronato a negociar e a ceder em diversas reivindicações, entre elas, a jornada de trabalho de 8 horas e o descanso semanal. Everardo Dias, citando M. Bandeira, na obra *História das Lutas Sócias no Brasil*, escreve:

São Paulo é uma cidade morta: sua população está alarmada, os rostos denotam apreensão e pânico, porque tudo está fechado, sem o menor movimento. Pelas ruas, afora transeuntes apressados, só circulam veículos militares, requisitados pela Cia. Antarctica e demais indústrias, com tropas armadas de fuzis e metralhadoras. Há ordem para atirar quem fique parado na rua. Nos bairros fabris do Brás, Mooca, Barra Funda, Lapa, sucederam-se tiroteios com grupos de populares; em certas ruas já começaram fazer barricadas com pedras, madeiras velhas, carroças viradas e a polícia não se atreve a

passar por lá, porque dos telhados e cantos partem tiros certos. Os jornais saem cheios de notícias sem comentários quase, mas o que se sabe é sumamente grave, pronunciando dramáticos acontecimentos.⁹

Ao longo de toda a república velha – 1.889/1.930 – os movimentos grevistas foram tratados como casos de polícia e reprimidos com toda a violência. A lei que permitia a expulsão do estrangeiro que atentasse contra a ordem pública – e a greve era considerada uma gravíssima violação desse princípio – foi gestada nesse período e utilizada para retirar de cena muitos dirigentes de associações e grevistas estrangeiros.

Esse período teve fim com a revolução de 1.930 que levou ao poder Getúlio Vargas que tomou posse em 03 de novembro de 1.930 e já no mesmo ano, em 26 de novembro, criava o Ministério do Trabalho e da Indústria e Comércio.

A revolução de 1.930 foi seguida pela constituinte ou guerra paulista de 1.932 que lutou pela formação de uma Assembleia Constituinte com a finalidade precípua de dar vida a uma nova Carta Magna. Este são os marcos de uma nova era do trabalhismo brasileiro e o nascedouro do sistema legal que, em grande parte, tem vigência até os dias de hoje, como se demonstrará ao longo desta dissertação.

⁹ - Everardo Dias. História das Lutas Sociais no Brasil. Apud. Bandeira, M. pág. 56 e 57. Extraído via Internet.

2 – As Constituições de 1.934 e 1.937 e as Leis Trabalhistas

Em 1.930 a sociedade produtiva brasileira contava com apenas 42 anos da abolição da escravidão e muitos de seus dirigentes haviam nascidos ou eram filhos da elite escravagista e era natural que as idéias da organização do trabalho estivessem presentes na ideologia dessa classe dominante.

A 2ª guerra mundial estava para acontecer 9 anos depois. Ideologias políticas e modelos de governo fervilhavam. O fascismo imperava na Itália. O nazismo dominava a Alemanha. O comunismo vigia na então poderosa União Soviética. As representações de trabalhadores clamavam por representação e participação no processo produtivo.

É natural que as idéias comunistas e as práticas do anarco-sindicalismo importado pelos imigrantes europeus atemorizasse a classe dominante brasileira erigida de um sistema de dominação das massas, da força de trabalho e dos meios de produção. Era preciso criar um sistema político-legal que agasalhasse os anseios dessa elite e permitisse que o sistema produtivo existente no Brasil gozasse de segurança para se movimentar e desenvolver-se. Era preciso, acima de tudo, gerar um sistema que afastasse as idéias dos comunistas, da igualdade entre as classes sociais, da delegação de poder aos trabalhadores. Era imperioso que se disciplinasse a ação

dos sindicatos e impedisse que continuassem a organizar os trabalhadores e acumular poder de negociação e de pressão sobre o patronato. Era necessária a instituição de instrumentos de solução dos conflitos do nascente operariado que, a cada dia, apresentava-se com novas reivindicações.

É nesse cenário que a Assembléia Constituinte promulgou em 16 de julho de 1.934 a nova Carta Magna brasileira. Este texto constitucional contava de 178 artigos e mais outros 26 compunham suas Disposições Transitórias.

Foi a primeira vez que matérias trabalhistas foram inseridas no documento magno brasileiro. E as novidades foram mais do que substanciais. O Art. 120 continha em seu parágrafo único um dispositivo absolutamente revolucionário:

Art. 120. Os sindicatos e as associações profissionais serão reconhecidos de conformidade com a lei.

§ Único. A lei assegurará a **pluralidade sindical e a completa autonomia** dos sindicatos¹⁰.

O ordenamento jurídico brasileiro incorporou, por muito pouco tempo é verdade, a pluralidade e a plena autonomia sindical. Os registros históricos contêm muito pouca informação sobre a formação sindical sob essa legislação.

¹⁰ - Constituição de 1.934. Edição Senado Federal. pág. 162.

O mesmo texto constitucional trouxe, em seu Art. 121, diversos avanços sobre matéria trabalhista. Destacam-se as principais:

Art. 121. A lei promoverá o amparo da produção e estabelecerá as condições do trabalho, na cidade e nos campos, tendo em vista a proteção social do trabalhador e os interesses econômicos do País.

§ 1º A legislação do trabalho observará os seguintes preceitos, além de outros que colimem as condições do trabalhador:

- a) proibição de diferença de salário para um mesmo trabalho, por motivo de idade, sexo, nacionalidade ou estado civil;
- b) salário mínimo, capaz de satisfazer, conforme condições de cada região, as necessidades normais do trabalhador;
- c) trabalho diário não excedente de oito horas, reduzíveis, mas só prorrogáveis nos casos previstos em lei;
- d) proibição de trabalho de menores de 14 anos; do trabalho noturno de menores de 16; e em indústrias insalubres de menores de 18 anos e mulheres;
- e) repouso hebdomadário, de preferência aos domingos;
- f) férias anuais remuneradas;
- g) indenização do trabalhador dispensado sem justa causa;
- h) assistência médica e sanitária ao trabalhador e à gestante, assegurado a esta descanso, antes de depois do parto, sem prejuízo do salário e do emprego, e instituição de previdência,

mediante contribuição igual da União, do empregador e do empregado, a favor da velhice, da invalidez, da maternidade e nos casos de acidente do trabalho ou de morte;

- i) regulamentação do exercício de todas as profissões;
- j) reconhecimento das convenções coletivas de trabalho;¹¹

Estavam criados os alicerces do atuais direito trabalhistas e previdenciário, além de introduzir as base do direito coletivo do trabalho.

O Art. 122 apresentou a mundo jurídico brasileiro outra enorme novidade:

Art. 122. Para dirimir questões entre empregadores e empregados, regidas pela legislação social, fica instituída a Justiça do Trabalho, à qual não se aplica o disposto no Capítulo IV, do Título I.

Parágrafo único. A constituição dos Tribunais do Trabalho e das Comissões de Conciliação obedecerá sempre o princípio da eleição de seus membros, metade pelas associações representativas dos empregados, a metade dos empregadores, sendo o presidente de livre nomeação do Governo, escolhido dentre pessoas de experiência e notória capacidade moral e intelectual.

O que chama a atenção é o final do “caput” do artigo, ou seja, o texto define que à Justiça do Trabalho não se aplicam as disposições do Capítulo IV, Título I, ou seja, a Justiça do Trabalho não faz parte do poder judiciário brasileiro.

¹¹ - Obra citada. págs. 162 e 163.

A Organização da Justiça do Trabalho – Decreto-Lei 1.237, de 02 de maio de 1.939 – e seu Regulamento – Decreto-Lei 6.596, de 12 de dezembro de 1.940 – foram editados durante o governo ditatorial de Getúlio Vargas.

Destaque merece a composição do Tribunal ou das Comissões de Conciliação. O presidente é de livre nomeação do Governo e sua composição é tripartite. Os outros dois membros são eleitos pela representação dos empregados e dos empregadores, conforme define o artigo 7º do Decreto-Lei nº 1.237, de 02 de maio de 1.939:

Art. 7º O presidente da Junta e seu suplente serão nomeados pelo Presidente da República, com exercício por dois anos, podendo ser reconduzidos. A nomeação recairá em magistrado de primeira instância, ou em bacharel de direito, de reconhecida idoneidade, domiciliado na jurisdição da Junta.¹²

Quaisquer recursos das decisões da Juntas de Conciliações eram submetidas ao Conselho Regional do Trabalho, embrião dos atuais Tribunais Regionais, cujos representantes, de igual forma, eram nomeados pelo poder executivo.

Art. 14. O presidente, os vogais e os respectivos suplentes serão nomeados pelo Presidente da República, com exercício de dois anos.

¹² - Araujo Casto. Justiça do Trabalho. Editora Freitas Bastos. pág. 394.

§ 1º A escolha do presidente e de seu suplente recairá em desembargadores ou em juristas especializados em legislação social. Ao presidente quando estranho aos quadros da magistratura, aplica-se o disposto no parágrafo único do art. 7º.¹³

Merece destaque e citação o artigo 30 do mesmo decreto e que trata do processo, com o seguinte texto:

Art. 30. Os conflitos, individuais ou coletivos, levados à apreciação da Justiça do Trabalho, serão submetidos, preliminarmente, a conciliação.

§ 1º Não havendo acordo, **o juízo conciliatório converter-se-á, obrigatoriamente, em arbitral**, proferindo a junta ou tribunal, decisão que valerá como sentença.¹⁴

O texto autoriza o interprete a concluir que a Justiça do Trabalho nasceu como um mecanismo eminentemente político. Os juizes trabalhistas não dispunham das garantias daqueles que integrassem o poder judiciário. O Governo retinha para si o poder de nomear o presidente das Juntas e dos Tribunais Trabalhistas. Não há sequer a designação para a função exercida pelos presidentes das Juntas de Conciliação ou Tribunal do Trabalho. Seriam juízes? Pela leitura do artigo 30 do Decreto-Lei 1.237, é possível concluir que atuavam como árbitros, uma vez que proferiam sentenças arbitrais.

¹³ - Obra citada. pág. 395.

¹⁴ - Obra citada. pág. 399.

Este mesmo texto constitucional trouxe para o mundo jurídico brasileiro o conceito de propriedade vinculado do interesse social. Examine-se o seu artigo 17:

Art. 17. É garantido o direito de propriedade, que não pode ser exercido contra o interesse social ou coletivo, na forma que a lei determinar.

Não houve tempo para que uma lei ordinária estabelecesse as disposições a respeito desta matéria.

A Constituição de 1.934, a mais curta de nossa história republicana, viveu por pouco mais de 3 anos. Em 10 de novembro de 1.937 Getúlio Vargas encarnando o espírito anticomunista instala o Estado Novo e decreta um novo texto constitucional. Em seu Art. 186 dispunha de forma muito clara seu espírito:

Art. 186. É declarado em todo País o estado de emergência.

Foi sob regime de emergência e com suporte no Art. 180 que Getúlio Vargas governou o Brasil enfeixando em sua mãos os poderes executivo e legislativo.

Art. 180. Enquanto não se reunir o Parlamento Nacional, o Presidente da República terá o poder de expedir decretos-leis sobre todas as matérias de competência legislativa da União.

Foi com esses poderes que o País foi governado de 1.937 até 1.945.

Em matéria trabalhista o novo texto constitucional trouxe diversas novidades, além das já comentadas quanto à organização e regulamentação da Justiça do Trabalho. Uma das mais significativa delas atingiu a organização sindical e os movimentos grevistas como se verá a seguir:

Art. 137. A legislação do trabalho observará, além de outros, os seguintes preceitos:

- a) os contratos coletivos de trabalho concluídos pelas associações, legalmente reconhecidas, de empregadores, trabalhadores, artistas e especialistas, serão aplicados a todos os empregados, trabalhadores, artistas e especialistas que elas representam;
- b) os contratos coletivos de trabalho deverão estipular obrigatoriamente a sua duração, a importância e as modalidades do salário, a disciplina e o horário de trabalho;
- c) a modalidade de salário será a mais apropriada às exigências do operário e da empresa;
- d) o operário terá direito ao repouso aos domingos e nos limites das exigências técnicas da empresa, aos feriados civis e religiosos, de acordo com a tradição local;
- e) depois de um ano de serviço ininterrupto em uma empresa de trabalho contínuo, o operário terá direito a uma licença anual remunerada;
- f) nas empresas de trabalho contínuo, a cessação das relações de trabalho, a que o trabalhador não haja dado motivo, e quanto a lei não lhe garanta a estabilidade no emprego cria-lhe o direito a uma indenização proporcional aos anos de serviço;

- g) nas empresas de trabalho contínuo, a mudança de proprietário não rescinde o contrato de trabalho, conservando os empregados, para com o novo empregador, os direitos que tinham em relação aos antigos;
- h) salário mínimo, capaz de satisfazer, de acordo com as condições de cada região, as necessidades normais de trabalho;
- i) dia de trabalho de oito horas, que poderá ser reduzido, e somente suscetível de aumento nos casos previstos em lei;
- j) o trabalho à noite, a não ser nos casos em que é efetuado periodicamente por turnos, será retribuído com remuneração superior à do diurno;
- k) proibição de trabalho a menores de quatorze anos; de trabalho noturno a menores de dezesseis e, em indústrias insalubres, a menores de dezoito anos e a mulheres;
- l) assistência médica e higiênica ao trabalhador e à gestante, assegurado a esta, sem prejuízo do salário, um período de repouso antes de depois do parto;
- m) instituição de seguro de velhice, de invalidez, de vida e ara os casos de acidentes do trabalho;
- n) as associações de trabalhadores têm o dever de prestar aos seus associados auxílio ou assistência, no referente às práticas administrativas ou judiciais relativas aos seguros de acidentes do trabalho e aos seguros sociais.¹⁵

A novidade ficou por conta do contrato coletivo de trabalho dispositivo que restou muito pouco utilizado e depois abandonado nos textos constitucionais que se seguiram.

¹⁵ - Constituição de 1.937. Edição Senado Federa. págs. 104 e 105.

A efêmera liberdade sindical nascida na Constituição de 1.934 recebeu uma alteração substancial e deixou de existir com a edição do Art. 138 com o seguinte texto:

Art. 138. A associação profissional ou sindical é livre. Somente, porém, o ***sindicato regularmente reconhecido pelo Estado*** tem o direito de representação legal dos que participarem da categoria de produção para que foi constituído, e de defender-lhes os direitos perante o Estado e as outras associações profissionais, estipular contratos coletivos de trabalho obrigatórios para todos os seus associados, ***impor-lhes contribuições*** e exercer em relação a eles funções delegadas pelo poder público.¹⁶

Com uma só penada o Estado brasileiro criou a categoria profissional, o financiamento dos sindicatos e reservou para si o poder de reconhecer e de autorizar, leia-se criar, o funcionamento de sindicatos. Estavam manietados ao Estado as associações e os sindicatos do Brasil.

O Art. 139 reafirmou a existência da justiça do trabalho e foi mais longe ao introduzir um dispositivo que disciplinou pela primeira vez o exercício da greve ou do lockout em nosso País, com o seguinte texto:

¹⁶ - Obra citada. págs. 105 e 106.

Art. 139. Para dirimir os conflitos oriundos das relações entre empregadores e empregados, regulados na legislação social, é instituída a justiça do trabalho, que será regulada em lei e à qual não se aplicam as disposições desta Constituição relativas à competência, ao recrutamento e às prerrogativas da justiça comum.

Verifica-se que a justiça do trabalho foi mantida fora do sistema jurídico brasileiro formal. A continuidade do artigo é que merece destaque especial:

A greve e o lockout são declarados recursos anti-sociais, nocivos ao trabalho e ao capital e incompatíveis com os superiores interesses da produção nacional.¹⁷

Em termos sintéticos. A greve e o lockout foram proibidos por lei constitucional. A temível arma apresentada à elite empresarial brasileira da época pelos anarco-sindicalistas estava banida do cenário trabalhista.

Finalmente, destaque-se que o Art. 17 da Constituição de 1.934 que vinculava o exercício do direito de propriedade ao interesse social ou coletivo foi suprimido substituído por outro que silencia a respeito. Está no art. 122, item 12, com a seguinte redação:

¹⁷ - Obra citada. pág. 106.

Art. 122. A Constituição assegura aos brasileiros residentes no País o direito à liberdade, à segurança individual e à propriedade, nos termos seguintes:

14 – O direito de propriedade, salvo a desapropriação por necessidade ou utilidade pública, mediante indenização prévia. O seu conteúdo e os seus limites serão definidos nas leis que lhe regularem o exercício.

Os significativos avanços de caráter democratizantes das relações entre capital e trabalho introduzidos pela Constituição de 1.934 estavam revogados. Vários passos para trás foram dados. O conceito de responsabilidade social somente foi recuperado muito adiante. A liberdade sindical resta adormecida até os dias atuais.

3 – A Influência da Carta Del Lavoro no Direito Trabalhista Brasileiro

Á época da edição da Constituição de 1.937 vigia na Itália o Estado fascista governado por seu criador Benito Mussolini em 1.922.

O regime fascista decorria de princípios que foram contidos na Carta Del Lavoro e aprovada no Gran Consiglio del Fascismo em 21 de abril de 1.927 e publicada na Gazzetta Ufficiale do dia 30 do mesmo mês.¹⁸

¹⁸ - Arion Sayão Romita. O Fascismo no Direito do Trabalho Brasileiro. A influência da Carta Del Lavoro sobre a legislação trabalhista brasileira. LTr Editora. pág. 23.

A ideologia fascista pode ser entendida pela intervenção do Estado em todas as esferas da sociedade, como é possível se verificar na definição do Estado Fascista, extraído da Carta Del Lavaró:

A nação italiana é um organismo que tem fins, vida e meios de ação superiores por seu poder e duração aos indivíduos, isolados ou associados que a compõem. É uma unidade moral, política e econômica, que se realiza integralmente no Estado fascista.¹⁹

Segundo palavras de Mussolini – “a unidade de todas as classes, a unidade política, social e moral do povo italiano se realiza no Estado e somente no Estado fascista.”

Ainda, segundo o mesmo Mussolini – ***“Tudo no Estado, nada contra o Estado, nada fora do Estado”***.²⁰

A análise mais profunda da influência do fascismo na formação da legislação trabalhista brasileira escapa aos objetivos desta dissertação e seu interesse está voltado a destacar o caráter intervencionista estatal da Constituição Federal e a influência que as elites brasileiras exerceram sobre os governantes brasileiros da época.

¹⁹ - Obra citada. pág. 35.

²⁰ - Obra citada. págs. 27 e 35.

Para encerrar o tema reproduz-se o texto original em italiano que inspirou a redação do Art. 138 da Constituição Federal de 1.937 e que regulou as atividades associativas e sindicais no Brasil como já destacado no tópico anterior:

L'organizzicione sindacale o professional è libera. Ma solo il sindacato legalmente riconosciuto e sottoposto al controllo dello Stato há il diritto di reppresentare tutta la categoria di datori, di lavoro o di lavorati, per cui è contituito: di tuelarne, di fronto allo Stato e elle altro associazione professionali, gli interessi; di estipulare contratti collettivi di lavoro obbigatori per tutti gli appartenenti alla categoria, di impore loro contributi e di esercitare, rispetto ad esse, funzioni delegate di interesse pubblico²¹

A tradução é quase que literal. Tal qual na Itália fascista os órgãos de representação dos trabalhadores brasileiros tinham sua existência política e econômica dependente do Estado, matéria que será mais detidamente estudada no próximo tópico.

4 – O Atrelamento dos Sindicatos ao Estado

Este foi seguramente um dos aspectos mais significativos contidos no texto constitucional de 1.937 quanto ao da Magna Carta de 1.934. O texto revogado significava a opção antecipada pela liberdade sindical que deu origem a Convenção 87 da Organização Internacional do Trabalho em 04 de julho de 1.950.

²¹ - Obra citada. pág. 30.

Pelas disposições da Constituição de 1.937 qualquer associação profissional ou sindical somente poderia exercer o direito de representação após o seu reconhecimento pelo Estado brasileiro. Além dessa prévia autorização, determinou que a entidade profissional poderia exercer funções delegadas pelo poder público, encerrando por permitir a imposição de contribuição dos representados e, assim, criar a fonte de financiamento das mesmas.

Em 1.939, através do decreto-lei 1.402/39 o Governo veio a criar o então denominado imposto sindical destinado às entidades profissionais. Logo a seguir, editou o decreto-lei 2.377/40 estabelecendo o mesmo direito aos sindicatos patronais. Em 1.966, outro decreto-lei, alterou a denominação do tributo para contribuição sindical sem tocar em sua natureza tributária.

Nos citados textos legais o Governo estabeleceu as bases para a aplicação do imposto. O trabalhador deveria sofrer um desconto compulsório, em todo mês de março, de um dia da sua remuneração nesse mês. As empresas ficaram obrigadas a recolher, em todo mês de janeiro, um valor calculado com base em seu capital social.

A legislação determinou a forma de distribuição do imposto recolhido através do artigo. 589 da CLT, que, atualmente, está assim redigido:

Art. 589. Da importância da arrecadação do imposto sindical serão feitos os seguintes créditos pela Caixa Econômica Federal, na forma das instruções que forem expedidas pelo Ministério do Trabalho:

I – 5 % (cinco por cento) para a Confederação correspondente;

II – 15% (quinze por cento) para a Federação:

III – 60% (sessenta por cento) para o Sindicato respectivo:

IV – 20% (vinte por cento) para a “Conta Especial Emprego e Salário”.²²

A sobrevivência financeira e a garantia de uma fonte permanente estatal de recurso estava assegurada por lei.

As entidades sindicais não precisariam voltar suas preocupações com atividades que gerassem recursos financeiros para custear o seu funcionamento. Pode-se inferir que as entidades sindicais incorporaram em sua gênese um caráter arrecadador.

Houve um outro fato marcante no texto constitucional de 1.937 no que diz respeito ao exercício do direito de greve. Reproduzindo o que já foi apresentado:

A greve e o lockout são declarados recursos anti-sociais, nocivos ao trabalho e ao capital e incompatíveis com os superiores interesses da produção nacional.

²² - Valentim Carrion. Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho. Editora Saraiva. pág. 464.

A paralisação das atividades, arma mais poderosa que os sindicatos profissionais dispõem em seu arsenal de luta, foi considerada como recurso anti-social, incompatível com os superiores interesses da produção do País.

O empresariado, por seu turno, estava igualmente proibido de realizar paralisações ou lockouts.

Ao organizar o funcionamento da justiça do trabalho através do Decreto 1.237, de 02 de maio de 1.939 e proceder ao seu regulamento por meio do Decreto 6.596, 12 de dezembro de 1.940, estabeleceu-se um mecanismo externo as empresas destinado a solucionar os conflitos oriundos das relações de trabalho, levando para o Estado a responsabilidade de solucioná-los. Está matéria será melhor estudada no tópico que se segue.

As regras legais oriundas do governo comandado por Getúlio Vargas tinham como algo a atividade econômica. A exemplo do que gerou Benito Mussolini na Itália, o Estado brasileiro introduziu um instrumental legal que deu segurança jurídica para a continuidade e desenvolvimento da econômica no País, atendendo, acalmando e tranquilizando a elite empresarial, principalmente, a paulista.

5 – A Justiça do Trabalho no Brasil, o Poder Normativo e o Conflito entre a Empresa e Empregado.

Ao editar os Decretos 1.237, de 02 de maio de 1.939 e 6.596 em 12 de dezembro de 1.940 o governo, respectivamente, organizou e regulamentou o funcionamento da justiça do trabalho no Brasil que tinha como finalidade precípua “dirimir os conflitos oriundos das relações entre empregados e empregadores”.

Este texto, nos dias de hoje, não causa nenhuma estranheza, mas, em 1.939 a legislação trabalhista praticamente inexistia, impondo-se uma questão inevitável. Quais as bases legais em que os operadores da justiça do trabalho tomariam como fundamento para decidirem as questões que lhes fossem apresentadas?

Outra questão se apresentou. E se o processo envolvesse alguma entidade ou associação de trabalhadores? Como decidi-las? Como fundamentar as decisões proferidas? Como sustentá-las em caso de questionamento?

Um questionamento ainda mais relevante aparecia. Como conciliar os superiores interesses da produção nacional com os conflitos individuais ou coletivos? Raimundo Simão de Melo afirma em sua obra *Dissídio Coletivo de Trabalho* que “o Estado não nega o conflito, não que ele não exista, mas porque considera nocivo aos interesses da produção, que

deveria atuar livremente sem os **incômodos** decorrentes das reivindicações dos trabalhadores, mas se estas surgissem, caberia ao Estado, através de sua máquina, resolvê-las rapidamente e restabelecer a paz social.”²³

Nessa época intenso debate ocorreu sobre os critérios e limites que deveriam ser observados na aplicação da justiça do trabalho. O aplicador, no interesse maior da produção e da paz social tinha a responsabilidade de resolver as questões que se apresentassem.

Foi nesse cenário que nasceu o poder normativo da justiça do trabalho e que permitia ao seu aplicador decidir as questões, de forma tripartite e de comum acordo. O presidente nomeado pelo governo e os dois representantes eleitos, respectivamente, pelos trabalhadores e pelos empregadores, a exemplo dos pretores romanos, decidiam as questões mesmo que não existissem textos legais aplicáveis. A previsão está no artigo 94 do Decreto-Lei 1.237 com a seguinte redação:

Art. 94. Na falta de disposição expressa de lei ou de contrato, as decisões da Justiça do Trabalho deverão fundar-se nos princípios gerais do direito, especialmente do Direito Social e na equidade, **harmonizando os interesses dos litigantes** com os da coletividade, de modo que nenhum interesse de classe ou particular prevaleça sobre o interesse público.

²³ - Raimundo Simão de Melo. Dissídio Coletivo de Trabalho. LTr Editora. pág. 32.

§ 1º Os juízos e tribunais do trabalho empregarão sempre os seus bons ofícios e persuasão no sentido de uma solução conciliatória dos conflitos.

§ 2º Tratando de conflito sobre questões de salário, serão estabelecidas condições que, assegurando ***justo salário aos trabalhadores, permitam, também, justa retribuição*** às empresas interessadas.²⁴

O poder normativo, existente até os dias de hoje, foi devidamente aclarado em seus limites e contornos, no texto constitucional de 1.946, com a seguinte redação:

Art. 123, Compete à Justiça do Trabalho conciliar e julgar os dissídios individuais e coletivos entre empregados e empregadores, e as demais controvérsias oriundas de relações do trabalho regidas pela legislação especial.

§ 1º Os dissídios relativos a acidentes do trabalho são de competência da justiça ordinária;

§ 2º A lei especificará os casos em que as decisões, nos dissídios coletivos, poderão estabelecer normas e condições de trabalho.²⁵

Destaque-se que a justiça do trabalho, que somente em 1.946 passou a integrar o Poder Judiciário brasileiro, manteve e ampliou sua prerrogativa de criar normas, o que equivale a assunção do poder de legislar, papel que preserva até os dias atuais sob o argumento originário de que cabe ao poder judiciário, leia-se, ao Estado

²⁴ - Obra citada. págs. 409 e 410.

²⁵ - Constituição de 1.946. Edição Senado Federal. págs. 93 e 94.

brasileiro, resolver os conflitos trabalhista individuais e coletivos gerados no seio das empresas.

O contato direto entre as partes. O estímulo ao diálogo interno. As soluções privadas. A criação de espaços nas empresas para receber, tratar, encaminhar e solucionar conflitos decorrentes de relações de trabalho foi desconsiderada desde o seu início. Um dos ambiciosos objetivos desta dissertação é levar o seu leitor a refletir sobre a presença dessa herança nas empresas brasileiros do século XXI.

6 – A Consolidação das Leis do Trabalho – CLT

Em 1.943 sob a égide da Constituição de 1.937, o Presidente da República fazendo uso dos poderes contidos no Art. 180 da Carta Constitucional, com o Parlamento Nacional fechado, expede, em 1º de Maio do referido ano, o Decreto-Lei nº 5.452, trazendo para o mundo jurídico brasileiro, a Consolidação das Leis do Trabalho, a CLT.

Os sindicatos profissionais estavam devidamente peados, dependentes e financiados através do Estado brasileiro. As greves eram proibidas. Os conflitos trabalhistas eram resolvidos pelo Estado. A Justiça do Trabalho detinha o poder de gerar normas. O Parlamento Nacional estava fechado. Os partidos políticos extintos. O mandato do governante não tinha previsão para encerramento e Getúlio Vargas

enfeixava em sua mão uma enorme massa de poder. Foi nesse cenário que Getúlio Vargas assinou o Decreto-Lei que instituiu a Consolidação das Leis do Trabalho no Brasil. É natural que seu texto refletisse o cenário político e econômico desse momento histórico.

Para o foco desta dissertação, serão destacados uns poucos artigos do Decreto-Lei que criou a CLT, especialmente, aqueles que determinam o seu caráter de dominação do empregado pelo empregador. O primeiro deles cuida do conceito ou definição de empregador. Trata-se do art. 2º que recebeu a seguinte redação:

Art. 2º - Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que assumindo os riscos da atividade econômica, **admite, assalaria e dirige** a prestação pessoal de serviços.²⁶

Do texto destacam-se os vocábulos: admite, assalaria e dirige, vale dizer, o empregador tem a prerrogativa de admitir – escolher, decidir quem vai trabalhar com ele; assalaria – paga, decide o que pagar, quanto pagar e, dirige – comanda, manda, decide, determina.

²⁶ - Valentim Carrion. Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho. Editora Saraiva. pág. 27.

O art. 3º contém a definição de empregado, com o texto:

Art. 3º - Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, **sob dependência deste** e mediante salário.²⁷

Deste artigo destacam-se os trechos: pessoa física – não é possível fazer-se substituir; prestar serviços de natureza não eventual – não existe mobilidade - sob dependência deste – subordinado.

Mais dois artigos completam os objetivos do pensamento que se deseja defender. São os artigos 477 e 482.

Art. 477 – É assegurado a todo empregado, não existindo prazo estipulado para a teminação do respectivo contrato, e quando não haja dado motivo para a cessação das relações de trabalho, o direito de haver de seu empregador uma indenização, paga na base da maior remuneração que tenha percebido na mesma empresa.²⁸

O contrato de trabalho pode ser rompido a qualquer tempo. Não existe previsão legal, salvo as exceções decorrentes de estabilidades e garantias normativas.

²⁷ - Obra citada. pág. 34.

²⁸ - Obra citada. pág. 358.

Art. 482 – Constituem justa causa para a rescisão do contrato de trabalho pelo empregador:

....

e) desídia no desempenho das respectivas funções;

h) ***ato de indisciplina ou de insubordinação.***²⁹

Embora existam 12 possibilidades de extinção da relação de trabalho por justa causa, os que merecem relevância nesta dissertação são as contidas nas letras “e” e “h”, ou seja, o empregador pode desligar o empregador por preguiça, indolência e ociosidade. Pode aplicar a mesma penalidade em caso de indisciplina ou insubordinação. Indisciplina é entendida como ato de desobediência, de insurgência contra a autoridade constituída. Insubordinação é traduzida por rebeldia, por violação de regras.

O que se pode depreender da leitura desses quatro artigos, correndo o risco inerente as afirmações polêmicas, mas, ao mesmo tempo, seguro de que a tese é perfeitamente sustentável, é que o texto da Consolidação das Leis do Trabalho posta pelo Estado Novo foi fortemente inspirado nas ideais escravocratas da elite dominante da época. Vejamos os aspectos mais relevantes desta conclusão:

²⁹ - Obra citada. pág. 378.

1 – O empregador detém os riscos do negócio, admite, assalaria e dirige a prestação de serviços, vale dizer, manda, comanda.

2 – O empregado presta serviços de caráter pessoal, não eventual e sob dependência de seu empregador, traduza-se por subordina-se, obedece.

3 – O empregado tem o dever de submissão ao seu empregador. Está obrigado a obedecer. Tem que seguir as determinações recebidas.

4 – O contrato de trabalho pode ser rompido a qualquer tempo, sem restrições, desde que se pague indenização. Não há proteção ao emprego.

Em resumo, o empregador enfeixa em suas mãos os poderes de direção e disciplinar. Aqueles que José Augusto Rodrigues Pinto, em sua obra Tratado de Direito Material do Trabalho, sintetiza:

Em suma, exercendo o poder de direção o empregador determina como realizar a atividade; exercendo o poder disciplinar, garante-se que se realize como determinado.³⁰

³⁰ - José Augusto Rodrigues Pinto. Tratado de Direito Material do Trabalho. LTr. Editora. pág. 307.

Qual a diferença fundamental entre o trabalhador livre e um escravo, senão a ausência da propriedade do trabalhador e, por evidente, a sua condição de cidadão livre e assalariado? Em que medida o trabalhador tem o direito de manifestação? Qual a disposição legal que protege o trabalhador da dominação de seu empregador? Qual a mecanismo que permite ao trabalhador, durante a vigência de seu contrato, participar de qualquer decisão de seu empregador? Qual a disposição de abre a possibilidade do trabalhador informar-se a respeito dos negócios de sua empresa?

Ao empregado, segundo o texto legal, cabe seguir as determinações de seu empregador, obedecer as ordens oriundas dele ou de seus prepostos, executar as ordens com presteza, atenção e cuidado.

Os dois mundos existentes no período escravagista permaneceram presentes. O dos que mandam e dominam e o mundo daqueles que executam e obedecem. A lei relativizou o relacionamento, mas, a essência perdurou. A relação continuou sem a presença de qualquer elemento democratizante e esta é a preocupação central desta dissertação.

Getúlio Vargas detém o mérito de ser aquele que organizou um sistema jurídico trabalhista, editou a Consolidação das Leis do Trabalho, instituiu o salário mínimo,

embora, tal previsão já existisse na Constituição de 1.934, e, por essa iniciativa é denominado de “pai dos pobres”. Contudo, não se pode esquecer a natureza maternal como tratou as elites dominantes de sua época.

O objetivo deste capítulo é levar ao leitor o caminho da legislação trabalhista brasileira e o cenário em que foi gestada, destacando-se a influência da cultura escravagista vigente e os aspectos políticos que nortearam sua criação.

A elite empresarial e política brasileira atemorizaram-se com as idéias representativas vindas com a bagagem dos novos trabalhadores europeus que clamavam por uma parcela do espaço de poder no interior das empresas. Era preciso que o estado brasileiro interviesse e estabelecesse a paz e a tranquilidade para que a economia tivesse curso. Era preciso afastar o perigo vermelho representado pelos comunistas.

É nesse cenário que o estado ditatorial brasileiro, com o congresso fechado, com o poder legislativo exercido por decretos do poder executivo edita a Constituição de 1.937, cria a Justiça do Trabalho, edita a Consolidação das Leis do Trabalho, proíbe greves e lockouts, atrela os sindicatos ao estado, estabelece o poder normativo da Justiça do Trabalho e estabelece mecanismos externos para a solução de conflitos originados no interior das empresas.

CAPÍTULO III – A PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS NAS CONSTITUIÇÕES BRASILEIRAS

1 – A constituição de 1.946

Com a eleição do Presidente Eurico Gaspar Dutra em eleições diretas realizadas em 1.945, elegeu-se a Assembléia Nacional Constituinte que deu vida, forma e conteúdo para a Constituição de 1.946 que, para o mundo do trabalho, trouxe poucas novidades.

Deu-se a consolidação do poder normativo da Justiça do Trabalho através do artigo 123, o atrelamento dos sindicatos ao Estado, o reconhecimento, embora de forma bastante limitada, o exercício do direito de greve pela primeira vez no País, através do Decreto-Lei nº 9.070 de 15 de março de 1.946, criou-se o direito de assistência ao desempregado, entre outras previsões. Um avanço significativo ficou por conta do assunto tema desta dissertação, qual seja, a participação dos trabalhadores nos lucros das empresas. Em nada inovou quanto ao direito de propriedade. Para facilidade do leitor, os textos citados são reproduzidos:

Art. 157. A legislação do trabalho e da previdência social obedecerão aos seguintes preceitos além de outros que visem à melhoria da condição dos trabalhadores:

- I – salário mínimo capaz de satisfazer, conforme as condições de cada região, as necessidades normais do trabalhador e de sua família;
- II – proibição de diferença de salário para um mesmo trabalho por motivo de idade, sexo, nacionalidade ou estado civil;
- III – salário do trabalho noturno superior ao do diurno;
- IV – ***participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa***, nos termos e pela forma que a lei determinar;
- V – duração diária do trabalho não excedente a oito horas, exceto nos casos e condições previstos em lei;
- VI – Repouso semanal remunerado, preferencialmente, ao domingos e, no limite das exigências técnicas das empresas, nos feriados civis e religiosos, de acordo com a tradição local;
- VII – férias anuais remuneradas;
- VIII – higiene e segurança do trabalho;
- IX – proibição de trabalho a menores de quatorze anos; em indústrias insalubres a mulheres e menores de dezoito anos; e de trabalho noturno a menores de dezoito anos, respeitadas, em qualquer caso, as condições estabelecidas em lei e as exceções admitidas pelo juiz competente;
- X – direito a gestante a descanso antes e depois do parto, sem prejuízo do emprego e nem do salário;
- XI – fixação de percentagem de empregados brasileiros nos serviços públicos dados em concessão e nos estabelecimentos de determinados ramos do comércio e da indústria;
- XII – estabilidade, na empresa ou na exploração rural, e indenização ao trabalhador despedido, nos casos e nas condições que a lei estatuir;
- XIII – reconhecimento das convenções coletivas de trabalho;

XIV – assistência sanitária, inclusive hospitalar e médica preventiva, ao trabalhador e à gestante;

XV – assistência aos desempregados;

XVI – previdência, mediante contribuição da União, do empregador e do empregado, em favor da maternidade e contra as consequências da doença, da velhice, da invalidez e da morte;

XVII – obrigatoriedade da instituição do seguro pelo empregador contra acidentes do trabalho;

Parágrafo único. Não se admitirá distinção entre o trabalho manual ou técnico e o trabalho intelectual, nem entre profissionais respectivos, no que concerne a direitos, garantias e benefícios.

Art. 158. É reconhecido o direito de greve, cujo exercício a lei regulará.³¹

Art. 159. É livre a associação profissional ou sindical, sendo reguladas por lei a forma de sua constituição, a sua representação legal nas convenções coletivas de trabalho e o exercício de funções delegadas pelo Poder Público.

Art. 141. A Constituição assegura aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade dos direitos concernentes à vida, à liberdade, à segurança individual e à propriedade, nos termos seguintes:

§ 16. É garantido o direito de propriedade, salvo os casos de desapropriação por necessidade ou utilidade pública, ou por interesse social, mediante prévia e justa indenização em dinheiro. Em caso de perigo iminente, como guerra ou comoção intestina, as autoridades competentes poderão usar da

³¹ - Constituição de 1.946. Edição Senado Federal. págs. 105 e 106.

propriedade particular e, assim que o exigir o bem público, ficando, todavia, assegurado o direito a indenização ulterior.³²

A previsão de participação dos trabalhadores nos lucros das empresas não foi regulada e assim permaneceu até 29 de dezembro de 1.994, quando a Medida Provisória nº 794, editada pelo Presidente Itamar Franco que encerrava o seu mandato, regulamentou o art. 7º, inciso XI da Magna Carta de 1.988 e introduziu a participação nos lucros ou nos resultados das empresas na legislação pátria.

2 – Constituição de 1.967 e Emenda Constitucional de 1.969

O texto constitucional de 1.967 promulgado em 24 de janeiro de 1.967, no que diz respeito ao direito do trabalho e as relações entre capital e trabalho não trouxe grandes inovações. O destaque ficou por conta no inciso V do Art. 165 que tratou da participação nos lucros das empresas e, pela primeira vez, incluiu os termos integração e gestão das empresas. Outra inovação deu-se no artigo 166 que trata da atividade sindical no que diz respeito à função arrecadadora dessas entidades representativas. O direito de greve regulado então pela lei 4.330, de 1º de junho de 1.964, ficou limitado ao setor privado uma vez que a greve no setor público foi expressamente proibida.

³² - Obra citada. págs. 99 e 101.

Um grande avanço ocorreu através do artigo 160 que tratou da valorização do trabalho e introduziu, pela primeira vez no texto constitucional, a função social da propriedade, embora não tenha alterado o parágrafo 22 do artigo 153 que trata dos direitos e garantias individuais, incorporou ao mundo jurídico uma discussão e uma prática existentes em muitas empresas e que tem inspirações democratizantes das relações de trabalho, como se poderá verificar na leitura do referido artigo.

Art. 160. A ordem econômica e social tem por fim realizar o desenvolvimento nacional e a justiça social, com base nos seguintes princípios:

I – liberdade de iniciativa;

II – valorização do trabalho como condição da dignidade humana;

III – função social da propriedade.³³

Em 17 de outubro de 1.969 a junta militar que governava o País e com o congresso fechado, edita a Emenda Constitucional nº 1 que, para os efeitos de nosso trabalho não acrescentou disposições a serem destacadas.

O constituinte de 1.967 tratou a questão da integração do trabalhador na empresa de forma bem destacada e abriu amplos caminhos nesse sentido. Vejamos o texto:

³³ - Obra citada. pág. 168.

Art. 165. A Constituição assegura aos trabalhadores os seguintes direitos que, nos termos de lei, visem à melhoria de sua condição social:

.....

V – integração na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, segundo for estabelecido em lei.³⁴

A integração na vida e no desenvolvimento da empresa, a participação de seus lucros e, excepcionalmente, na sua gestão foi inscrita no texto constitucional como um direito do trabalhador.

O avanço democratizante da disposição é inegável. O exercício dos amplos direitos previstos foram remetidos à regulamentação de uma lei ordinária que nunca foi promulgada, a exceção daquela que tratou da participação nos lucros que, mais tarde, foi inserida no ordenamento jurídico brasileiro através da Medida Provisória 794, de 29 de Dezembro de 1.994 que, mais tarde, transformou-se na Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2.000.

A função arrecadadora dos sindicatos mereceu um longo parágrafo com a seguinte redação:

³⁴ - Constituição de 1.967. Edição Senado Federal. pág. 170.

Art. 166. É livre a associação profissional ou sindical; a sua constituição, a representação legal nas convenções coletivas de trabalho e o exercício de funções delegadas de poder público serão reguladas em lei.

§ 1º Entre as funções delegadas a que se refere este artigo, compreende-se a de arrecadar, na forma da lei, contribuições para o custeio da atividade dos órgãos sindicais e profissionais e para a execução de programas de interesse das categorias por ele representadas.³⁵

O texto do artigo 165 que trata da matéria é reproduzido em sua integralidade:

Art. 165. A Constituição assegura aos trabalhadores os seguintes direitos, além de outros que, nos termos da lei, visem à melhoria de sua condição social:

- I – salário mínimo capaz de satisfazer, conforme as condições de cada região, as suas necessidades normais e de sua família;
- II – salário-família aos seus dependentes;
- III – proibição de diferença de salário e de critério de admissão por motivo de sexo, cor e estado civil;
- IV – salário de trabalho noturno superior ao diurno;
- V – integração na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros, e, excepcionalmente, na gestão, segundo for estabelecido em lei;
- VI – duração diária do trabalho não excedente a oito horas, com intervalo para descanso, salvo casos excepcionalmente previstos;

³⁵ - Obra citada. pág. 171.

- VII – repouso semanal remunerado e nos feriados civis e religiosos, de acordo com a tradição local;
- VIII – férias anuais remuneradas;
- IX – higiene e segurança do trabalho;
- X – proibição de trabalho, em indústria insalubres, a mulheres e menores de 18 anos, de trabalho noturno a menores de dezoito anos e qualquer trabalho a menores de 12 anos;
- XI – descanso remunerado da gestante, antes e depois do parto, sem prejuízo do emprego e do salário;
- XII – fixação de porcentagens de empregados brasileiros nos serviços públicos dados em concessão e nos estabelecimentos de determinados ramos comerciais e industriais;
- XIII – estabilidade, com indenização ao trabalhador despedido ou fundo de garantia equivalente;
- XIV – reconhecimento das convenções coletivas de trabalho;
- XV – assistência sanitária, hospitalar e médica preventiva;
- XVI – previdência social nos casos de doença, velhice, invalidez e morte, seguro-desemprego, seguro contra acidentes do trabalho e proteção à maternidade, mediante contribuição da União, do empregador e do empregado;
- XVII – proibição de distinção entre trabalho manual, técnico ou intelectual ou entre profissionais respectivos;
- XVIII – colônias de férias e clínicas de repouso, recuperação e convalescença, mantidas pela União, conforme dispuser a lei;
- XIX – aposentadoria para a mulher, aos trinta anos de trabalho, com salário integral;
- XX – aposentadoria para o professor após 30 anos e, para a professora, após vinte e cinco anos de efetivo exercício em funções de magistério, com salário integral; e

XXI – greve, saldo o disposto no artigo 162.

Parágrafo único. Nenhuma prestação de serviço ou assistência ou de benefício compreendidos na previdência social será criada, majorada ou estendida, sem a correspondente fonte de custeio.³⁶

Nas Emendas Constitucionais a partir de 1.969 a única alteração ocorrida no artigo 165 foi a supressão do inciso XX que trata da aposentadoria do professor. Nas demais citações a redação foi mantida sem quaisquer alterações.

3 – A Constituição de 1.988 e os Avanços nas Relações de Trabalho

A Constituição de 1.988 foi, seguramente, aquela que introduziu mais inovações no mundo das relações do trabalho, embora tenha deixado passar a oportunidade de desatrelar os sindicatos do Estado e de por fim ao poder normativo da justiça do trabalho, itens que, no entanto, não estão no centro desta dissertação.

O direito de greve tornou-se amplo e quase que irrestrito levando, em muito casos, a abusos por parte de algumas categorias profissionais e ao seu exercício pelo funcionalismo público, embora o seu parágrafo 1º dispusesse a respeito dessa prática. Vejamos o texto:

³⁶ - Obra citada. págs. 169 à 171.

Art. 9º É assegurado o direito de greve, competindo aos trabalhadores decidir sobre a oportunidade de exercê-lo e sobre os interesses que devam por meio dele defender.

§ 1º - A lei definirá os serviços ou atividades essenciais e disporá sobre o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade.³⁷

Os sindicatos foram libertos, em parte, do controle do Estado que abdicou de seu poder concedente e interventor, mas, foram mantidas as peias essenciais, quais sejam, a unicidade sindical que impede a competição e seculariza o sindicato existente e, também, a categoria profissional que coloca fronteira delimitativas para a atuação do sindicato. A atividade arrecadadora foi mantida e ampliada. Vejamos as principais disposições:

Art. 8º É livre a associação profissional ou sindical, observado o seguinte:

I – a lei não poderá exigir autorização do Estado para a fundação de sindicato ressalvado o registro no órgão competente, vedadas ao poder público a interferência e intervenção na organização sindical;

II – é vedada a criação de mais de uma organização sindical, em qualquer grau, representativa de categoria profissional ou econômica, na mesma base territorial, que será definida pelos trabalhadores ou empregadores interessados, não podendo ser inferior à área de um Município;

III – ao sindicato cabe a defesa dos direitos e interesses coletivos ou individuais da categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas;

³⁷ - Constituição de 1.988. Edição Senado Federal. pág. 73.

IV – a assembléia geral fixará a contribuição que, em se tratando de categoria profissional, será descontada em folha, para custeio do sistema confederativo da representação sindical respectiva, independentemente da contribuição prevista em lei.³⁸

Três alterações chamam a atenção e estão na essência do tema desta dissertação e dizem respeito ao direito de informação, a mudança estrutural no artigo que trata da participação nos lucros ou resultados e a abertura para a introdução da representação dos trabalhadores nas empresas.

O direito de informação está inserido no Art. 5º - Dos Direitos e Garantias Fundamentais – mais precisamente em seu inciso XI, com a seguinte redação:

XIV – é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional. ³⁹

Fazendo uso da interpretação gramatical ou literal pode-se concluir que o direito foi inserido em seu conceito amplo. “*É assegurado a todos o acesso à informação.*” Nenhuma condicionante consta da redação a não ser o resguardo do sigilo da fonte que não tem relação com o direito à informação.

³⁸ - Obra citada. págs. 72 e 73.

³⁹ - Obra citada. pág. 66.

Evidencie-se que a disposição faz parte do título II que trata dos direitos e garantias fundamentais constitucionais. Quis o constituinte fazer do direito à informação uma das garantias fundamentais do cidadão brasileiro a exemplo de práticas já consagradas na União Européia.

Espanha e Portugal dispõem de ampla e detalhada legislação a respeito não só ao direito à informação como de representação dos trabalhadores nas empresas. José Francisco Siqueira Neto em sua obra *Liberdade Sindical e Representação dos Trabalhadores nos Locais de Trabalho*, editado pela LTr, traz importante contribuição a respeito desse tema entre os trabalhadores portugueses:

Recapitulando aquilo que já foi mencionado no tópico sobre a normativa constitucional, são direitos das comissões de trabalhadores: a) receber todas as informações necessárias ao exercício de sua atividade; b) exercer o controle de gestão nas empresas; c) intervir na reorganização das unidades produtivas; d) participar na elaboração da legislação do trabalho e dos planos econômico-sociais que contemplem o respectivo setor; e) gerir ou participar na gestão das obras sociais da empresa; f) promover a eleição de representantes dos trabalhadores nos órgãos sociais das empresas pertencentes ao Estado ou a outras entidades públicas, nos termos da lei.⁴⁰

⁴⁰ - José Francisco Siqueira Neto. LTr Editora. pág. 253.

Na Espanha a lei exige a existência do Comitê de Empresa, entendido como o órgão representativo e colegiado do conjunto dos trabalhadores na empresa ou centro de trabalho, destinado à defesa de seus interesses, constituindo-se em cada centro de trabalho, cujo censo seja de 50 ou mais trabalhadores (art. 63.1).⁴¹

Os poderes e prerrogativas do Comitê de Empresa, de acordo com o Estatuto dos Trabalhadores da Espanha, conhecido como ET, são os seguintes:

1.1 – Receber informações, que lhe será facilitada trimestralmente, ao menos, sobre a evolução geral do setor econômico a eu pertence a empresa, sobre a situação da produção e das vendas da empresa, sobre o seu programa de produção e a evolução provável do emprego na empresa;

1.2 – Conhecer o balanço, a conta de resultados, a memória e, no caso de a empresa investir-se da forma de sociedade por ações e participações, os demais documentos sujeitos ao conhecimento dos sócios, e nas mesmas condições que estes;

1.3 – Emitir informe com caráter prévio à execução por parte do empresário das condições adotadas por este, sobre as seguintes questões:

- a) restauração da planta, fechamentos totais ou parciais, definitivos ou temporários da mesma;
- b) reduções de jornada, assim como transferência total ou parcial das instalações;
- c) planos de formação profissional da empresa;

⁴¹ - Obra citada. pág. 284.

- d) implantação ou revisão de sistemas de organização e controle de trabalho;
- e) estudos de tempos, estabelecimento de sistemas de prêmios ou incentivos e valorização de postos de trabalho;
- 1.4 – Emitir informe quanto à fusão, absorção ou modificação do status jurídico da empresa, quanto esta supuser qualquer incidência que afete o volume de emprego;
- 1.5 – Conhecer os modelos de contrato de trabalho escrito, utilizados na empresa, assim como os documentos relativos à terminação da relação de emprego;
- 1.6 – Ser informado de todas as sanções impostas por faltas muito graves;
- 1.7 – Conhecer, trimestralmente, ao menos, as estatísticas sobre o índice de absenteísmo e suas causas, os acidentes de trabalho e enfermidades profissionais e suas conseqüências, os índices de sinistros, os estudos periódicos ou especiais do ambiente de trabalho e os mecanismos de prevenção que se utilizam;
- 1.8 – Exercer um trabalho:
 - a) de vigilância quanto ao cumprimento das normas vigentes em matéria trabalhista, de Seguridade Social e emprego, assim como em relação aos pactos, condições e práticas das empresas em vigor, formulando, se for o caso, as ações legais oportunas ante o empresário e os organismos ou tribunais competentes;
 - b) de vigilância e controle das condições de segurança e higiene no desempenho do trabalho na empresa;
- 1.9 – Participar, nas condições estipuladas pelo convênio coletivo, na gestão de obras sociais estabelecidas na empresa em benefícios dos trabalhadores ou de seus familiares;

1.10 – Colaborar com a direção da empresa para conseguir o estabelecimento de quantas medidas procurem a manutenção e o incremento da produtividade, de acordo com o pactuado nos convênios coletivos;

1.11 – Informar a seus representados em todos os temas e questões previstas no art. 64, que direta ou indiretamente tenham ou possam ter repercussão nas relações de trabalho.⁴²

O direito à informação nos dois países citados é dos mais amplos como sugere o inciso XIV do Art. 5º de nossa Magna Carta. Por evidente, estamos muito distantes do que existe nos dois países citados, mas, a previsão do direito é um passo fundamental para que, no futuro, caminhe-se nesse sentido.

A informação pode ser traduzida ou confundida com conhecimento, fator que diferencia e separa pessoas, organizações, instituições e países. O domínio de determinado conhecimento ou de um conjunto deles significa a possibilidade de participar de determinados mercados, círculos de conhecimento e, principalmente, acumular poder em função desse conhecimento.

Vive-se hoje o mundo da tecnologia. O conhecimento e o domínio tecnológico significa poder e riqueza. Os economistas afirmam que o mundo atual está dividido em três pólos. O pólo industrial localizado na China, Índia e países asiáticos; o pólo

⁴² - Obra citada. págs. 285 e 286.

agrícola onde o Brasil marca presença destacada e o pólo do conhecimento ou tecnológico, localizado nos Estados Unidos da América, Japão e parte da União Européia.

Há consenso quanto à identificação do pólo mais importante dos quais decorrem e dependem os outros dois, ou seja, é a partir do conhecimento e o domínio da tecnologia que foi possível criar o formidável crescimento e desenvolvimento econômico da China, da Índia e de muitos outros países. Na mesma esteira está a agricultura. O Brasil agrícola é a prova mais acabada dessa verdadeira revolução. A produtividade, em muitos produtos quintuplicou em menos de 20 anos e tudo decorreu a introdução de novos métodos, equipamentos, processos, variedades, etc., ou seja, abandonou-se o conhecimento antigo em prol de um novo.

As empresas e todas as organizações foram forçadas a acompanhar o processo transformador, sob pena de desaparecerem nesse mercado cada vez melhor informado, competitivo, exigente e mutante. A parte 2 desta dissertação tratará dessa matéria com mais detalhes.

Outra inovação que interessa diretamente para esta dissertação diz respeito ao inciso XI, do artigo 7º da Constituição de 1.988. Trata da participação nos lucros das empresas e introduziu duas novidades da maior importância, quais sejam:

- a) Estendeu a participação para os lucros ou resultados;

b) Desvinculou os valores pagos da remuneração.

Ficou mantida a necessidade de uma legislação específica para a sua implementação. Examinemos o seu texto:

Art. 7º - São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

XI – participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.⁴³

O avanço foi mais do que significativo. Pode-se dizer que atingiu os limites de uma revolução como se procurará detalhar na última parte desta dissertação.

O último avanço que merece destaque ficou por conta do artigo 11. Trata do embrião da introdução da prática da representação do trabalhador na empresa que recebeu a seguinte redação:

Art. 11. Nas empresas com mais de duzentos empregados, é assegurado a eleição de um representante destes com a finalidade exclusiva de promover-lhes o entendimento direto com os empregadores.⁴⁴

⁴³ - Obra citada. pág. 71.

Esta disposição acabou por tornar-se inócua e não se tem registro de seu alastramento pelas empresas. Em primeiro lugar pela ausência de garantias ao trabalhador eleito. Em segundo pela inexistência de quaisquer benefícios materiais ao eleito e, em terceiro, pelo desinteresse e oposição das lideranças sindicais constituídas que vêem nessa figura uma forma de perda de poder e de concorrência política com o sindicato.

Por fim e para encerrar a parte primeira deste trabalho, percebe-se que o estímulo à negociação recebeu um forte incentivo no texto da atual Constituição. Diversos dispositivos e direitos podem ser inovados mediante negociação coletiva. Vejamos alguns exemplos:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

VI – irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo;

XIII – duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e a quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho;

XIV – jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva;

⁴⁴ - Obra citada. pág. 73.

XXVI – reconhecimento das convenções e acordo coletivos de trabalho.⁴⁵

A Medida Provisória foi sucessivamente reeditada até transformar-se na Lei 10.101 em 19 de dezembro de 2.000, regulamentando a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas como um instrumento de integração entre capital e trabalho e como um incentivo à produtividade.

Pela leitura deste capítulo é possível afirmar-se que a participação dos trabalhadores nos lucros das empresas aparece, pela primeira vez, na Constituição de 1.946, mas que, somente foi regulamentada em 1.994, incorporando uma novidade da maior importância, o resultado. Quis o legislador incorporar ao editar a Lei 10.101 contemplar variáveis de natureza jurídica, econômica, de organização de empresa e de gestão de pessoas, sob uma inspiração maior, qual seja, o incentivo à produtividade.

Trata-se de um texto multidisciplinar que carrega em sua gênese elementos de elevado potencial democrático e incentivo à modernização das relações de trabalho em nosso país.

⁴⁵ - Obra citada. págs. 71 e 72.

PARTE 2 – A EVOLUÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

CAPÍTULO I – OS MODELOS ORGANIZACIONAIS E DE GESTÃO DE PESSOAS

1 – A Administração Clássica ou Científica e a Divisão de Tarefas

Os primeiros estudos sobre arranjos envolvendo máquinas, equipamentos, instalações e pessoas surgiram a partir da revolução industrial nascida na Grã-Bretanha em meados do século XVIII. Muitas invenções contribuíram para esse fenômeno, mas, o surgimento do motor a vapor, aperfeiçoado, em 1.765, pelo escocês James Watt, que é considerado o criador da moderna máquina a vapor, foi o marco inicial do processo.

Foi possível colocar a força motriz onde antes existia força humana ou animal, organizar o trabalho em sistemas fabris em substituição à produção doméstica e familiar e inserir equipamentos mecânicos onde antes existiam ferramentas manuais.

O modo de produção industrial carecia de métodos próprios. O sistema de fabricação fabril exigia a criação de sistemas que organizassem e atendessem as suas inéditas necessidades.

A primeira novidade incorporada foi à divisão de tarefas. O artesão que até então realizava a produção em conjunto com seus familiares foi colocado no interior de uma instalação industrial ao lado de outros companheiros, mas, esse artesão transformado em operário conhecia tão somente o método de produção integral, ou seja, ele recebia uma encomenda e a entregava completa. Não havia a divisão de tarefas.

A divisão de tarefas demonstrou ser um formidável instrumento de aumento da produtividade. Adam Smith cita em seu livro, *A Riqueza das Nações*, um exemplo ocorrido em 1.776 a respeito das mudanças promovidas com a adoção desse método:

Smith observa que um trabalhador sozinho poderia produzir 20 alfinetes por dia. Todavia, dividindo-se a tarefa de fabricação em muitas operações simples (avaliou em cerca de 18 diferentes tarefas, tais como endireitar o arame e cortá-lo) Smith afirmou que vira dez operários produzirem 48.000 alfinetes, por dia. Isso representa 4.800 alfinetes por operário, ou 240 vezes o que poderia produzir sozinho.⁴⁶

Essa simples alteração de procedimentos aumentou muitíssimo a produtividade do operário e conseqüentemente o seu ganho e a divisão de tarefas ao lado de uma

⁴⁶ - Amitai Etzioni. *Organizações Modernas*. Pioneira Editora. pág. 39.

correspondente recompensa tornou-se o alicerce a Administração Científica gestada por Frederick W. Taylor.

Taylor baseou seus estudos num sistema mecanicista de divisão de tarefas e na capacidade física do trabalhador com a abordagem econômica que considera o homem com um ser impelido pelo medo da fome e em constante busca do lucro.

Taylor e seus colaboradores tinham poucas dúvidas de que, depois de ensinado ao trabalhador o melhor processo de como produzir e agregar seu pagamento ao rendimento, ele pudesse ser levado a produzir o máximo que fosse fisicamente capaz, segundo os cálculos dos engenheiros de tempo e movimentos tayloristas.

A lado da divisão de tarefas e de um sistema de recompensa, Taylor idealizou um processo de controle e acompanhamento a partir de uma organização piramidal com a responsabilidade de controlar todo conjunto. Amitai Etzioni em sua obra *Organizações Modernas* narra:

A divisão de trabalho, como o demonstrou a abordagem clássica, precisa ser equilibrada por unidade de controle. As tarefas precisam ser divididas em componentes, por uma autoridade central, de acordo com um plano central de ação; os esforços de cada unidade de trabalho precisam ser supervisionados; os diversos trabalhos que levam ao produto final precisam ser coordenados. Como cada supervisor tem um número limitado de subordinados, que pode controlar eficientemente, é preciso indicar alguns

mestres e, a seguir, uma segunda linha de supervisores (a fim de supervisionar os mestres), e assim por diante. O número de subordinados controlado por uma superior define o seu “alcance de controle”. Disso resulta uma “pirâmide de controle” que leva a um diretor. Dessa forma, toda a organização pode ser controlada a partir de um “centro de autoridade”, sem que o supervisor controle mais do que um número de 5 a 10 subordinados.⁴⁷

As teorias tayloristas enfatizam a necessidade de se dividir tarefas, instituir sistema de incentivo e recompensa para o trabalhador, instalar um sistema de controle de tarefas igualmente dividido, estabelecer uma organização piramidal com o comando maior no topo de uma estrutura hierarquizada e controlada a partir de seu ponto mais alto. É um sistema burocratizado e muitíssimo utilizado até hoje, sobretudo, por organizações militares e religiosas.

Taylor, nascido em 1.856 na Filadélfia, realizou seus estudos na década final do século XIX, mas seu trabalho mais conhecido foi realizado na Bethlehem Steel Company em 1.901, onde reduziu o quadro de trabalhadores de 540 para 140 e, ao mesmo tempo, dobrou a produção. É considerado o pai da administração científica e suas idéias foram publicadas pela primeira vez em 1.911, sob o título *Scientific Management*, pela Nova Iorque Harper.

⁴⁷ - Obra Citada. pág. 40.

O exemplo mais conhecido da aplicação das teorias tayloristas deu-se na Ford Motor Company ou, como ficou conhecido, no Fordismo. Seu fundador e proprietário, Henry Ford, procedeu à divisão extremada de tarefas e as arranhou numa esteira com movimentação contínua. Estava criada a linha de montagem automatizada muitíssima utilizada até os dias de hoje. Todo o procedimento era rigidamente fiscalizado e controlado a partir de uma estrutura hierarquizada comandada, a partir do topo, pelo próprio Henry Ford.

Os avanços na produtividade foram fantásticos. O tempo de montagem de seu modelo T baixou de 12:30 horas para 98 minutos. Um progresso inimaginável para a época. O preço do carro barateou ao longo do tempo a ponto de em 1.927 mais da metade dos veículos vendidos nos Estados Unidos saírem da Ford Motor Company.

Ao realizar a divisão das tarefas Ford conseguiu, além de aumentar enormemente a produtividade dos operários, reduzir a dependência dos operários especializados, geralmente mais reivindicativos e organizados. Com isso tornou o treinamento e substituição dos operários uma tarefa rápida e simples, além de afastar os sindicatos de sua empresa.

Ford cumpriu com fidelidade extrema o princípio da ambição da riqueza do homem pregado por Taylor ao instituir o “five dollar day”, duplicando o salário dos operários e incentivando-os a trabalharem no limite de suas forças.

Para Henry Ford, a mão-de-obra era um dos fatores de produção, tal qual os equipamentos, as máquinas e as instalações e, desta forma deveriam ser tratados, considerados e administrados.

A divisão extremada do trabalho, o ritmo de trabalho ditado pela esteira, a repetição interminável da mesma operação, a monotonia, a pressão constante por mais produção, fizeram suas vítimas entre os operários que, apesar do elevado ganho, preferiam trabalhar em sistemas menos robotizados. O absenteísmo era muito elevado e o turn over idem. Em 1.913 para um efetivo de 15.000 trabalhadores a Ford precisou recrutar 53.000 operários.

No interesse desta dissertação percebe-se que a administração científica coloca o conhecimento da informação no topo da pirâmide e separa o mundo dos que comandam daqueles que executam as decisões oriundas dos centros de autoridade.

A teoria da administração científica reinou absoluta até os anos 30 do século XX quanto Elton Mayo apresentou ao mundo da gestão empresarial uma nova teoria que tem nas relações humanas seus fundamentos principais.

2 – A Escola de Relações Humanas

Elton Mayo um sociólogo australiano com formação em medicina liderou um grupo de pesquisadores na fábrica da Western Electric Company's Hawthorne Works, localizada no estado americano de Chicago, entre 1.927 e 1.932. Esta empresa estava muito preocupada com o elevado nível de conflito interno entre operários e supervisores, empresa e sindicato e o inquietante índice de absenteísmo, tédio, apatia e alcoolismo no interior de sua empresa.

A Western Electric estava organizada segundo os princípios da única teoria até então disponível, a administração científica.

O trabalho iniciou-se pelo isolamento de um dos fatores de produtividade, segundo a teoria científica com um dos fatores de produtividade. Os operários passaram a serem observados e acompanhados pelos pesquisadores e, logo no início, os resultados foram surpreendentes. Apurou-se que não havia qualquer relação entre o nível de iluminação – fator considerado importante para a teoria clássica – e que a

produtividade do grupo observado havia aumentado. Descobriu-se que, apesar da redução da luminosidade, a produtividade continuava a aumentar e assim se manteve até o ponto em que não conseguiram ver o trabalho que estavam executando. Este resultado perturbador ensejou outros focando os esteios centrais da escola clássica. Passou-se a examinar o fator fadiga e sua influência na produtividade do operário. Um grupo de 5 operários foi colocado numa sala de controle e submetido a intervalos de descanso de 5, 10 e 15 minutos a fim de julgar a influência da taxa de fadiga na produtividade. Verificou-se que a produtividade se manteve alta com o três intervalos. Por fim suprimiu-se completamente o intervalo e para a surpresa dos pesquisadores, a produtividade dos 5 operários permaneceu alta e muito superior ao restante dos operários.

O golpe decisivo na teoria clássica deu-se com o célebre experimento da Sala de Instalações Elétricas de Séries que consistia na montagem de painéis elétricos de distribuição. Descobriu-se que:

Os trabalhadores estavam produzindo muito menos do que eram fisicamente capazes; segundo uma norma social imposta pelos colegas, que definia a quantidade adequada de produção, em vez de procurar preencher a quota que os engenheiros da administração julgavam que podiam atingir, embora essa quota lhes permitisse ganhar tanto quanto lhes era fisicamente possível.⁴⁸

⁴⁸ - Obra citada. pág. 56.

Na prática, os operários estabeleceram uma norma do “dia adequado de trabalho”, que consistia em cada homem ligar dois conjuntos completos de equipamentos por dia. Os trabalhadores que produziam mais eram ridicularizados como “reis da velocidade” e criticados como “colossos da velocidade”⁴⁹

Todos os trabalhadores na sala de ligações preferiam, claramente, manter relações amistosas com os amigos a ganhar mais dinheiro.⁵⁰

Os estudos levaram Elton Mayo a concluir que era preciso democratizar e humanizar as relações internas com os operários, libertando-os dos conceitos rígidos e mecanicistas advinda da teoria clássica. O trabalhador precisava ser considerado pela sua capacidade social e não pelo seu viés físico.

A partir da conclusão de suas pesquisas Elton Mayo formulou os esteios de sua Escola de Relações Humanas, assentada em 4 princípios:

- a) O nível de produção é estabelecido por normas sociais e não pela capacidade fisiológica;
- b) As recompensas e sanções não-econômicas influem significativamente no comportamento dos trabalhadores e limitam, em grande parte, o resultado dos planos de incentivo econômico;
- c) Frequentemente os trabalhadores não agem ou reagem como indivíduos, mas como, membros de um grupo;

⁴⁹ - Obra citada. pág. 57.

⁵⁰ - Obra citada. pág. 58.

d) A importância da liderança para o estabelecimento e imposição das normas de grupo e a diferença entre a liderança informal e formal constituem outra importante modificação da administração científica.⁵¹

Cotejando os fundamentos da escola de administração científica de Taylor com a de relações humanas de Mayo é possível concluir que a grande diferença entre as duas teorias está na forma de gerenciamento e tratamento das pessoas ou, para usar um termo mais atual, os recursos humanos envolvidos no processo produtivo. Na teoria científica, o elemento humano é considerado no conjunto dos fatores de produção, tais como as máquinas e equipamentos. Na teoria de relações humanas o trabalhador é considerado em sua dimensão humana. As relações entre o grupo e a supervisão assumem uma destacada relevância. A comunicação, vale dizer, o diálogo e a troca de informações é um dos eixos básicos dessa teoria.

A primeira e mais conhecida aplicação dos ensinamentos de Mayo deu-se, ironicamente, no Japão na década de 50. Esse país oriental havia saído derrotado e humilhado militarmente da II guerra mundial. Internamente seu parque industrial estava inteiramente destruído. Sua jovem indústria automobilística produzia umas poucas e obsoletas unidades contra as poderosas Ford e GM americanas. Havia a

⁵¹ - Obra citada. págs. 57,59 e 60.

carência de praticamente tudo. Matéria prima, tecnologia, recursos financeiros e humanos.

Foi nessa época, mais precisamente, em 1.945, que um engenheiro chinês, formado na Universidade de Nagoya e empregado da empresa Toyoda Spinning, Taichi Ohono, concluiu que para sobrevivência do negócio era preciso adquirir conhecimentos tecnológicos de modos a equiparar a decadente e obsoleta indústria japonesa à indústria automobilística norte-americana.

A primeira providência foi mudar a estratégia de produção e produzir somente o que seria vendido ou ao consumo efetivo do mercado.

Esta estratégia implicou em profundas mudanças no processo contínuo e de massa da linha de montagem. A produção foi reorganizada e flexibilizada de modos a atender a este novo mandamento. Desaparece a figura do operário que executa uma só tarefa, fazendo surgir o trabalhador polivalente. Introduce-se o conceito de estoque mínimo no sistema que se popularizou como “just in time” – exatamente na hora, ou seja, a peça precisava chegar ao local de montagem no momento em que fosse necessária. O estoque deveria ser mínimo, ou muito próximo de zero. O controle de qualidade, antes reservado a um departamento especializado, é pulverizado pelo processo de produção e delegado ao trabalhador.

A maior ruptura com o modelo fordista ficou reservado pelo surgimento e valorização das equipes de trabalho. As equipes ficaram responsáveis por um conjunto de tarefas previamente conhecidas e estabelecidas de comum acordo com a supervisão ou com os demais membros da equipe. Cada membro da equipe tinha conhecimento antecipado das tarefas que deveria executar, dos procedimentos envolvidos, das máquinas que iriam operar, dos limites de atuação e das responsabilidades suas e de sua equipe de trabalho.

No processo de produção da Toyota, em 1.955 um operário operava, em média, 5 máquinas. O operário opera sua máquina e ajuda o colega no funcionamento de outras máquinas diferentes da sua, sem qualquer interferência do supervisor. A qualidade do que cada um produz fica a cargo do operário que passa a ser o seu próprio fiscal. O nível de defeitos e rejeitos baixou de forma dramática e não se admitia indicador que pudesse ser medido na escala centesimal. Os defeitos, necessariamente, deveriam estar abaixo de 1,0%. O processo decisório foi delegado aos operários que, agora, tomavam decisões sobre as operações das máquinas e da qualidade dos produtos que produziam.

Este modelo obrigou à contratação de operários de maior nível de instrução e em investimento no preparo desses trabalhadores. A supervisão, de igual forma, foi fortemente alterada. O lugar do supervisor controlador e fiscalizador foi ocupado pelo

superior orientador. A valorização do trabalhador enquanto ser social foi muito forte e transformou o antigo trabalhador robotizado do modelo fordista em um ser consciente e colaborador com sua equipe e sua empresa.

O toyotismo que trouxe fortes efeitos no modo de gestão das empresas e exerceu papel proeminente no chamado “milagre japonês”, tem o seu alicerce básico na democratização das relações de trabalho e na disponibilização de informações que, até então, ficavam confinadas aos escalões superiores das empresas.

Os supervisores, chefes, gerentes, diretores e presidentes saíram de seus gabinetes e passaram a freqüentar o “chão de fábrica”. Abriram seus ouvidos para escutar a voz da produção e, acima de tudo, para partilhar decisões com aqueles que as executavam.

As teorias de Taylor e Mayo permearam os sistemas de gestão das empresas até os anos 60 quando o denominado “pai da administração moderna”, o cientista social austríaco radicado nos Estados Unidos e professor da Claremont University, na Califórnia, publicou, em 1.954, o famoso livro *The Practice of Management*, traduzido para o nosso idioma como, *Prática de Administração de Empresas* e, faz nascer um dos mais conhecidos e aplicados sistemas de gerenciamento, o *Management by Objectives*, ou, conforme foi traduzido para o português. *Administração por Objetivos* – APO.

3 – A Administração por Objetivos

A integração dos trabalhadores no processo produtivo da empresa tornou-se um imperativo a partir do acirramento da concorrência, do aumento da pressão dos consumidores, da globalização dos mercados, de pleitos sindicais, da constante discussão sobre qualidade e produtividade dos produtos de serviços oferecidos pelas empresas.

Qualquer administrador ou gestor encontrará dificuldades em estabelecer, implantar e conseguir que sua equipe ou seu grupo de subordinados estabeleça, concorde e execute as metas e objetivos desejados pela direção da empresa.

Peter Drucker percebeu que a integração dos recursos tecnológicos, financeiros e humanos, em torno dos objetivos empresariais era uma forma evolutiva do processo produtivo que liberava uma imensa força represada no interior das empresas. Percebeu, ainda, que a aproximação da cúpula diretiva da base executante era um imperativo dessa nova forma de gerir pessoas.

A administração por objetivos, como a própria denominação sugere é um modelo onde os objetivos da empresa são pulverizados pelos seus membros com um todo.

Superior e subordinado participam, interagem e se comprometem com os objetivos a serem perseguidos pela empresa como um todo.

Segundo João Bosco Lodi em sua obra *Administração por Objetivos*, publicado pela Pioneira, a APO está assentada em quatro princípios:

- 1º - Os objetivos precisam ser claramente definidos, específicos, concretos. Não se excluem, é claro, certas declarações de objetivos intangíveis, sempre que venham a ajudar a esclarecer:
- 2º - Os objetivos dos gerentes devem originar-se dos objetivos da empresa;
- 3º - Nos objetivos deve ser dada ênfase ao trabalho de equipe e ao resultado global;
- 4º - Os objetivos devem ser ajustados às considerações de curto e de longo prazo.⁵²

O planejamento, as metas, os planos táticos, as estratégias, os controles e as ações são discutidas pelos empregados e as equipes que são formadas.

As avaliações, as revisões, as reciclagens, as mudanças e a interação entre os participantes é intensa, constante e permanente. As metas e objetivos precisam ser conseguidos ou as justificativas precisam ser substanciais, fundamentadas e suportadas por todos os participantes.

⁵² - João Bosco Lodi. *Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios*. pág. 23.

O papel dos supervisores e gerentes sofre uma substancial mudança. O caráter decisório é abrandado com a transferência de poder para as equipes e para os participantes, fazendo surgir a figura do apoiador, do orientador, do indicador de caminhos. O lugar do feitor é ocupado pelo de professor.

Segundo, ainda João Bosco Lodi, citando a mesma obra, “a maior de todas as vantagens da administração por objetivos é, talvez, a de possibilitar ao administrador o controle do próprio desempenho. Autocontrole quer dizer mais forte motivação: o desejo de conseguir o máximo e não simplesmente de conseguir o bastante para ir vivendo”.⁵³

Ainda, segundo o mesmo autor, na obra já indicada, “O personalismo, tão caro à escola de relações humanas, decai e é substituído pela preocupação do desempenho. O desempenho objetivo eclipsa a personalidade.”⁵⁴

A democratização das relações entre supervisor e subordinado é a essência da administração por objetivo. Sem uma efetiva e verdadeira distribuição de poder, de acesso às informações, sem uma concreta permissão para o empregado participar do processo o modelo não se instalará na prática. De nada adiantará a empresa noticiar com todas as pompas que está adotando esse tipo de tecnologia gerencial

⁵³ - Obra citada. pág. 23.

⁵⁴ - Obra citada. pág. 52.

se na estrutura organizacional perdurar a separação entre os que decidem e o que executam.

Na administração por objetivos o que diferencia um alto executivo de um operário é o grau em que as atividades de planejamento, decisão e execução atribuído a cada um. O alto executivo ocupará a maior parte de seu tempo planejando e decidindo, mas, necessariamente, haverá de participar da execução daquilo de planejou e decidiu. Já para o operário a execução ocupará a maior parte de seu tempo produtivo, porém, terá uma pequena parcela dele voltada para o processo de planejamento e decisão.

A Administração por Objetivos é um método de organização empresarial e de gestão de pessoas em plena utilização nos dias de hoje e, passados mais de 50 anos de sua criação, muitas empresas brasileiras, hesitam em incorporar essa tecnologia por considerá-la muito avançada e liberalizante. Preferem os métodos oriundos da escola clássica ou científica, organizando suas empresas através de departamentos estanques, tarefas bem divididas e inseridas numa estrutura hierarquizada na forma piramidal comandada a partir de seu topo que tudo decide e controla.

4 – Administração Participativa

O que os estudiosos de administração, modelos gerenciais e administração de pessoas denominam de Administração Participativa é formado por um conjunto de três técnicas que se aproximam e se complementam, a saber:

- 1 – Filosofia de qualidade total, criada por William Edwards Deming;
- 2 – Controle de qualidade total, idealizada por J. M. Juran;
- 3 – Círculos de qualidade total, gestada por Kaoru Ishikawa.

A qualidade é a essência do modelo e foi desenvolvida pioneiramente pelo engenheiro, matemático e estatístico norte-americano William Edwards Deming. Ironicamente foi Deming o principal responsável pelo grande salto registrado pela moderna indústria japonesa, chegando a ser condecorado pelo Imperador do país pelo impacto que causou na indústria e na economia nipônica no século XX.

O norte-americano J. M. Juran e o japonês Kaoru Ishikawa, ambos engenheiros completam o modelo idealizado por Deming. Segundo esse estatístico a qualidade é um termo relativo que vai mudando de significado à medida que as necessidades, desejos e aspirações dos clientes vai se alterando. Juran é mais direto. Define

qualidade como a adequação do produto ou serviço ao uso. Já Ishikawa trabalha a idéia de equipe de trabalho.

O tema é vastíssimo e, ao interesse desta dissertação, o que importa é destacar a influência do modelo de gerenciamento que decorre das idéias dos três autores citados.

A filosofia da qualidade está assentada em 14 princípios que Deming anunciou em 1.989, ou seja, em tempo bastante recente. Esses princípios norteiam a organização da produção, a estrutura de poder, o sistema de comunicação, o modelo de liderança, a forma de relacionamento com clientes, o treinamento e desenvolvimento de pessoal, etc.

Os 14 princípios são os seguintes e foram obtidos diretamente na Internet no endereço www.geocities.com. O título do artigo utilizado é “Os gurus da qualidade”.

1 – Criar constância de propósitos, ou seja, recursos permanentes para a melhoria dos produtos e serviços, de forma a que a organização seja competitiva, permaneça no mercado e proporcione empregos. A direção da organização deve dar prioridade as suas preocupações de longo prazo e investir numa caminhada inovadora para satisfazer o melhor possível as necessidades de seus clientes.

2 – Adotar uma nova filosofia. Os atrasos, os erros e a falta de uma política de formação já não podem ser tolerados, sendo necessária uma transformação na abordagem da gestão ocidental.

3 – Cessar com a dependência da inspeção como uma forma de atingir a qualidade, pois o corolário dessa prática é a aceitação do defeito. Deve-se antes prevenir e investir na eliminação dos defeitos, colocar a qualidade do produto em primeiro lugar e controlar por amostragem.

4 – Acabar com a prática da escolha dos fornecedores através de um único critério – o preço. O preço é apenas um custo que deve ser avaliado conjuntamente com a qualidade ou não qualidade do fornecimento. O importante é minimizar os custos totais. Assim devem ser estabelecidas regras sobre as compras e as relações a longo prazo com os fornecedores devem ser desenvolvidas.

5 – Melhorar constantemente e permanentemente o sistema de produção.

6 – Instituir a formação usando métodos modernos. Exigem-se sempre novas capacidades que se harmonizam com as alterações relacionadas com os materiais, métodos, desenhos, equipamentos e serviços.

7 – Instituir a liderança . Estabelecer novas formas de dirigir com novas formas de dirigir com base em relatórios de qualidade.

8 – Eliminar o medo. Evitar o estilo autoritário de gestão para que todos possam trabalhar com eficiência. **Encorajar a comunicação** e dar liberdade aos funcionários para questionar, propor e reportar dificuldades.

9 – **Derrubar as barreiras** entre os departamentos. As pessoas devem trabalhar em equipe e a comunicação entre os serviços é indispensável. A existência de círculos de qualidade multidisciplinares contribuem para o enriquecimento das tarefas e das soluções.

10 – Eliminar slogans e metas numéricas. A maioria dos problemas de qualidade tem a ver com os processos e sistemas que são criados pelos gestores.

11 – Abandonar a gestão por objetivos com base em indicadores quantitativos. Esses indicadores realçam a quantidade em detrimento da qualidade. Usar métodos estatísticos para a melhoria contínua da qualidade e da produtividade.

12 – Não classificar nem ordenar o desempenho dos trabalhadores.

13 – Instituir um programa de educação e auto-conhecimento.

14 – Estruturar a gestão de forma a levar a cabo os 13 pontos anteriores. Obter o comprometimento de todos os trabalhadores no sentido da mudança.

Não é muito difícil de se concluir que as idéias de Deming causam uma revolução em qualquer estrutura organizacional anteriormente existente.

No que diz respeito a gestão de pessoas – princípios 7,8,9 e 12 – a mudança é imensa. Fala especificamente em “eliminar o medo”, “dar liberdade para questionar, propor e reportar dificuldades”, “derrubar barreiras entre departamentos”, “as pessoas devem trabalhar em equipe”, “a comunicação entre os serviços é indispensável”, “não classificar nem ordenar o desempenho dos trabalhadores” e, para fechar, “evitar o estilo autoritário de gestão”.

A administração participativa é uma decorrência do modelo de Deming, Juran e Ishikawa uma vez que não é possível implantar tal modelo de gestão de pessoas sem uma fortíssima mudança na cultura empresarial, na estrutura de poder das empresas e no envolvimento real e efetivo de sua alta direção.

Uma ilustração utilizada para demonstrar a mudança na distribuição de poder decorrente da administração participativa diz respeito do desenho do organograma da empresa. Desaparece o modelo piramidal e surge o modelo circular. O poder central fica no centro do círculo e todos ao redor dele podem enxergá-lo e ter acesso a ele.

O poder das gerências se altera e transforma de forma dramática, uma vez que o gerente fiscalizador e controlador é uma figura indesejável e incompatível com o modelo participativo. O gerente participativo transforma-se num orientador, num professor e é comumente denominado de “facilitador”. Sua autoridade decorre de seu conhecimento e capacidade de influenciar e incentivar sua equipe. Seu crescimento profissional e promoção dependerão de sua capacidade de gerar seguidores e de fazer sucessores.

A administração participativa libera a energia humana armazenada nas pessoas e cria condições para que ela seja utilizada para a geração de produtos e serviços cada vez melhores, com mais qualidade e, acima de tudo, gera um ambiente muito mais democrático.

Os frutos, os produtos e os resultados do vierem a ser produzidos serão previamente negociados e conhecido de todos.

Não se tenha a ilusão de que trabalhar em ambiente participativo é algo tranquilo, calmo e sereno. Ao contrário, é um modelo que exige muito de seus participantes, em termos de interação, troca permanente, mudança constante, adaptações a todo o tempo, desafios a toda hora, verificações permanentes, disciplina,

comprometimento entre outros. O ambiente, no entanto, será o que for criado, decidido e mantido pelo conjunto dos trabalhadores.

A empresa torna-se mais humana, mais comunitária, como, nas palavras de Fernando Freitas em sua obra *Parceiros na Vitória. Administração Participativa no mundo*; “viver comunitariamente é algo que pode se dar na empresa. Transformada em solo substitutivo onde o trabalhador volte a ter raízes.”⁵⁵

A filosofia de administração participativa é muito pouco utilizada no Brasil, mas este autor teve contato com duas experiências exitosas a seu respeito.

Uma delas é apresentada em seus contornos. Trata-se da fábrica da Unilever localizada no município de Indaiatuba, interior do estado de São Paulo, e que fabrica diversos produtos de limpeza. O mais conhecido deles é o sabão em pó Omo. Nessa unidade fabril o modelo participativo foi implantado a partir de seu gerente geral e executivo principal. Consistiu nos seguintes procedimentos:

- 1 – A empresa foi dividida em equipes de trabalho;
- 2 – Cada equipe apurava suas necessidades de informações e dados que necessitava receber das demais;

⁵⁵ - Fernando Freitas. *Parceiros da Vitória. Administração Participativa no Mundo*. pág. 61.

3 – De posse dessas necessidades procurava a equipe fornecedora e negociava suas necessidades, o conteúdo, a forma, as datas, etc.;

4 – Realizadas as negociações redigia-se um contrato escrito contendo o que foi negociado;

5 – Uma cópia do contrato é colocado num quadro existente no local e passava a ser de conhecimento de todos;

6 – Uma vez por mês cada equipe avaliava seus fornecedores e atribuía um conceito refletido em quantidade de pontos;

7 – Esses pontos eram acumulados e formava-se a galeria das melhores performances do mês, do trimestre, do semestre e do ano;

8 – As equipes com resultados destacados recebia um pequeno broche com a figura de um quati que usavam a altura do peito;

9 – O broche era feito de diversas cores, cada uma representando uma performance;

10 – As melhores performances formavam uma galeria que era exposta por toda a empresa;

11 – A quantidade de pontos acumulados, as cores e os “quatis” conseguidos refletiam-se na participação nos resultados e lucros gerados;

12 – Os conflitos deviam ser resolvidos pelas equipes envolvidas e, somente, em caso de impasse, as gerências podiam participar.

Essa unidade fabril, nas palavras do gerente geral que acompanhou a visita realizada no ano de 2.001, era a mais produtiva, tranqüila e harmônica da empresa no mundo.

O nível de participação das chefias e gerências era muito baixo. No turno da noite – das 22:00 às 6:00 horas – para um conjunto de 200 operários não existia nenhum ocupante do cargo de gerência. Estas somente eram chamadas se os trabalhadores não conseguissem, resolver as questões que surgissem e decidissem pedir ajuda.

O nível de conflito que chegava às gerências era baixíssimo e em constante declínio. O turn over era quase nulo. Ninguém queria deixar de trabalhar nessa unidade.

O outro exemplo é da FNV, Fábrica Nacional de Vagões, localizada no município de Cruzeiro, também no interior do estado de São Paulo. Contudo, o processo estava em andamento o que prejudica sua citação.

Alongar-se neste capítulo não está nos objetivos desta dissertação. O que se pretendeu foi apresentar o caminhar dos diversos modelos de organização de empresas e, em especial, de gestão de seus trabalhadores a fim de estabelecer referências que permitam um cotejamento com as organizações empresarias brasileiras em face de nosso sistema jurídico trabalhistas, tendo como produto final as possibilidades inovadoras e democratizantes do Programa de Participação em Lucros ou Resultados contidas na Lei 10.101.

A administração participativa causa uma verdadeira revolução em termos de organização, divisão de trabalho, perfil dos trabalhadores e distribuição de poder por toda a empresa e, como toda revolução faz suas vítimas entre seus componentes.

Com a atribuição de poderes para as equipes de trabalho e as pessoas que as compõem, os ocupantes dos cargos de supervisão, chefia ou gerência sofrem uma enorme perda de importância em seu papel controlador. A presença do chefe ou gerente distribuidor de tarefas e controlador de resultados é tornada dispensável e, muitas vezes, indesejável. As atribuições e responsabilidades dos ocupantes destes

cargos são esvaziadas e distribuídas pelas equipes e seus componentes. Níveis hierárquicos inteiros são eliminados.

Os supervisores, chefes e médios gerentes, ou seja, os intermediários do processo decisório oriundo do modelo tayloristas, são seguramente, as principais vítimas do modelo participativo, e, também, seus maiores opositores.

Procurou-se neste capítulo demonstrar as origens e a evolução dos modelos de organização de empresas e de gestão de pessoas. A Escola Clássica inspirada na separação de tarefas e no controle central e férreo dos operários teve o mérito de organizar o processo produtivo e causar uma revolução nos níveis de produtividade, porém, ao considerar o ser humano como uma ferramenta de trabalho, o modelo mostrou seu ponto frágil. A Escola de Relações Humanas avançou nesse aspecto, mas, mostrou-se tímida na divisão do poder pelo processo produtivo, questão que foi atendida e cuidada por Toyoda em seu modelo toyotista.

Os avanços mais significativos e duradouros e que, efetivamente, marcaram o avanço da democratização e humanização das relações de trabalho surgiram com Peter Drucker e sua Administração por Objetivos – APO, base dos fundamentos incorporados pela Lei 10.101 que criou a participação nos lucros ou resultados no Brasil.

Nos dias atuais, os ensinamentos de Peter Drucker convivem lado-a-lado com os gerados por William Deming que, em 1.989, editou os 14 princípios fundamentais de sua Administração Participativa que, juntos constituem os modelos mais avançados e atualizados de organização de empresas e gestão de pessoas.

CAPÍTULO II – O MODELO LEGAL TRABALHISTA BRASILEIRO

1 – O Poder do Empregador e a Subordinação do Empregado

Ao definir empregador como “a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo, os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal dos serviços” e, empregado como sendo “toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob dependência dele e mediante salário”, a legislação brasileira estabelece, não só as bases e a natureza jurídica de um contrato ou relação de trabalho, mas, a relação de poder entre ambos.

A caracterização da condição de empregado, segundo os principais doutrinadores pátrios está assentada em quatro elementos essenciais:

- a) subordinação;
- b) pessoalidade;
- c) onerosidade;
- d) permanência ou não eventualidade.

Segundo José Augusto Rodrigues Pinto, em sua obra Tratado de Direito Material do Trabalho, afirma que:

A subordinação é o mais generalizante conhecido traço de trabalho do empregado, decerto, porque serve à caracterização mais imediata desse sujeito de direito e por servir de canal perfeito para os abusos do empregador, motivando a reação tutelar do Direito Individual do Trabalho⁵⁶

Ainda, segundo o mesmo Autor, “ Efetivamente, é típico da relação de emprego que o prestador coloque sua energia pessoal à disposição do tomador. Este direcionará a utilização do modo que lhe parecer mais conveniente ao resultado almejado”.

A unanimidade da doutrina conclui que a subordinação se antecipa à própria prestação, justamente porque o empregador, com seu poder de dirigi-la, já tem o empregado **à mercê de suas ordens**, independentemente de dá-las.

Cria-se para o empregado um **estado de sujeição** (status subjectionis), que o torna dependente do empregador, na relação de emprego, esteja ou não efetivamente prestando o trabalho, pois essa prestação lhe será ordenada pelo outro contratante no momento em que lhe aprover.⁵⁷

Sob o tema, o mesmo autor afirma que a natureza jurídica da subordinação é múltipla e decorre tanto da raiz econômica, quanto, técnica, social, moral e jurídica.

⁵⁶ - José Augusto Rodrigues Filho. Tratado de Direito Material do Trabalho. págs. 119 e 120.

⁵⁷ - Obra citada. pág. 120.

Ari Possidonio Beltran em seus escrito em Dilemas do Trabalho e do Emprego na Atualidade, afirma, citando Rivero Savalier que “a autoridade do dirigente da empresa apresenta-se sob tríplice aspecto: ele possui sobre seus subordinados um poder geral de comando no exercício de seu trabalho; ele pode, em virtude desse poder, estabelecer, no que se refere ao funcionamento da empresa, disposições gerais que constituem o regulamento interno, por fim, ele aplica sanções, diante de faltas praticadas, por meio de medidas disciplinares.⁵⁸

O empregador extrai seu poder do texto legal contido no artigo 2º da Consolidação das Leis do Trabalho que vem se mantendo inalterado desde sua edição de 1.943 e nessa condição pode decidir qual a forma de organização, direção e controle que irá adotar em seu negócio.

Ari Possidonio Beltran, citando Orlando Gomes e Elson Gottschalk, faz uma síntese que corrobora com o pensamento exposto por José Augusto Rodrigues Pinto, ao sintetizar os critérios utilizados para qualificar a subordinação do trabalhador, como: a) subordinação jurídica ou dependência hierárquica; b) dependência econômica (condição de alguém que, para poder subsistir, está dependendo exclusivamente ou predominantemente da remuneração que lhe dá a pessoa por quem trabalha; c) dependência técnica (o trabalhador estaria sob estado de dependência técnica, que o coloca sob as ordens do empregador; d) dependência social (trata-se da justaposição dos critérios de subordinação jurídica e de dependência econômica, ou seja, o contrato de

⁵⁸ - Ari Possidonio Beltran. Dilemas do Trabalho e do Emprego na Atualidade. pág. 95.

trabalho caracterizar-se-ia pela criação de um estado de subordinação para o empregado ao mesmo tempo econômica e jurídica, normalmente, apenas econômica ou apenas jurídica, excepcionalmente.⁵⁹

Ao empregado resta muito pouco ou quase que nenhum espaço jurídico a ocupar nessa relação ou nesse contrato. Nos dizeres de Ari Possidonio Beltran: “A atividade do empregado consistiria em se deixar guiar e dirigir, de modo que suas energias convoladas no contrato, quase sempre indeterminadamente, sejam conduzidas, caso a caso, segundo os fins desejados pelo empregador. Tanto o poder de comando como ao de direção do empregador corresponde o dever específico do empregado de obedecer.”⁶⁰

O modelo de participação do empregado no desempenho de suas tarefas estará sempre dependente do poder de direção e da vontade de seu empregador ou de seus prepostos. Não cabe ao trabalhador, mas sim ao seu empregador, decidir o que, como, quanto, de que forma, com que ferramentas, em que local, com que condições, onde, etc. ele, empregado, executará as ordens emanadas da estrutura de comando da empresa, ou, nos escritos de Ari Possidonio Beltran: “A estrutura hierárquica da empresa depende em sua integridade da autoridade do chefe, exercida por meio de seus poderes de mando, entre eles o de direção. A partir daí, sob a direção do chefe, estão suas respectivas esferas de competência, os distintos postos de trabalho, dentro de uma estrutura hierárquica.”⁶¹

⁵⁹ - Obra citada. págs. 98 e 99.

⁶⁰ - Obra citada. pág. 99.

⁶¹ - Obra citada. págs. 99 e 100.

O objetivo deste capítulo é expor os fundamentos jurídicos e demonstrar a separação que existe entre empregador e empregado, especialmente, o caráter de dominação do primeiro e de sujeição do segundo em face da legislação existente e da consolidação doutrinária a respeito do tema.

2 – O Distanciamento entre Decisão e Execução

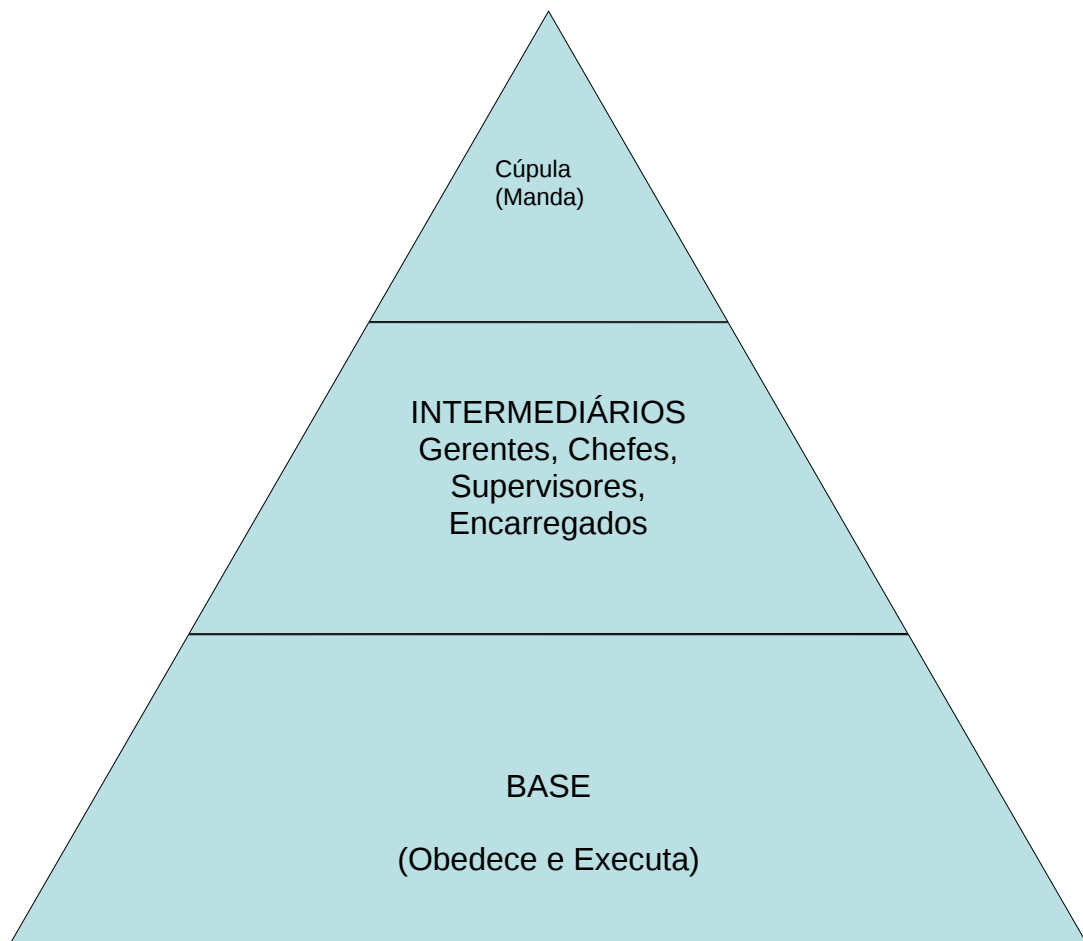
Como apresentado até este ponto verifica-se que nas empresas, organizadas sob o conceito legal de empregador e empregado, existem dois substratos bastante nítidos.

No primeiro está situado o poder de comando, de mando, de direção e decisão. É de sua responsabilidade decidir o que, como, quando e onde realizar qualquer trabalho. É o substrato do comando, que enfeixa o poder de mando.

No segundo substrato estão situados os destinatários das ordens oriundas do comando. São aqueles que estarão encarregados da execução das ordens emanadas do comando. São os que executam e a quem cabe a tarefa de obedecer.

A estrutura organizacional que decorre das definições de empregador e empregado está hierarquizada em uma forma piramidal, localizando o poder em seu topo e a execução em seu sopé, criando um espaço vazio entre o cume e sua base.

O espaço entre esses dois extremos é ocupado pela estrutura intermediária de poder formada por gerentes, chefes, supervisores, encarregados, coordenadores, líderes e outras denominações menos usuais. Aos ocupantes dessas funções são delegadas parte do poder concentrado na cúpula da pirâmide e, nessa condição agem como seus prepostos.



São conhecidos nas escolas de administração como intermediários organizacionais. Representam os olhos, ouvidos e braços da alta direção. Quanto mais próximos do topo da pirâmide, maior o poder de direção, como a figura demonstra.

O que se pretende neste capítulo é demonstrar que numa estrutura piramidal de poder, existem três mundos. O universo daqueles que decidem, dominam e subjulgam; o mundo do que executam, obedecem e se submetem e um terceiro que decorre do isolamento dos outros dois anteriores.

Salvo as previsões constitucionais do direito à informação e do exercício social do direito de propriedade, inexistem disposições legais ou espaços para que o empregado acumule algum poder. Ou, está exercendo o poder em nome de seus detentores, ou está subjugado.

O modelo contido na pirâmide apresentada sugere e corporifica um sistema de divisão de tarefas e uma estrutura de poder comandando a partir de seu cume, a exemplo do que imaginou Frederick Taylor em seu modelo científico de organização e a gestão de pessoas.

3 – O Desestímulo ao Diálogo e à Conciliação

Num sistema onde estão presentes mecanismos formais de dominação e subjugação o diálogo entre as partes é um ingrediente que não tem muito espaço para prosperar. Os intermediários do poder situados no meio da pirâmide organizacional precisam dedicar o melhor de sua energia na execução das missões recebidas de seus superiores imediatos e obter de seus subordinados o fiel cumprimento das ordens recebidas, sob pena de perda do poder e do cargo que ocupam. Quaisquer desvios de conduta verificados nos substratos subalternos devem merecer cuidados especiais e imediatas providências no sentido de que sejam interrompidas e corrigidas.

O encarregado, o supervisor, o chefe ou o gerente estarão sempre dedicados a se manterem nos limites dos poderes que detém e nos contornos das ordens emanadas de seu superior hierárquico. A preocupação com o espaço próprio, de não sofrer invasões, de não invadir território alheio e de manter uma política de boa vizinhança ocupa boa parte do tempo e da energia do mundo dos intermediários.

Formam-se verdadeiros castelos de poder, onde só são admitidos aqueles que não causam ameaças ao feudo ou partilham das idéias de seus componentes.

A informação é uma arma poderosa que precisará ser tratada com todo cuidado e transitar somente nos substratos organizacionais autorizados e por interlocutores escolhidos.

O acesso à informação da cúpula é um privilégio que merece o maior dos cuidados. De posse da informação cada diretoria, gerência, chefia, supervisão, coordenação ou participantes de cargos decisórios providencia uma versão apropriada a ser transmitida e controlada.

A informação que chega à base da pirâmide é, invariavelmente, diversa da originária do órgão onde foi gerada. Estará contaminada com a interpretação e com a versão que interessa a quem a estiver repassando.

A recíproca é verdadeira. A informação proveniente da base da pirâmide, do chão-de-fábrica, do chão-de-armazém, do umbigo-no-balcão, somente chegará aos altos escalões se os substratos organizacionais existentes em sua caminhada o permitirem. A versão que atingir o topo da pirâmide, a exemplo do que ocorre da gerada por ela, será sempre aquela impregnada com a interpretação que interessa aos substratos pelos quais transitou.

Muitas vezes foram necessários movimentos paredistas para que um pequeno grupo de trabalhadores da base da pirâmide tivesse a oportunidade de levar a mensagem desse substrato organizacional à cúpula dirigente das empresas.

O contato, a convivência, o diálogo e o envolvimento com o substrato da base da pirâmide que não fazem parte do mundo dos intermediários precisará ser cauteloso, cuidadoso e distante. O exercício do poder num sistema de delegação por camadas sobrepostas é algo movediço, inseguro e instável. O superior imediato, no exercício de seu poder discricionário poderá alegar desvios de suas determinações e impor reprimendas ou punições a seus subordinados sob a alegação de que a ordem interna foi desrespeitada.

A presença de lideranças informais surgidas a partir da base da pirâmide é vista como uma ameaça. Esses representantes informais que extraem sua autoridade da vontade de seus companheiros de trabalho devem ser isolados, vigiados e em casos de participação que afronte a unidade de comando de seus superiores, devem ser eliminados, pois representam uma forma de poder não contido na estrutura organizacional. Constituem um poder paralelo. São uma forma de contrapoder, mecanismo raramente tolerado nas estruturas organizacionais piramidais.

A presença de mecanismos de diálogo, de ouvidoria, de solução de problemas comuns, da existência de fóruns de debate é uma ameaça a essa estrutura, pois significa, em primeiro lugar, desarranjo organizacional, perda de poder e transferência de autoridade para esses mecanismos. Se, nos mecanismos citados existirem espaços para representantes do substrato da base da pirâmide o risco ao arranjo organizacional e a perda de poder será ainda maior.

Nesse cenário o exercício da conciliação e da solução de problemas de relacionamento entre os departamentos, as pessoas e, em especial, com daqueles que não tem poder e estão na base da pirâmide é uma atividade de risco que deve ser evitada. As possibilidades de desgaste e de crítica são muito elevadas. A ciúmeira, a inveja, a contrariedade e o desgosto são ingredientes que decorrem dessa estrutura de poder. Em casos de conflito o recomendável é que ele seja resolvido fora da empresa. Que aquele empregado desgostoso e que suportou calado situações que lhe causaram aborrecimentos discuta uma solução longe do ambiente organizacional. Se o caso desembocar na Justiça do Trabalho caberá a ela e não aos seus causadores a responsabilidade pela sua solução. O arranjo de poder interno estará preservado.

Os mecanismos tratados neste capítulo são uma decorrência do sistema organizado na forma de uma pirâmide dividida nos três substratos aqui tratados.

É evidente que este não é um cenário único nas organizações brasileiras, mas, com boa dose de certeza, pode-se afirmar que é o mais encontrado.

Na terceira parte que termina esta dissertação serão apresentados e discutidos os mecanismos legais existentes em nossa legislação que permitem ao trabalhador exercer, tímida ou amplamente, sua representação no local de trabalho.

O destaque ficará por conta da Participação nos Lucros ou Resultados das Empresas – PLR, inserido no ordenamento jurídico brasileiro pela Lei 101.101, de 19 de dezembro de 2000 que contém mecanismos poderosos apontados para a democratização do poder no seio das empresas.

O resumo deste capítulo pode ser feito em poucas linhas. Nossa legislação privilegia e legaliza uma relação de dominação do empregador sobre o empregado. Ao empregador cabe o poder de comando. Ao empregado o dever de obedecer. Ao trabalhador insubordinado ou que não laborar segundo o de seu empregado existe o remédio jurídico da demissão por justa causa. É a presença da herança escravagista nas relações de trabalho brasileira.

PARTE 3 – MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NAS EMPRESAS

CAPÍTULO I – INSTRUMENTOS EXISTENTES

1 – As Comissões Internas de Prevenção de Acidentes - CIPA

As Comissões Internas de Prevenção de Acidentes – Cipa, constituem a única forma legal obrigatória de representação dos trabalhadores nas empresas. Está prevista nos Artigos 163 a 165 do Título II, Capítulo V, Seção III da Consolidação das Leis do Trabalho. A regulamentação detalhada foi estabelecida pela Portaria Nº 3.214 de 8 de junho de 1.978 de emissão do Ministério do Trabalho e Emprego.

O Art. 163 da CLT deixa claro a obrigatoriedade da constituição da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – Cipa, remetendo ao Ministério do Trabalho a responsabilidade em regular sua constituição, estabelecendo que “Será obrigatória a constituição de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), de conformidade com instruções expedidas pelo Ministério do Trabalho, nos estabelecimentos e nos locais de obra nela especificadas.”⁶²

⁶² Obra citada. pág. 175.

O Art. 164 dispõe sobre a presença de representantes dos empregados e da empresa ao dispor que:

Art. 164. Cada CIPA será composta de representantes da **empresa e dos empregados**, de acordo com critérios que vierem a ser adotados na regulamentação de que trata o parágrafo único do artigo anterior.

O Ministério do Trabalho e Emprego, através da Portaria Nº 3.214, de 8 de junho de 1.978, editou a Norma Regulamentadora Nº 5, conhecida como NR – 5 que trata exclusivamente das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes, disciplinando sua constituição, organização, atribuições, funcionamento, treinamento de seus membros, seu processo eleitoral e seu dimensionamento, conforme a atividade econômica das empresas.

A palavra “**representante**” que já aparece nos artigos 164 e 165 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT é enfatizada no texto da Portaria Nº 3.214, que em seu item 5.6, estabelece:

5.6 - A CIPA será composto de representantes do empregador e dos empregados, de acordo com o dimensionamento previsto no Quadro I desta NR, ressalvadas as alterações disciplinadas em atos normativos para setores econômicos específicos.⁶³

A NR – 5 disciplina o número e a maneira como serão compostas as Cipas. Enquanto os representantes dos trabalhadores serão eleitos por escrutínio secreto o da empresa será indicado por ela. Já o número de trabalhadores que participarão da Cipa dependerá da atividade econômica da empresa e a quantidade de empregados por estabelecimento, podendo ultrapassar a 15 membros no caso de empresa que explore atividade mineradora e que empregue mais de 10.000 trabalhadores no estabelecimento. A representação da empresa está limitada a um membro e que será, nos termos da regulamentação, o seu presidente.

O processo eleitoral está regulamentado nos itens 5.38 a 5.45⁶⁴, da NR – 5 que estabelecem a obrigatoriedade de comunicação ao sindicato da categoria profissional, publicação de edital em locais de fácil acesso, liberdade de inscrição, prazo de 30 dias para realização da eleição, voto secreto, apuração da eleição acompanhado pelos representantes dos empregado e garantia de emprego para todos os inscritos até a data a eleição.

⁶³ Marcos Garcia Hoepfner (Organizador). Normas Regulamentadoras Relativas a Segurança e Medicina do Trabalho. Ícone Editora. 2.003. págs. 61 e 62.

⁶⁴ Obra citada. págs. 67 e 68.

Aos representantes dos empregados eleitos é garantida a estabilidade no emprego de forma dupla. O item 5.8 da NR – 5 dispõe sobre essa garantia da seguinte forma:

5.8 – É vedada a dispensa arbitrária ou sem justa causa de empregado eleito para o cargo de direção da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes desde o registro de sua candidatura até um ano após o final de seu mandato.⁶⁵

A Constituição Federal através dos Atos e Disposições Constitucionais Transitórias, Art. 10, inciso II, letra a, reafirma com a mesma redação a proteção ao trabalhador eleito para o cargo de direção da Cipa.

As atribuições da Cipa estão direcionadas para questões que decorram de matérias relacionadas com segurança e medicina do trabalho através de seu item 5.16, com poderes para identificar os riscos do processo de trabalho, elaborar planos de trabalho voltados para a atividade preventiva, realizar verificações nos ambientes e condições de trabalho, realizar verificações do cumprimento dos planos elaborados, participar com os técnicos do serviço de segurança e médica do trabalho de discussões promovidas pela empresa, divulgar e promover o cumprimento das normas de segurança, requisitar junto ao empregador informações sobre questões de interesse da segurança e à saúde do trabalhador, requisitar à empresa cópias das Comunicações de Acidentes do Trabalho – CAT, requerer junto ao serviço de segurança e medicina da empresa a paralisação de máquinas que apresentem

⁶⁵ Obra Citada. pág. 62.

condições inseguras, participar da análise das causas das doenças e acidentes, promover, anualmente, em conjunto com o serviço de segurança e medicina do trabalho a Semana Interna de Prevenção e Acidentes do Trabalho – SIPAT, entre outras atribuições.

A constituição da CIPA é obrigatória para algumas atividades econômicas a partir de 20 trabalhadores, mas, para estabelecimentos que empreguem 50 ou mais pessoas, sua existência é compulsória para todos os segmentos econômicos.

Os procedimentos para organização, funcionamento, eleição, treinamento, atribuição de seus membros, fiscalização, etc, são, também, padronizados e estabelecidos em norma legal, no caso, a NR – 5.

Os cipeiros, designação pela qual são chamados os representantes dos empregados eleitos para a CIPA gozam, além da garantia de emprego e contra despedida arbitrária, de amplo acesso à informação, têm poderes para divulgar informações relativas à segurança e medicina do trabalho, participam de reuniões com técnicos da empresa, podem requisitar informações e, inclusive, a paralisação de máquinas consideradas inseguras para a segurança e a saúde do trabalhador.

Esses órgãos constituem uma limitação do poder de direção da empresa que é obrigada a manter ao lado de seu serviço de segurança e medicina do trabalho, um

grupo de representantes eleitos pelos trabalhadores, com direito a informação, participação e interferência em assuntos de competência da CIPA. Nesse sentido, a CIPA representa um mecanismo de contrapoder no seio das empresas brasileiras.

A atuação dos cipeiros está adstrita a matérias que digam respeito à segurança e medicina do trabalho, mas, essa limitação é ultrapassada com frequência, especialmente, nas bases territoriais onde existem sindicatos de empregados atuantes que faz da CIPA a porta de entrada para o interior da empresa e a central de informações e reclamações de seus trabalhadores. Muitos dos atuais dirigentes sindicais são oriundos da CIPA, que costuma, também, ser a fonte maior de recrutamento de membros das comissões de fábrica. Não é incomum o cipeiro acumular a função de participante na comissão de fábrica das empresas onde essa forma de representação do trabalhador existe.

O que se pode concluir neste tópico é que a CIPA representa o único mecanismo legal obrigatório que o trabalhador brasileiro dispõe para participar em assuntos digam respeito à direção da empresa, limitado às questões de segurança e medicina do trabalho. O mecanismo contém componentes democráticas, pois além de estabelecer a recondução ao cargo uma única vez, os representantes são eleitos em processo eleitoral aberto e através do voto secreto.

É, também, possível se concluir que representa um instrumento de poder do trabalhador no interior da empresa que, por meio dele, pode contrapor ao poder absoluto e potestativo de seu empregador.

É um instrumento a serviço da democratização do poder no interior das empresas.

2 – As Comissões de Fábrica e de Representação Interna

A primeira comissão de fábrica que se tem notícia na história das relações trabalhistas brasileiras ocorreu na década de 60 na empresa metalúrgica Cobrasma que fica sediada em Osasco, município da região metropolitana de São Paulo e objetivou estabelecer canais de comunicação entre a empresa e seus empregados, mas ganharam alguma relevância somente na década de 80 em sede dos movimentos sindicais surgidos nessa época.

Nos dias de hoje essa prática é ainda pequena nas empresas sediadas no Brasil a sua adoção está concentrada em empresas de capital estrangeiro e nasceram, em sua grande maioria, na esteira de negociações sindicais. A primeira delas ocorreu na Ford do Brasil em 1.981⁶⁶ seguida, em 1.982 pela da Volkswagen do Brasil, porém outras empresas como, a Daimlerchrysler do Brasil, a Bayer S.A., A Basf S.A., a

⁶⁶ José Francisco Siqueira Neto. Liberdade Sindical e a Representação dos Trabalhadores nos Locais de Trabalho. LTr. pág. 364.

Scania dos Brasil, a Mapri Textron do Brasil, a Alpha Brasil S.A., possuem representações internas de trabalhadores.

Em todas as empresas citadas, a exceção da Bayer S.A., as comissões de fábrica estão contidas em instrumentos normativos de trabalho negociados com os respectivos sindicatos profissionais.⁶⁷

Na Volkswagen a comissão é denominada de “representação interna dos empregados” e incorpora as atividades da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA. Na planta da Anchieta onde existe a maior das representações, 36 trabalhadores são eleitos diretamente por seus pares de acordo com disposições contidas nos artigos 1º e 3º do acordo coletivo de trabalho negociado com o sindicato dos metalúrgicos:

Art. 1º - A representação interna de empregados será composto de 36 (trinta e seis) representantes, agrupados através de chapas, eleitos livremente através de voto direito e secreto dentre os empregados ativos da Volkswagen do Brasil Ltda., do complexo industrial da Anchieta.

Art. 3º - Os eleitos na forma deste acordo serão considerados Representantes dos Empregados, com atribuição de serem responsáveis pela coordenação do relacionamento entre a Empresa e seus

⁶⁷ Gerson Luis Moreira. A Participação dos Trabalhadores na Empresa. Dissertação de Mestrado em Direito. PUCSP. 2004. págs. 110 a 137.

Empregados, bem como nos assuntos relacionados com a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.⁶⁸

Os representantes eleitos são liberados do trabalho que exerciam anteriormente com garantia da remuneração e dos benefícios que possuíam, devendo exercer a representação nas dependências da empresa.

O acordo coletivo estabelece a garantia do emprego dos eleitos desde a candidatura, durante todo o mandato e até um ano após seu encerramento, assim como impedem sua transferência, salvo expresso consentimento ou pedido do representante, caso em que perderá o mandato eletivo.

Os representantes dos trabalhadores possuem diversas atribuições representativas, das quais destacam-se as mais significativas:

I – Receber diretamente dos empregados lotados em sua área eleitoral eventuais reclamações e reivindicações individuais ou da área, desde que relacionadas com o trabalho e desde que o empregado tenha tentado obter o entendimento direto com o superior hierárquico.

II – Fornecer à empresa e a seus representados, por iniciativa própria ou mediante solicitação, informações relacionadas à sua área, ou de interesse comum das partes signatárias do presente acordo.

⁶⁸ Dissertação Citada. pág. 111.

III – Organizar, divulgar, distribuir e computar os resultados de votações em pesquisas internas patrocinadas pelo sindicato precedentes de acordos coletivos, notadamente sobre pagamento de abono em férias coletivas, alterações em horários de trabalho e suas compensações, podendo encaminhar as negociações dos respectivos acordos com a empresa.

IV – Participar, mediante indicação do coordenador da representação interna de empregados do processo de integração de novos empregados.

V – Participar, desde que convidado pelo responsável, de reuniões entre a linha de comando e/ou Relações Trabalhistas com os empregados.

VI – Buscar soluções para os problemas internos dentro dos limites do diálogo e entendimento comum, sem violação ou constrangimento dos direitos e garantias fundamentais de seus representados.⁶⁹

O acordo coletivo que regula a representação dos trabalhadores contém uma disposição específica sobre a competência do sindicato profissional, deixando claro que a representação interna deve ficar afastada dessas matérias que continuarão a serem tratadas pelos dirigentes sindicais.

Na Daimlerchrysler do Brasil, a representação é feita através de uma “Comissão de Fábrica” e cuida somente dessa matéria a exemplo do que ocorre na Mapri Textron do Brasil, mas nessa última os eleitos são denominados representantes internos dos empregados.

⁶⁹ Dissertação Citada. págs. 115 e 116.

Na Scania do Brasil, a exemplo do que ocorre na Volkswagen, a representação é feita através do Sistema Único de Representação e encampa as atribuições da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA.

A Alpha Brasil optou por uma comissão de fábrica dedicada desvinculada da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA e centrou seus objetivos em um processo interno de reclamações de seus empregados.

Na Basf S.A., a comissão de fábrica está, também, contida em acordo coletivo negociado com o sindicato profissional. Por previsão estatutária, a comissão é consultada nas matérias que afetem as relações de trabalho entre a empresa e os trabalhadores.

Na Bayer S.A., a comissão de fábrica é inteiramente desvincula do sindicato da categoria profissional, conforme previsão de seu estatuto:

Art. 2º - A comissão não terá nenhuma atividade política, sendo totalmente independente de qualquer entidade representativa da empresa e dos empregados, sempre considerando que o entendimento, o diálogo, a negociação e o acordo são os mecanismos recomendáveis na busca de soluções para quaisquer problemas de ambas as partes.

Em havendo impasse para as questões apresentadas, o regulamento prevê a arbitragem como mecanismo de solução, com a seguinte regulamentação:

Art. 4º - As relações entre a empresa e a comissão terão sempre a finalidade de encontrar soluções harmoniosas e consensuais para os problemas de que tratarem, Não havendo consenso, fica estabelecido que a solução será obtida por meio de arbitragem. Para tanto será nomeado, de comum acordo entre as partes, 1 (um) árbitro coordenador que exercerá sua função em conjunto com 2 (dois) outros árbitros, sendo 1 (um) indicado pela empresa e outro pela comissão.⁷⁰

O destaque da comissão de fábrica da Bayer fica por conta de sua desvinculação de qualquer instrumento normativo ou da presença de dirigentes sindicais da categoria profissional. Seu foco é a criação de um canal e de um instrumento voltado para a solução de questões entre os trabalhadores e a direção da empresa.

A comissão de fábrica, de representantes ou de trabalhadores nos locais de trabalho é um instrumento de distribuição e de transferência de poder no interior da empresas. O comando concentrado nos escalões superiores passa a dispor de um novo elemento em seu processo decisório. O órgão de representação do trabalhador funciona como um degrau adicional dos instrumentos de poder do empregador que, a partir de sua criação terá que negociar e conviver com a presença dos trabalhadores na gestão de suas organizações.

⁷⁰ Dissertação Citada. págs. 124 e 125.

A representação interna nos locais de trabalho é uma obrigação legal na Alemanha desde 1916 para empresas com mais de 50 trabalhadores e está prevista na legislação constitucional e ordinária em muitos países da União Européia, como a Espanha, Portugal, França e Espanha. Nos Estados Unidos da América é uma prática incorporada à gestão das empresas como um mecanismo ordinário do aumento da produtividade e melhoria da qualidade. Segundo José Francisco Siqueira Neto em sua obra *Liberdade Sindical e Representação dos Trabalhadores nos Locais de Trabalho*, a adoção de mecanismos de representação dos trabalhadores apresenta inúmeras vantagens, entre elas:

- a) os trabalhadores possuem idéias que podem ser úteis;
- b) as comunicações eficazes em sentido ascendente são fundamentais para a tomada de decisões racionais por parte da alta direção das empresas;
- c) os trabalhadores aceitam de bom grado as decisões das quais tenham participado;
- d) os trabalhadores somente têm maior interesse em seu trabalho se participam da tomada de decisões que os afetem;
- e) os trabalhadores podem trabalhar de forma mais inteligente se, através de sua participação na adoção de decisões, estiverem mais bem-informados das razões e do objeto de tais decisões;

f) a participação dos trabalhadores pode fomentar atitudes mais cooperativas entre trabalhadores e empregadores;

g) a participação dos trabalhadores pode atuar como um incentivo à eficácia da direção da empresa.⁷¹

Nas empresas de origem no Brasil e em que o controle do capital está em poder de empresários ou investidores brasileiros a utilização de instrumentos de representação dos trabalhadores é praticamente desconhecida. No segmento de transporte de cargas onde o autor atua por mais de 30 anos, não existe um só exemplo que possa ser citado. Há um generalizado receio por sua adoção. O argumento mais ouvido para se rejeitar a representação interna dos trabalhadores nos locais de trabalho é a perda do controle sobre os trabalhadores. Esse receio é mais acentuado nas camadas intermediárias existentes nas estruturas de poder das empresas.

Este tópico é concluído com a citação contida na obra já citada de José Francisco Siqueira Neto que, a nosso ver, apresenta uma síntese desse mecanismo:

Sem qualquer sombra de dúvida, a participação dos trabalhadores nas decisões das empresas, sob o ponto de vista ético, tende a favorecer ao desenvolvimento da personalidade humana ou a realização do indivíduo, no diapasão conceito do homem e da dignidade humana, plasmado na Declaração Universal dos Direitos do Homem, de 1.948, da seguinte forma: “Todos os seres humanos nascem

⁷¹ Obra Citada. pág. 152.

livres e iguais em dignidade e direitos, e dotados como estão de razão e consciência, devem comportar-se fraternalmente uns com os outros” (art. 1º); Toda pessoa, como membro da sociedade, tem o direito a (...) obter (...) à satisfação dos direitos econômicos, sociais e culturais indispensáveis à sua dignidade e ao livre desenvolvimento de sua personalidade (art. 22).⁷²

Apesar da resistência pela adoção de mecanismos de representação interna dos trabalhadores pelas empresas brasileiras, não existem dúvidas sobre o seu caráter democratizante das relações de trabalho e em todos os projetos de reforma sindical que vieram a conhecimento do público nos últimos anos, a representação interna dos trabalhadores esteve presente.

3 – Os Regulamentos Internos das Empresas

Segundo disposição contida no art. 2º da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, estão entre os poderes legais do empregador **“admitir, assalariar e dirigir a prestação pessoal dos serviços”** e a condição de empregado decorre **“da prestação de serviços não eventual, sob dependência do empregador e mediante salário”** – art. 3º da mesma fonte legal citada.

⁷² Obra Citada. pág. 150.

Da definição legal de empregador decorre o seu poder diretivo, de comando de direção e, de empregado, o seu elemento mais significativo, a subordinação e é neste contexto que o tema deste tópico será desenvolvido.

Regulamento é definido como sendo o conjunto de normas, regras e disposições destinadas a regular condutas e estabelecer procedimentos. Regulamento interno de empresa, portanto, representa o conjunto de normas e regras destinadas a definir as condutas e os procedimentos a serem observadas por seus empregados. Está, em princípio, previsto no poder diretivo ou de direção do empregador, uma vez que, nos termos do art. 2º da CLT, cabe a ele dirigir a prestação pessoal dos serviços.

Não se tem notícia de nenhuma disposição contida no ordenamento jurídico brasileiro que determine sua adoção ou que limite o poder diretivo no empregador em dispor a seu respeito, desde que não ofenda previsões legais.

Os regulamentos internos de empresas, salvo raríssimas exceções, são introduzidas de cima para baixo. O empregador decide a respeito das normas, regras e procedimentos que deseja introduzir no dia-a-dia de sua empresa e determina sua observação por seus empregados. São previstas, inclusive, as punições nos casos de descumprimento das disposições contidas no mencionado documento interno.

As empresas que adotam regulamentos internos costumam inserir nesse documento disposições a respeito de horários de trabalho, uso de uniformes, orientação de segurança no trabalho, utilização de equipamentos de proteção individual, procedimentos na operação de equipamentos, responsabilidade por prejuízos causados, locais de trânsito, utilização de vestiário, refeitório, ambulatório, benefícios existentes e forma de utilização, etc. Podem, também, além de deveres, prever determinados direitos dos trabalhadores, tais como, recebimento de adicional de periculosidade em determinadas áreas, uso gratuito do transporte fornecido pela empresa, uso do clube da empresa para reuniões festivas, etc.

O conhecimento do regulamento interno, via de regra, é feito nos primeiros dias de vigência do contrato de trabalho na fase de integração ou de boas vindas do novo empregado ou, ainda, a partir do momento em que o empregador decidiu gerá-lo e torná-lo público.

O objetivo do regulamento interno é, basicamente, informativo. É através dele que o empregador comunica ao empregado as disposições que deve observar em seu trabalho, sem precisar consultar colegas ou superiores hierárquicos.

Os regulamentos internos são poucos utilizados e há a desconfiança de que poderá ser fonte geradora de direitos aos empregados, como se verá a seguir:

As questões mais importantes a respeito desse mecanismo ficam por conta de sua natureza jurídica e de seus reflexos no contrato de trabalho do empregado. Por decorrer o exercício do poder diretivo do empregador em determinar sua utilização, suas disposições assumem a natureza jurídica de um contrato e, passam a integrar o patrimônio jurídico trabalhista do trabalhador, de maneiras que as alterações consideradas “*in pejus*” ofendem o art. 468 da Consolidação das Leis do Trabalho que diz que “só é lícita a alteração das respectivas condições por mútuo consentimento, e, ainda assim, desde que não resultem, direta ou indiretamente, prejuízo ao empregado, sob pena de nulidade da cláusula infringente dessa garantia.”

O Tribunal Superior do Trabalho editou a Súmula 51 que determina:

As cláusulas que revoguem ou alterem vantagens deferidas anteriormente só atingirão os trabalhadores admitidos após a revogação ou alteração do regulamento.⁷³

Essa natureza contratualista tem respondido pelo receio das empresas em adotar regulamentos internos ou, em fazendo-o, utilizá-lo somente para estabelecer normas e regras gerais a respeito das condutas de seus empregados, sem se preocupar em buscar mecanismos que evitem ou contornem a presença da natureza jurídica contratualista desses instrumentos.

⁷³ Site do TST – www.tst.gov.br

Renato Rua Almeida em artigo publicado na revista LTr, sob o título O Moderno Direito do Trabalho e a Empresa: Negociação Coletiva, Representação dos Empregados, Direito à Informação, Participação nos Lucros e Regulamento Interno, defende que a negociação coletiva representa uma saída para essa questão.⁷⁴

Escreve o autor:

A propósito, a Convenção de 154 de 1981 da OIT, sobre a negociação coletiva, já ratificada pelo Brasil, prescreve a necessidade de medidas para a promoção da negociação coletiva.

A recomendação 163 de 1981 da OIT, também sobre negociação coletiva, prevê que, dentre as medidas de promoção, estão àquelas relativas ao acesso à informação por parte dos trabalhadores e de seus órgão de representação.⁷⁵

Renato Rua Almeida, no mesmo artigo, concatena um conjunto de idéias que contribuem para a compreensão dessa matéria:

Ora, talvez não haja outro instrumento jurídico de eficácia *erga omnes* mais próximo da realidade da empresa do que o regulamento de empresa.

Portanto, o empregador deveria ter o maior interesse em adotar o regulamento de empresa, para racionalizar o seu poder de direção e organizacional, pois os empregados devem obrigatoriamente ter

⁷⁴ Renato Rua de Almeida. O Moderno Direito do Trabalho e a Empresa: Negociação Coletiva, Representação dos Empregados, Direito à Informação, Participação nos Lucros e Regulamento Interno. Revista LTr. Janeiro de 1998. Nº 62-01/37

⁷⁵ Publicação Citada.

conhecimento de sua institucionalização e das suas normas, em especial as disciplinares, dado o caráter receptivo para a configuração da validade desse instrumento regulamentar.⁷⁶

O regulamento é uma fonte de informação e, nessas condições, apesar de seu caráter impositivo contém componente de democratização, uma vez que constitui uma norma preestabelecida na qual o empregado poderá nortear a sua conduta. É de grande utilidade tanto para o empregador como para o empregado, uma vez que ambos passam a dispor de um instrumento de comunicação, de orientação e de direção de suas atividades, mas, apesar dessa inegável vantagem, o regulamento interno de empresas é muito pouco utilizado pelas empresas. E por que isso ocorre? A resposta é extraída do mesmo artigo escrito por Renato Rua:

A resposta a essa questão é dada pela ausência do Direito do Trabalho brasileiro dos dois pressupostos, acima analisados, da negociação coletiva.

Se essas condições de trabalho fossem matéria das cláusulas normativas dos acordos coletivos de trabalho, certamente, não haveria necessidade da dispensa dos antigos empregados, em caso de adversidade econômico-financeira da empresa, uma vez que, em princípio, tais condições não se incorporariam definitivamente nos contratos individuais de trabalho, dada a natureza jurídica especial dos acordos coletivos de empresa, caracterizada pela temporalidade e relatividade.⁷⁷

⁷⁶ Publicação Citada.

⁷⁷ Publicação Citada.

O que se pretende demonstrar neste tópico é que o regulamento interno de empresa pode ser criado, implementado e administrado por duas formas distintas. Por decisão unilateral do empregador ou por meio de negociação coletiva. O primeiro é de natureza jurídica contratual e o segundo temporal e relativo. O primeiro dirige-se ao indivíduo e o outro à coletividade. O unilateral decorre do poder do empregador, o negociado, do exercício da democracia no interior da empresa. O regulamento posto pelo empregador contém a rigidez do contrato de trabalho e o nascido nas mesas de negociação, a flexibilidade da vontade temporal da coletividade.

A negociação permite alterações, em princípio, que prejudiquem o trabalhador. Tal permissão decorre de disposição constitucional que autoriza, até mesmo, a redução salarial, desde que feita por acordo ou convenção coletiva. Tal previsão está contida no art. 7º , inciso VI, da Magna Carta, com o seguinte texto:

Art. 7º - São direitos dos trabalhadores, urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

VI – irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo;

No mesmo artigo, o inciso XXVI determina o “**reconhecimento** das convenções e acordos coletivos de trabalho”, dispositivo constitucional presente nas últimas Constituições do Estado brasileiro.

Não se pode olvidar da natureza jurídica temporal e contratual dos acordos e convenções coletivas, conforme previsão do art. 614, § 3º da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT que estabelece que “não será permitido estipular duração de Convenção ou Acordo superior a 2 (dois) anos.”

Renato Rua de Almeida fornece um resumo do que acontece com esse instrumento de modernização e democratização das relações de trabalho no Brasil:

Assim, diante da inexistência na prática de um instrumento de negociação coletiva mais flexível, que seria o acordo coletivo de trabalho, as empresas deixam de utilizar o regulamento de empresa por ser um instrumento rígido para fixar novas condições e vantagens aos seus trabalhadores, na medida em que as incorporam definitivamente nos contratos individuais de trabalho.⁷⁸

O que se busca demonstrar é a utilidade do regulamento para a gestão das empresas e no relacionamento seus trabalhadores. É um demarcador de conduta, um instrumento de informação e referência para toda sua comunidade. A presença de um regulamento de empresa que contenha a identificação da empresas e de seus dirigentes, seus produtos, seu mercado de atuação, as regras principais de conduta esperadas, os limites permitidos, as sanções previstas, as permissões estabelecidas e formas de encaminhamento de consultas e pedidos, muito contribui para a desnecessidade permanente da presença controladora e fiscalizadora dos

⁷⁸ Publicação Citada.

supervisores, chefes e gerentes, reduzindo tensões, prevenindo o autoritarismo, aperfeiçoando o sistema de comunicação e melhorando o relacionamento interpessoal e o ambiente interno das pessoas.

A presença da natureza jurídica temporal dos acordos coletivos, como ensina Renato Rua Almeida, faz desse instrumento normativo uma ferramenta que contém um vírus preventivo que pode tornar-se vacina diante de uma negociação que envolva seus trabalhadores que, ao se envolverem diretamente com as regras estabelecidas tenderão a se tornarem parceiros de sua execução e aperfeiçoamento.

4 – A Co-gestão

A relação entre os detentores dos meios de produção e os trabalhadores vem percorrendo um caminho que teve início no sistema de trabalho compulsório ou escravo e registra, nos dias de hoje, diversos modelos e formas assentados nas diferentes culturas e histórias das nações.

O ser humano nasce, cresce, evolui, constrói e morre numa cultura onde a dominação da classe social dos detentores dos meios de produção prevalece sobre as camadas subalternas da sociedade. O escravo, desde o seu nascimento, sabia

de sua posição e nada esperava do que viver e morrer nessa condição. O servo da gleba aceitava como natural sua vinculação e sujeição ao senhor feudal. O operário preocupa-se com a preservação de seu emprego, com a sobrevivência de sua família, com aumento de sua renda e com a possibilidade de adquirir bens de consumo e com a sua velhice, mas, não é educado para contestar a legitimidade do sistema sobre o qual repousa o poder de dominação dos detentores dos meios de produção, a não ser para manter seu emprego e sua renda.

O trabalho participa do sistema de produção como uma de suas componentes de despesas. É uma mercadoria como as demais que fazem parte dos produtos ou serviços gerados por seu empregador, de sorte que do ponto de vista econômico, a participação do trabalhador se resume ao preço do seu trabalho, regulado pelas forças do mercado e tendo sempre presente a possibilidade do desemprego.

No sistema legal brasileiro, como já apresentado nesta dissertação, a relação existente entre empregado e empregador é nitidamente de dominação e subordinação jurídica e formalizada através do contrato de trabalho. O empregador concentra os poderes de admitir, assalariar e dirigir a prestação de serviços – Art. 2º da CLT. Esse conjunto de poderes que Antonio Álvares da Silva, em sua obra *Co-gestão no Estabelecimento e na Empresa*, denomina de “**poderes empresariais**” são atributos de um sistema reservado exclusivamente para os detentores dos meios de produção. Nesse contexto o citado autor escreve:

A atuação do empregado se limita apenas a conseguir condições mais vantajosas para o valor de sua mercadoria vendida no mercado, o que transpondo da linguagem econômica para a jurídica, significa melhor salário e condições de trabalho.

Inserido nesse sistema, organizado segundo princípios militares, o empregado se transforma numa engrenagem produtiva com horário determinado, submissão a ordens de chefes, escalas de serviço, modos de comportamento, etc. Um autor clássico alemão, fundador da famosa teoria da “democracia econômica” salientou que o principal fator do capitalismo é a autocracia do empresariado que se origina na propriedade dos meios de produção, que o coloca como condutor do fato econômico e que, por sua vez, gera o estado de dependência do empregado onde só lhe restam duas alternativas: ou tornar-se um trabalhador dependente, ingressando no sistema ou empreender um trabalho comunitário, autônomo ou auto-administrado.⁷⁹

Na relação jurídica de poder originada no contrato de trabalho o espaço reservado para o trabalhador é praticamente nulo. O comando fica sempre nas mãos do empregador que, a seu arbítrio decide o que, quanto, onde, como e com quem produzir. Salvo em sede de normas coletivas negociadas em presença de sindicatos profissionais, a balança de poder pende sempre para um dos lados, o dos detentores dos meios de produção. Nas escrita de Antônio Álvares da Silva:

⁷⁹ Antônio Álvares da Silva. Co-gestão no Estabelecimento e na Empresa. LTr Editora. págs. 22 e 23.

A sujeição e a subordinação, que sempre marcaram historicamente o contrato de trabalho, mantêm-se ainda, embora, mitigada pela participação do empregado na criação de normas mais favoráveis através de convenções coletivas.⁸⁰

O não acesso do empregado às informações da empresa, a impossibilidade de exercer qualquer fiscalização sobre sua administração, o direito de ser ouvido e de participar do processo decisório são corolário do sistema trabalhista que concentra todas as componentes de gestão nos administradores da empresa, separando dois estratos bem nítidos em seu interior: os que governam e os governados; os que decidem e os que executam; os que comandam e aqueles que obedecem, gerando um sistema onde o conflito entre as duas camadas é uma decorrência natural e intrínseca.

Elson Gottschalk em seu livro *A Participação do Empregado na Gestão da Empresa*, escreve:

À medida que a máquina substitui o instrumento manual, o trabalho se degrada e se converte num acessório elementar e mecânico, fastidioso e monótono, não exigindo mais nenhuma aptidão ou conhecimentos particulares. As diretrizes vêm do escritório central. Toda iniciativa vem da direção da

⁸⁰ Obra Citada. pág. 21.

fábrica, nenhuma é deixada ao operário. Este deve executar passivamente as ordens recebidas. Sua inteligência não intervêm nos movimentos de sua mão.⁸¹

O mesmo Autor complementa o quadro de dominação na citada obra:

Situam os psicólogos o mal não está no pagamento de um salário, que, ao invés, liberta o operário, mas, sobretudo, no modo pelo qual se lhe constringe a cumprir seu trabalho, posto que, na oficina, na fábrica, ele é excessivamente dirigido, se lhe impede e se lhe entrava o aplicar de toda sua iniciativa criadora. Limitado pela hierarquia na execução de sua tarefa, isolado, o trabalhador adquire o sentimento de que sua vida material é condicionada de forma que não é mais o dono dela. Está, conseqüentemente, num estado de perpétua desconfiança a respeito de seu empregador.⁸²

A existência de dois mundos no interior das organizações, além dos males citados e conflito contido em seu tecido gera um sistema pouco produtivo que se afasta de uma realidade de mercado e de exigências dos consumidores que se apresentaram como mandatórias para a sobrevivência das empresas. Assim que novos modelos surgiram, tais como a Escola de Relações Humanas, o Toyotismo, a Administração por Objetivo e, a mais recente, a Administração Participativa, assuntos já tratados nesta dissertação e que cuidam da aproximação e, até mesmo, da total derrubada dos muros que separam os dois estratos de poder existentes nas empresas.

⁸¹ Elson Gottschalk. A Participação do Empregado na Gestão da Empresa. LTr Editora. pág. 62.

⁸² Obra Citada. pág. 62.

O operário precisava ser considerado como um ente dotado de necessidades sociais, pessoais e psicológicas. Sua inteligência, sua capacidade criadora, suas habilidades, seu talento, suas aspirações e sua forma de ser haveriam de conter ingredientes que poderiam contribuir para a melhoria de seu trabalho, sua produtividade e seu relacionamento com os colegas e chefias. A relação entre empregador e empregado precisa incorporar mecanismos que dignifiquem e humanizem a convivência entre as duas partes.

Elton Mayo, na década de 30, já havia demonstrado que os trabalhadores aceitavam com boa vontade as mudanças e novidades das quais haviam participado. Ficou demonstrado nos trabalhos da fábrica da Western Electric que a produtividade foi sensivelmente melhorada nos grupos de controle onde o trabalhador pode participar dos estudos e conhecer seus resultados.

Os demais modelos citados neste trabalho enfatizaram a necessidade de se inserir o trabalhador no processo produtivo das empresas, abrindo-lhe espaço para que possa ser ouvido, obter informações, apresentar sugestões, fazer queixas e participar dos resultados e nos lucros que ajudou a construir.

É neste cenário que a co-gestão ou co-direção como preferem alguns autores apresenta-se com uma forma de democratização e humanização das relações de trabalho.

A Alemanha, destroçada pela participação em duas grandes guerras mundiais, reuniu, em ambas as oportunidades, condições de aproximação entre os diferentes agentes sociais. Assim é que em 1.919, mais precisamente, em 11 de agosto do referido ano, foi promulgada a Constituição de Weimar, construída a partir de diferentes correntes do pensamento político e econômico daquele país. Esse texto constitucional estatuiu duas representações puramente operárias. A primeira escalonada na linha piramidal da estrutura organizacional e, uma outra, de caráter misto, inserida no plano superior das empresas, formando os denominados conselhos econômicos.

Segundo Elson Gottschalk, em sua obra *A Participação do Empregado na Gestão da Empresa*, o Art. 165 da Constituição de Weimar, era considerado como uma norma pragmática sobre a co-decisão e co-gestão dos trabalhadores nas empresas, no âmbito de uma nova estrutura social e econômica (pág. 25).

O certo é que a Constituição de Weimar foi um marco histórico que exerceu profunda influência nas demais constituições européias do primeiro pós-guerra e

desencadeou uma nova realidade no relacionamento entre o operário e o empregador alemão. Nas palavras de Elson Gottschalk:

Fizeram sedimentar a idéia de que não era fora da empresa, ou seja, entre os sindicatos, que estava a solução dos conflitos sociais, mas no seio da própria unidade econômica.⁸³

Ainda, segundo o mesmo autor, citando Jean Vincent:

Segundo Jean Vincent, o conselho econômico tinha a atribuição de deliberar sobre todas as medidas tendentes a melhorar o rendimento, a estabelecer e aplicar condições gerais de trabalho, notadamente, o regulamento interior, a realizar e desenvolver a proteção do trabalho na empresa, a reforçar os vínculos de solidariedade.

Devia, ademais, esforçar-se por conciliar os conflitos no seio da empresa.⁸⁴

Com a ascensão do nazismo e a introdução do princípio da eliminação da idéia de luta de classes, todas as organizações e instituições jurídicas que pudessem contrair os dogmas da nova ordem política, foram banidas. Assim desapareceram os sindicatos e os conselhos de empresas para ressurgirem somente após o fim dos conflitos bélicos.

⁸³ Obra Citda. Pág. 27.

⁸⁴ Obra Citada. Pág. 29.

A participação dos trabalhadores na gestão das empresas alemãs, como se apresenta hoje, nasceu de um grande empate político que resultou em três textos legais:

- a) A lei de 21 de maio de 1.951 que trata da participação dos trabalhadores na exploração de minas e indústrias siderúrgicas;
- b) A lei de 11 de outubro de 1.952 que regula a representação dos trabalhadores nas empresas e estabelecimentos da economia privada, com exceção da navegação marítima e aérea;
- c) A lei de 5 de agosto de 1.955 que dispõe sobre a representação do pessoal em diferentes ramos da administração federal, nas corporações, instituições e fundações de direito público e nos tribunais de justiça.

Esses textos nasceram num cenário ideológico e político onde as melhorias das condições econômicas do trabalhador ficaram em segundo plano. O fim maior que permeou toda a discussão estava dirigido à dignidade da pessoa e à humanização das relações de trabalho, situando o trabalhador como um agente participativo do processo produtivo nas empresas. Combatia-se o sentido inumano da subordinação contrário às relações de cooperação, indispensáveis para democratização do

relacionamento entre empregado e empregador. A co-gestão é apresentada como a antítese da decisão isolada.

O equilíbrio, segundo escreve Antônio Álvares da Silva em Co-gestão no Estabelecimento e na Empresa, é a decisiva na proposta da co-gestão embora se reconheça que a co-gestão plena só será possível numa sociedade em que interesses do capital e do trabalho sejam defendidos do mesmo modo, o que ainda é um objetivo distante, mesmo nas sociedades mais desenvolvidas no mundo atual (pág. 49).

A empresa não pode se transformar numa ilha ou num feudo isolado do ambiente político e social e manter um organismo permeável às forças oriunda dos ambientes externos e internos, cotejando e atendendo interesses do capital, do trabalho, do consumidor, do produtor, da economia e do mercado, ou na frase que ficou célebre na luta pela co-gestão na Alemanha, citada por Antônio Álvares da Silva: “O progresso não pode parar na frente da porta das empresas”.⁸⁵

A co-gestão objetiva trazer para o interior das empresas a representação de seus trabalhadores, para que, a exemplo do que realizam externamente os sindicatos, a atividade de representar e conduzir seus interesses junto à direção da empresa e seus órgãos decisórios, dentro de uma nova visão valorativa do trabalho em face do

⁸⁵ Obra Citada. Pág. 50.

capital. O trabalho abandona a idéia de ser tão somente um fator de custo, mas sim, uma componente tão importante como o capital, considerado não como uma energia que participa da criação dos bens e serviços, mas também como força originária do ser humano da qual não se pode separar e, nesta dimensão, a humanização desse relacionamento deve estar sempre presente.

A co-gestão implica na presença de diversos fatores essenciais para que ela se opere. O direito à informação se apresenta como um dos mais importantes. O segundo e, também mandatório, é a presença de mecanismos ou instrumentos de representação dos trabalhadores. O terceiro elemento fica por conta das regras que disciplinam a atuação dos representantes dos trabalhadores.

O acesso às informações e a possibilidade de conhecer, participar e opinar sobre os objetivos, metas e resultados, bem como ser um dos partícipes do processo decisório das empresas sem que isso represente um entrave ao processo de sua gestão ou um desafio à disciplina e hierarquia interna contribuirá decisivamente para o surgimento de uma outra forma de relacionamento entre empregado e empregador, onde a relação de dominação cederá lugar para uma de partilhamento. O amplo espaço da subordinação se encolherá para os limites contidos em equipes, grupos de trabalho ou formas de decisão negociadas.

A mudança mais marcante é registrada na forma do exercício do poder dos gerentes, chefes e supervisores. O poder hierárquico extraído da estrutura formal da empresa será transformado no poder de convencimento, de persuasão, de envolvimento e de venda de idéias.

A autoridade formal perde importância e entra a do conhecimento e da habilidade em gerir pessoas. O poder hierárquico cede lugar para a autoridade moral. Afasta-se o chefe e entra o professor, fazendo com que a relação de subordinação torne-se muito mais pessoal e humanizada.

A co-gestão, desde a década de 50 faz parte do instrumental legal que rege a relação entre capital e trabalho na Alemanha e, com grandes possibilidades, essa presença legal deve ter influenciado ou, ao menos, facilitado a adoção das comissões de fábrica pelas empresas alemãs ou de origem européia instaladas no Brasil, como é o caso da Volkswagen, Basf, Daimlerchrysler, Bayer, Scania, Mapri Textron, secundada pela Ford do Brasil.

Nos Estados Unidos da América a experiência com a co-gestão não se mostrou atraente para o modelo de gestão adotado no país. Os estudos da co-gestão tiveram início nos anos 70 e não passaram dos anos 80. Nessa época a indústria norte-americana estava as voltas com a concorrência japonesa que havia adotado métodos de produção que se mostraram mais eficientes, eficazes e produtivos que

os praticados na América, desencadeando uma busca por opções que contrabalançassem ou fizessem frente à invasão de produtos nipônicos.

Diversas frentes foram abertas e a co-gestão foi uma delas, porém, os sindicatos norte-americanos vislumbraram no modelo uma forma de minimizar sua presença nas empresas, reduzir sua força política como instituição e alterar sua forma de ação calcada na idéia de oposição ao capital. A poderosíssima American Federation of Labor and Congress of Industrial Organization – AFL-CIO, a maior federação de trabalhadores norte-americanos e canadenses, rejeitou sua adoção de forma expressa e recomendou a todos os seus filiados combater a adoção da co-gestão e seus derivativos.

Os norte-americanos preferem os modelos onde esteja presente a contraposição de interesses e onde as partes defendem os seus objetivos e façam surgir as contradições existentes. Em termos mais diretos, os norte-americanos entendem que o conflito de idéias e de interesses praticado dentro de regras democráticas é salutar e benéfico para a cultura empresarial norte-americana. Nas palavras do secretário da AFL-CIO, citado na obra de Antônio Álvares da Silva: “I bilieve deeply in a conflit theory of labor relations as the soundest basis for worker representation, worker participation, and worker gains”.⁸⁶, e optaram por modelos de gestão

⁸⁶ Obra Citada. Pág. 124.

calcados na integração do trabalhador na empresa através princípios que privilegiem a qualidade dos produtos, a produtividade e a maximização dos recursos utilizados.

No Brasil, a co-gestão apareceu em nossa legislação pela primeira vez na Constituição de 1.967. Seu art. 165, inciso V, dispôs:

Art. 165. A Constituição assegura aos trabalhadores os seguintes direitos, além de outros que, nos termos da lei, visem à melhoria de sua condição social:

V – integração na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, segundo for estabelecido em lei.

O mesmo texto foi repetido na Emenda Constitucional Nº 1 de 1.969, porém, nenhuma lei infraconstitucional foi editada durante a vigência dos dois textos constitucionais e não se tem notícia da adoção do modelo da co-gestão por empresa de porte significativo.

A introdução da co-gestão no texto constitucional no Brasil foi uma obra do legislador e uma dádiva jurídica introduzida a partir de seus idealizadores e muito menos fruto de grupos sociais ou reivindicações provenientes de entidades de trabalhadores.

Em 1.988, o texto Constitucional retomou e inovou o tema ao introduzir a previsão de participação nos resultados e estabelecer um incentivo à adoção da participação nos “lucros ou resultados”, mas, em nada alterou com relação à co-gestão, mantendo a previsão como direito social do trabalhador, como se lê:

Art. 7º - São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

XI – participação nos lucros ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.

Novamente o legislador silenciou a respeito da co-gestão, mas, uma medida provisória, no fenecimento do governo do presidente Itamar Franco, acrescentou ao mundo jurídico trabalhista brasileiro, pela primeira vez, uma regulação da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas, objeto maior desta dissertação.

A exemplo da experiência da Constituição de 1.967 e a Emenda Nº 1 de 1.969, não se registraram experiência com o modelo da co-gestão que tivesse chegado ao conhecimento do público ou das instituições de pesquisa.

De igual maneira, os sindicatos não manifestaram maior ou nenhum interesse em lutar por sua adoção. Ao contrário, a exemplo das instituições sindicais norte-

americanas, as lideranças dos trabalhadores viram no modelo uma ameaça a ser combatida, uma vez que implicava a adoção de negociação por empresa e na especialização da negociação que passaria a incluir itens de natureza tecnológica, econômica, de planejamento, de avaliação e de controle de cada negociação realizada.

O sistema teria que ser necessariamente descentralizado e poderia arruinar o controle político dos representantes dos trabalhadores eleitos ou indicados para participar dos organismos de co-gestão das empresas que adotassem o modelo.

Poderia, ainda, retirar o ingrediente conflituoso presente nas negociações sindicais brasileiras. A co-gestão implica na democratização das relações entre empregado e empregador e na redução do conflito ou, ao menos, na criação de mecanismos destinados a solucioná-los internamente, sem a presença do sindicato ou de quaisquer outros agentes externos.

O que se pode concluir do tema é que a cultura empresarial, sindical e do trabalhador brasileiro não se apresenta propícia para a utilização desse poderoso instrumento de democratização e de humanização das relações de trabalho e sua experiência e sucesso na Alemanha deveu-se a fatos históricos daquele país no pós-segunda guerra mundial. Nas palavras de Antônio Álvares da Silva:

O sindicato por empresa, critério básico preponderante que norteou a criação dos sindicatos alemães, foi escolha livre das próprias organizações sindicais no pós-guerra para profissionalizá-las, livrando-as das tendências religiosas e políticas que as dividiam e enfraqueciam em prejuízo da força reivindicatória que de fato passaram a ter. Os sindicatos alemães não abandonaram a política, apenas a colocaram em segundo plano em relação aos interesses profissionais.⁸⁷

A co-gestão é uma instituição originada no ambiente capitalista, mas, não se pode dizer que seu objetivo maior é a defesa desse modelo econômico. Sua natureza é claramente democrática, ou, direcionada para a democratização das relações entre os detentores dos meios de produção e os fornecedores de mão-de-obra.

O processo decisório passa a incorporar a parcela que até então executava decisões provenientes dos detentores do poder. As informações que constituíam importante fonte de poder dos gerentes, chefes e supervisores, são disponibilizadas no ambiente de trabalho. Humaniza-se a subordinação ao lado da presença do contra poder do empregado.

Os tópicos constantes deste capítulo contêm sínteses próprias de sorte que resta ao resumo a afirmação de que, a exceção da legislação que disciplina a CIPA, não existe no ordenamento jurídico brasileiro nenhuma disposição legal e compulsória que trate da representação do trabalhador nas empresas. As comissões de fábrica e

⁸⁷ Obra Citada. Pág. 258.

de representação interna são realidades em poucas empresas, geralmente de capital e matrizes no estrangeiro. O regulamento interno, de grande serventia informativa, convive com sua natureza jurídica contratualista e a necessidade de negociação para viabilizar-se como ferramenta de gestão.

A co-gestão, poderosíssimo instrumento de integração entre o capital e o trabalho e notável ferramenta de democratização e humanização da relação entre empregador e empregado não passa de uma previsão legal que não caminhou na realidade mesmo nas empresas estrangeiras oriundas de países onde esse modelo é uma imposição de lei.

CAPÍTULO II – O PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO EM LUCROS OU RESULTADOS – PLR – ORIGENS E OBJETIVOS

1 – O Primeiro Texto Legal

O ordenamento jurídico trabalhista brasileiro recebeu em 29 de dezembro de 1.994, através da Medida Provisória nº 794, a primeira legislação destinada a regular a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas, inspirado num projeto de lei proposto no senado federal pelo então senador Fernando Henrique Cardoso.

Após três Constituições – de 1.946, 1.967 e 1.988 – e uma Emenda Constitucional – de 1.969, editou-se um texto legal regulando a participação dos trabalhadores nos lucros das empresas, incluindo, como novidade, a participação nos resultados delas.

O artigo primeiro da Medida Provisória enfatiza o caráter de integração entre o capital e o trabalho ao lado do incentivo à produtividade, talvez, o objetivo maior visado pelo texto legal, como se procurará demonstrar nos diversos itens que compõem este capítulo, reservando para o tema integração entre o empregado e a empresa, um papel secundário. Reproduz-se o texto:

Art. 1º - Esta Medida Provisória regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição Federal.

O Art. 7º, inciso XI é silente quanto à produtividade e igualmente permaneceu calada no que diz respeito ao tema “integração entre o capital e o trabalho”, tratando da possibilidade em caráter excepcional, da participação do trabalhador na gestão da empresas, conforme previsão legal. Esses temas apresentaram-se como novidades contidas na Medida Provisória 794 e, aos olhos do autor, têm destinos bem claros e definidos.

O artigo 2º da referida disposição legal aponta seus objetivos maiores e a prevalência da produtividade e sua companheira de controle – a qualidade, ao lado dos instrumentos de materialização da prática desses dois instrumentos de produção, com o seguinte texto:

Art. 2º - Toda empresa deverá convencionar com seus empregados, mediante negociação coletiva, a forma de participação destes em seus lucros ou resultados.

Parágrafo único. Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da

distribuição, período de vigência e prazos para a revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

- a) índices de produtividade, qualidade e lucratividade da empresa; e
- b) programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

A leitura do artigo autoriza o interprete a concluir que o objetivo maior do texto legal é a produtividade, a qualidade e seus instrumentos de aplicação, tendo como pano de fundo, o incentivo à competição ou, a criar mecanismos apropriados para que as empresas brasileiras pudessem competir nesse mercados cada vez mais concorrencial.

Esse caráter recebeu um reforço econômico dos mais significativos ao definir que os valores, vantagens ou benefícios oriundos de programas de participação em lucros ou resultados não seriam considerados como parte da remuneração ou do salário do trabalhador e, tampouco, base de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário.

O mesmo artigo acrescentou uma outra vantagem fiscal ao definir que as importâncias pagas como PLR poderiam ser deduzidas como despesa operacional a fim de se apurar o lucro real, colocando apenas uma restrição quanto à periodicidade de seu pagamento que não poderia ser inferior a um semestre. O texto é o que se segue:

Art. 3º - A participação de que trata o artigo 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário.

§ 1º - Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Medida Provisória, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º - É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre.

A forma definida pela Medida Provisória para se gerar as regras dos programas de participação em lucros ou resultados foi a negociação coletiva, o que, significava a presença do sindicato da respectiva categoria profissional.

A Medida Provisória estabeleceu, também, que em caso de impasse nas negociações, as partes poderiam encaminhar a solução a mediadores ou árbitros – artigo 4º.

Procedendo a leitura dos seis artigos que compuseram a medida provisória originária verifica-se que não existe, além da menção do tema, nenhuma disposição voltada especificamente a regular a integração entre o empregado e seu empregador.

2 – Evolução da Legislação

A Medida Provisória 794 foi reeditada por mais de 60 meses até transformar-se na Lei 101.101, de 19 de dezembro de 2.000, mas, a partir de sua primeira reedição, em 27 de janeiro de 1.995, incorporou três mudanças significativas. Duas delas com objetivos voltados aos sindicatos. Na edição original, o PLR deveria ser objeto de negociação coletiva e, por consequência, envolvia o sindicato no processo. Na Medida Provisória 860, o texto foi alterado e remeteu a uma comissão de empregados a responsabilidade de gerar as regras dos programas de participação nos lucros ou resultados de suas empresas, definindo que “toda empresa deverá convencionar **com seus empregados**, por meio de **uma comissão por eles escolhida**, a forma de participação daqueles em seus lucros ou resultados – Art. 2º”. Foi além, ao acrescentar o parágrafo 2º no mesmo artigo, com a seguinte redação:

§ 2º - O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

O afastamento do sindicato das negociações envolvendo a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados era mais do que evidente. A preocupação com a criação de um sistema de representação dos trabalhadores foi também demonstrada com a não inserção de qualquer garantia aos membros da comissão e com o afastamento de processos eleitorais para a escolha de seus membros. O termo utilizado foi “comissão por eles escolhida”. Afastou-se do termo “eleita pelos

empregados” o que poderia implicar num processo de discussão a respeito de garantias aos membros eleitos e a intervenção do sindicato representativo da categoria.

Esta exclusão expressa dos representantes sindicais no processo de negociação dos programas de participação nos lucros ou resultados enfureceu as entidades sindicais que foram ao judiciário, tendo como fundamento o Art. 8º da Constituição Federal, inciso VI que estabelece a obrigatoriedade da participação dos sindicatos nas negociações coletivas. Através da ADIN nº 1.361, de 23.10.1995, a Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura – CONTAG, a Confederação Nacional dos Metalúrgicos – CNM – CUT, a Confederação dos Químicos – CUT, a Federação dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção e de Madeira – CUT e o Sindicato Nacional dos Aeroviários, requereram ao Supremo Tribunal Federal, a decretação da inconstitucionalidade da disposição que excluía os sindicatos das negociações do PLR.

A Medida Provisória 1.534-34, de 7 de agosto de 1.997, alterou o artigo 2º do texto anterior que passou a vigorar com a seguinte redação, como uma forma de contemplar a participação das entidades sindicais:

Art. 2º - A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante comissão por estes escolhida, integrada, ainda, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria.

Finalmente, através da Medida Provisória 1.698-47, editada em 30 de julho de 1.998, o artigo 2º veio a incluir a penúltima alteração no texto que deu origem à Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2.000 que incorporou, de forma definitiva, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas no ordenamento jurídico trabalhista brasileiro, com a seguinte redação:

Art. 2º - A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descrito, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I – comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria, dentre os empregados da sede da empresa.

II – convenção ou acordo coletivo.

A terceira e última novidade ficou por conta da ampliação da garantia jurídica aplicável às verbas decorrentes dos programas de participação em lucros ou resultados. Além da não incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdência e

da sua natureza não remuneratória, acrescentou-se a não aplicabilidade do princípio da habitualidade, com o seguinte texto:

Art. 3º - A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, ***não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.***

Na edição da Lei 10.101, este artigo sofreu uma pequena alteração que não lhe retirou o sentido ou modificou sua destinação jurídica e vige, nos dias de hoje com o seguinte texto:

Art. 2º - A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descrito, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I – comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria.

II – convenção ou acordo coletivo.

Verifica-se que foi mantida a preocupação de se incentivar ou facilitar a transformação das comissões de PLR em representantes dos trabalhadores e com o

caráter eleitoral da escolha de seus membros. Nenhuma garantia foi estabelecida e não se determinou a eleição como o instrumento de escolha dos membros da comissão, mas garantiu-se a presença dos sindicatos e se abriu espaço para os acordos ou convenções coletivos. Em termos práticos, o sistema abriu-se para que os sindicatos e as comissões de empregado negociassem diretamente com os empregadores as regras, metas, objetivos, índices de produtividade, fatores de qualidade e, também, as formas de apuração, acompanhamento e controle do pactuado, incluindo garantias aos membros das comissões.

A desoneração das verbas decorrentes dos programas de participação em lucros ou resultados foi mantida no texto da Lei 10.101, assim como o incentivo fiscal inserido no texto da primeira Medida Provisória, a 794, assunto que será tratado no próximo item.

3 – Desoneração e Incentivo Fiscal

Cuidou o texto legal de explicitar a natureza jurídica das verbas pagas sob o agasalho da Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2.000, ao estabelecer em seu arquivo 3º o que se segue:

Art. 3º - A participação de que trata o art. 2º **não substitui ou complementa a remuneração** devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

Interpretando gramaticalmente o texto do artigo 3º conclui-se que não só o salário, mas as demais verbas que compõem a remuneração do trabalhador não estão acobertadas pelo manto dessa legislação. A natureza jurídica do PLR não é salarial e tampouco remuneratória. Não se trata de salário ou de parcela remuneratória. Os valores pagos a título de PLR assentam seus fundamentos em textos negociados com uma comissão de empregado, integrada por um representante sindical ou, em acordos ou convenções coletivas, permitindo o entendimento de que qualquer programa de participação em lucros ou resultados prescinde de uma negociação que envolva um conjunto de pessoas ou uma coletividade, no caso, de trabalhadores, daí sua natureza plúrima. Nas escritas de Paulo Sergio João em sua obra Participação nos Lucros ou Resultados das Empresas:

A modalidade do instrumento jurídico que vai dar sustentação à natureza jurídica das importâncias distribuídas aos empregados a título de participação nos lucros ou resultados é a do acordo individual plúrimo de participação com as limitações próprias da sua destinação, quanto a pessoas, benefícios e efeitos e não se confunde com a negociação de natureza trabalhista.⁸⁸

⁸⁸ Paulo Sergio João. Participação nos Lucros ou Resultados das Empresas. Dialética. pág. 42.

A natureza não remuneratória do PLR é reforçada na legislação previdenciária ao especificar que suas parcelas não integram o salário-de-contribuição e, nesta condição está isento dessa incidência. A disposição está contida na Lei 8.212, de 24 de julho de 1.991, que prevê em seu Art. 28, inciso II, § 9º, letra “j”, o seguinte:

§ 9º - Não integram o salário-de-contribuição:

j) – a participação nos lucros ou resultados da empresa, quando paga ou creditada de acordo com lei específica.

A desoneração da folha de pagamento é das mais significativas. Assim é que deixam de ter exigibilidades, para o empregado e empregador, os tributos, encargos e reflexos decorrentes do vínculo empregatício, tais como a contribuição ao INSS, terceiros, seguro de acidente do trabalho – 28,8%, FGTS – 8,0%, férias anuais e seu adicional de 1/3 – 12,1%, 13º salário – 9,1% e os reflexos que os valores pagos poderiam incidir sobre as verbas remuneratórias, horas extras, adicionais noturno, de insalubridade ou periculosidade, férias, 13º salário, entre outros.

O incentivo ou a desoneração, na pior das hipóteses, ultrapassa 50,0%. Sem dúvida um percentual dos mais consideráveis.

A desoneração estabelecida no Art. 3º, em comento, vem acompanhada de uma armadura jurídica que estabelece sua natureza temporal e negocial ao afastar a

aplicação do princípio da habitualidade, o que vale dizer que os programas de participação em lucros ou resultados podem ser finitos no tempo, uma vez que não são agasalhos pelo citado princípio. Apresentam-se, ainda, como flexíveis. Suas regras, metas, objetivos e índices são negociáveis e com vigência a tempo certo, podendo, ao final, sofrerem alterações, inclusões, mudanças ou, até mesmo, a extinção, desde que não seja possível negociar sua renovação ou as condições econômicas e financeiras da empresa não suportem pagamentos a esse título.

O mesmo artigo 3º apresenta, em seu parágrafo 1º, na forma de incentivo fiscal voltado especificamente para a empresa que adotar pagamentos a título de PLR, com a seguinte disposição:

§ 1º - Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição.

A previsão permite que as empresas que adotam a opção fiscal de apuração do lucro real, o abatimento dos valores pagos a seus empregados sob a rubrica de participação nos lucros ou resultados, o que significa, em termos econômicos reduzir a base e cálculo do imposto de renda ou, em palavras outras, recolher menos tributo sob essa rubrica ou, ainda, carrear aos trabalhadores parte do imposto que seria recolhido aos cofres públicos.

Sobre as parcelas pagas ou recebidas a título de PLR foram mantidas, tão somente, a incidência do Imposto de Renda da pessoa física sob a forma de rendimento em separado, a saber:

§ 5º - As participações de que trata este artigo, serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos do mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

Não se pode negar a presença de significativos apelos econômicos e fiscais contidos na Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2.000. A desoneração das parcelas pagas a esse título afetam diretamente as despesas da empresa em cotejamento com rendimentos originários da folha de pagamentos.

O empregado desonera-se da contribuição previdenciária, mas a vantagem da pessoa jurídica é significativamente maior, sem levar em consideração a possibilidade de utilização do incentivo fiscal contido no § 1º, do artigo 3º, já comentado neste item.

4 – Lucros ou Resultados?

Quis o legislador distinguir lucro de resultado, embora não tenha conceituado nenhum dos termos, desejando, talvez, que as empresas, os trabalhadores e os agentes que viessem a operar com essa legislação, fizessem uso dos dois institutos de maneiras a agasalhar as mais dispares das situações e condições. Ainda no campo das possibilidades, o trabalho com o lucro poderia ensejar dificuldades com sua apuração e levar a situação de impasse motivada pela natural resistência das empresas em abrir sua contabilidade mesmo que de forma parcial ou setORIZADA. O resultado não incorpora esses empecilhos e pode significar, inclusive o resultado financeiro – lucro – de uma operação.

A legislação não contempla limitações para utilização do lucro ou resultado e, também, não estabelece restrições para o uso conjunto ou simultâneos dos dois institutos. A negociação sobre o PLR poderá versar sobre o resultado e o lucro de determinada empresa.

Não há qualquer impedimento legal para a adoção do PLR de maneira parcial, envolvendo, por exemplo, um determinado departamento, um grupo de trabalhadores, um contrato, uma operação, uma filial, uma fábrica, um empreendimento, ou algo assemelhado, implicando, no princípio legal de que “o que

não é proibido, é permitido”. A prática tem demonstrado que o PLR é adotado das mais diferentes formas, envolvendo parte ou a integralidade dos trabalhadores. Não se têm registros de decisões judiciais ou de jurisprudência dispondo em contrário.

Negociações envolvendo lucro das empresas, operações ou contratos, no entanto têm sido raras. O foco está centrado em resultado de metas, objetivos e índices de produtividade e qualidade. Essa constatação, a ver do autor, é compreensível, uma vez que para o trabalhador e para o sindicato é muito mais confortável e palpável a negociação de índices de rejeição de peças, de reclamações de clientes, de defeitos de equipamentos, de devoluções de encomendas, etc. Assim como é mais fácil acompanhar os resultados da produção do dia, da semana ou do mês.

No segmento de transportes de cargas onde o autor atua há muitos anos, não se tem notícia da existência de nenhum programa de participação em lucros ou resultados que trabalhe com a variável lucro.

Todas as empresas pesquisadas gravitam em torno do conceito de resultado e a grande maioria dos programas são parciais e destinam-se às operações, melhor dizendo, destinam-se aos motoristas e pessoal de suporte operacional – manutenção, oficina, programação. Em algumas delas o PLR abrange todos os trabalhadores.

Os programas analisados pelo autor incluíam fatores (índices) de produtividade e de qualidade extraídos da essência desse segmento. Assim é a produtividade dos motoristas é obtida dos resultados que geram a partir da tonelagem transportada, da quantidade de viagens realizadas, da quilometragem rodada, da receita que produzem, da quantidade de combustível consumida, dos pneus danificados, etc.

A qualidade está assentada em fatores tais como, observância dos limites de velocidade, respeito a regras de segurança, não envolvimento em acidentes, não violação das leis de trânsito, cuidados com o equipamento, relacionamento com colegas, não reclamações de clientes, etc.

Os programas estão contidos em acordos coletivos negociados com o sindicato da categoria profissional e, a maioria deles conta com uma comissão de empregados indicada ou eleita pelos trabalhadores. Exemplos serão apresentados no próximo capítulo.

A Lei 10.101 de 19 de dezembro de 2.000 contempla um formidável conjunto de previsões voltadas à produtividade e incentivos à sua adoção ao lado de um arcabouço jurídico protetor. É um instrumento que encerra uma grande flexibilidade e que abre amplas possibilidades de aplicação, seja na forma de participação em lucros, resultados ou, ambos. Exige, tão somente, que as empresas façam uso de ferramentas modernizantes de suas organizações e democratizem a sua gestão.

CAPÍTULO III – A FLEXIBILIDADE DOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO EM LUCROS OU RESULTADOS – PLR

1 – Restrições à Utilização

O que se pretende demonstrar neste tópico é que a Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2.000 é um texto que contempla uma grande flexibilidade jurídica e operacional. Praticamente o texto legal não agasalha proibições quanto à sua amplitude de uso.

O PLR precisará ser objeto de negociação com uma comissão de empregados, integrada, por um representante sindical ou, com o próprio sindicato. Os instrumentos resultantes dessa negociação deverão conter regras claras e objetivas voltadas para a implementação do programa e, finalmente, a periodicidade dos pagamentos que não pode ser inferior a um semestre ou ocorrer em mais de duas oportunidades dentro do mesmo ano civil - § 2º do artigo 3º.

Verifica-se que as restrições, a exceção da periodicidade do pagamento, dizem respeito à forma dos instrumentos reguladores do PLR. Quanto ao conteúdo, a Lei permanece silente e coloca nas mãos de empregados, empregadores e sindicatos a tarefa de gerar as regras reguladoras desse programa. Os operadores do PLR enfeixam em suas mãos um enorme poder legislativo.

Mesmo a restrição contida no artigo 3º, § 2º citado, pode ser amenizada à medida que as empresas podem aferir os resultados de seus trabalhadores e disponibilizar a informação aos interessados de modos que o trabalhador saberá antecipadamente que existe um crédito a seu valor e que bastará aguardar o encerramento do semestre para recebê-lo.

Os efeitos motivacionais no trabalhador poderão ser, até mesmo, superior se o pagamento fosse mensal. A acumulação de crédito servirá como combustível a alimentar e a direcionar a atividade do trabalhador. Dependerá dele, de seu grupo, equipe, setor, filial, etc., a busca e a implementação de decisões que corrijam as distorções e melhorem o resultado final.

Por outro lado, as disposições do programa negociado podem incluir a previsão da avaliação e do pagamento mensal. Nestas condições, os valores pagos transformam-se em parcelas remuneratórias e passam a fazer base de incidência de tributos e encargos previdenciários, porém, preservam sua natureza essencial, qual seja, estimular a prática de trabalho incorporando procedimentos de produtividade e qualidade, ao lado da labuta calcada em metas, objetivos e prazos, vale dizer, trazer a idéia de desempenho e competição para o dia-a-dia do trabalhador.

2 – Transparência das Regras do PLR

A Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2.000 exige que a participação nos lucros ou resultados das empresas seja implementada através de instrumentos normativos ou negociados com uma comissão de empregados nos quais constem regras claras e objetivas a respeito dos direitos substantivos da participação e regras adjtivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para a revisão do acordo – Art. 2º, § 1º.

Estabelece que podem ser estabelecidos, entre outros, os seguintes critérios e condições, abrindo espaço para que se negociem outros índices ou fatores que não incluam produtividade, qualidade e programas de metas, resultados e prazos pactuados previamente. Os operadores do PLR dispõem de ampla margem de negociação, desde que as previsões do Art. 2º, § 1º estejam presentes, vale dizer, desde que o negociado seja convertido em regras claras e objetivas.

O que o interprete sente-se autorizado a concluir é que não há como fazer uso da legislação do PLR de forma reservada a determinados escalões hierárquicos. Também fica afastada a possibilidade de se criarem suas regras unilateralmente; que suas disposições não cheguem até seus destinatários finais; que as regras

sejam alteradas a cada instante por vontade das chefias e gerências e, finalmente, que suas disposições não sejam cumpridas.

O PLR implica em negociação prévia e em regras que fiquem ao alcance de quem se interessar por conhecê-la. É a informação, antes privilégio de poucos, sendo espalhada pelo tecido organizacional. O trabalhador, seja ele um operário, um supervisor ou um gerente saberá, antecipadamente, como seu trabalho será aferido, quais as metas que deverá buscar, quais as regras que deverá observar, quais os índices de produtividade e qualidade deverá perseguir, quais os prazos que deverá cumprir e, quais as recompensas que poderá auferir.

Dependendo das regras contidas nos instrumentos reguladores do PLR, o trabalhador do “chão-de-fábrica” poderá ter o direito de ser ouvido e de apresentar reclamações sem que isso venha a ofender a estrutura de poder da empresa. Se nas regras negociadas existir uma comissão que participe das avaliações e recepcione reclamações, esses direitos poderão ser exercidos.

Não há nenhum impedimento legal para que no instrumento normativo que instituir o PLR contenha garantias ou estabilidades para a comissão de avaliação e de representantes dos trabalhadores que participarem de sua elaboração. Também não há qualquer impedimento que esses representantes ou membros sejam escolhidos através de processo eleitoral. A Lei 10.101 menciona o adjetivo “escolhido”, mas,

não há qualquer impedimento que esse processo de escolha se processe através de uma eleição.

Um exemplo contendo as regras dos fatores de produtividade e qualidade, envolvendo uma empresa de transportes situado em São Bernardo do Campo e que atua no segmento de cargas líquidas e opera com caminhões pesados, é apresentado:

A - FATOR DE PRODUTIVIDADE

Entendido com a produção do motorista, em termos da quantidade de quilômetros que rodar.

É um fator tipicamente quantitativo que variará segundo o resultado numérico que o Motorista produzir durante o mês.

Por sua natureza e característica tipicamente quantitativa, o fator de Produtividade, não guarda relação com o que rege as regras de Qualidade.

SUBFATOR QUILOMETRAGEM RODADA

Quantidade de quilômetros rodados pelo Motorista, quando a serviço, durante determinado período que, normalmente, será o mês de trabalho.

Sua apuração é absolutamente direta e obtida através da quantidade de quilômetros rodados pelo empregado na execução de serviços da empresa, segundo os registros que forem feitos e atribuídos ao mesmo.

O resultado do empregado será aquele que vier a ser obtido pela multiplicação da quantidade de quilômetros rodados, atribuídos ao mesmo, por R\$ 0,055 (cinquenta e cinco centésimo de real).

A performance neste subfator será sempre independente de qualquer outra condicionante, ou seja, bastará multiplicar a quantidade de quilômetros rodados, segundo as regras deste item, por R\$ 0,055 (cinquenta e cinco centésimos de real) para se obter o resultado alcançado pelo empregado.

O valor do quilômetro rodado, contido neste item, poderá, a qualquer tempo ser alterado, desde que as partes deliberem neste sentido.

B - FATOR DE QUALIDADE

É o fator que representa a qualidade, ou seja, complementa o círculo da produtividade.

Este fator diz respeito à Não Ocorrência de Acidente, Observância dos Limites de Velocidade e, a Conduta Pessoal do Motorista, em termos de seu Relacionamento e Apresentação Pessoal, bem como, de sua integração às normas da empresa.

Os quatro subfatores poderão produzir, individualmente, os seguintes resultados para o empregado:

SUBFATOR	VALOR
Não Ocorrência de Acidentes – Individual	R\$ 80,00
Não Ocorrência de Acidentes – Grupo	R\$ 40,00
Velocidade	R\$ 100,00
Documentação de Viagem	R\$ 10,00
Relacionamento Pessoal	R\$ 10,00
Apresentação Pessoal	R\$ 10,00

O Motorista será avaliado, em cada subfator de acordo com os seguintes padrões e definições:

NÃO OCORRÊNCIA DE ACIDENTES	
DESCRIÇÃO	RESULTADO
Sem registros de acidentes causados ou sofridos com registros de danos materiais ou pessoais	R\$ 80,00
Nenhum acidente causado ou sofrido em toda a frota em operação	+ R\$ 40,00
Culpa do Motorista Será definida pela Comissão de Resultado, após apuração dos fatos, devendo o Motorista ser avisado da decisão, ficando este com o direito ao pedido de revisão que deverá ocorrer no mês seguinte ao da solicitação. A decisão proferida no pedido de revisão será feita em caráter de irrecorribilidade.	

PADRÕES DE VELOCIDADE	
DEFINIÇÃO	RESULTADO
Observância rigorosa e absoluta dos padrões de velocidade da empresa, de acordo com o Manual do Motorista e aferição através do tacógrafo	R\$ 100,00
Uma ou mais ocorrências de excesso de velocidade	Perde 100,0% do Resultado do subfator (Tolerância zero)
Manutenção de ocorrência de excesso de velocidade	Avaliação do Motorista

SUBFATOR	DEFINIÇÃO
RELACIONAMENTO PESSOAL	Reclamações de Clientes ou de Colegas, Cooperação e Postura Pessoal
APRESENTAÇÃO PESSOAL	Uso de Uniformes, de Crachá, Cabelo e Barba aparados
DOCUMENTAÇÃO DE VIAGEM	Preenchimento e entrega dos documentos exigidos dentro dos prazos fixados

Em não concordando com o resultado de alguma avaliação o Motorista poderá apresentar recurso junto à **Comissão de Resultados** que deverá decidir a questão em caráter irrecorrível, conforme disposições contidas em Regras Básicas do Programa.

No instrumento normativo negociado com o sindicato profissional foi inserida uma previsão contemplando uma Comissão de Resultado formada por 5 membros e atuando segundo regras definidas:

CLÁUSULA TERCEIRA – DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

A Comissão de Avaliação composta por 5 (cinco) membros de diferentes áreas, conforme indicado no item “1” das Regras Básicas do Programa, será disciplinada pelas seguintes regras:

§ 1º - Todos os membros da Comissão de Avaliação receberão treinamento destinado a dotados de conhecimento e habilidade para o cumprimento da tarefa decorrente desta cláusula.

§ 2º - Haverá um Responsável Técnico do programa que, somente exercerá o direito a voto em caso de empate na decisão proferida pelos membros da comissão.

§ 3º - Não haverá hierarquia entre os membros da comissão que tomarão as decisões dos casos em análise por maioria de votos.

§ 4º - Os membros da Comissão de Avaliação serão escolhidos pela empresa, ouvida a liderança sindical que poderá, se assim o desejar, participar do processo de indicação.

§ 5º - Os membros da Comissão de Avaliação terão mandato de 1 ano podendo ser reconduzidos uma única vez.

§ 6º - Os membros da Comissão de Avaliação poderão ser substituídos a qualquer tempo através de decisão majoritária de seus membros, ouvida a liderança sindical, salvo na ocorrência de falta grave nos termos do Art. 482 da CLT.

§ 7º - A Comissão de Avaliação será composta por representantes das seguintes áreas:

Áreas	Participante
Objeto do Programa	Motorista
Manutenção	Técnico ou profissional
Operacional	Técnico ou profissional
Recursos Humanos	Responsável pelo treinamento
Segurança	Técnico de Segurança do Trabalho

Verifica-se, no exemplo citado, que as regras foram previamente estabelecidas; que foram disponibilizadas aos motoristas; que existe uma comissão de resultados que participa das avaliações; que as decisões são tomadas por maioria de voto; que o motorista tem direito de não concordar com a avaliações feitas; que a participação das chefias e gerências não está prevista em nenhum momento.

O que se pode concluir é que o PLR, mesmo em empresas estruturadas de forma hierárquica piramidal com o poder concentrado nos escalões superiores, abre canais de comunicação com a base que executa. A informação, principal fonte de poder e de manipulação daqueles que habitam esse universo organizacional, sofre uma forte injeção de democracia. As metas, os objetivos, os índices de produtividade, os fatores de qualidade, os prazos, os resultados, as performances do grupo ou da pessoa deixam de ser privilégio de um pequeno grupo. O poder discricionário do supervisor precisará ser exercido nos limites das regras contidas no PLR.

A autoridade formal dos supervisores, chefias e gerências precisará se adaptar as disposições contidas nos programas de participação em lucros ou resultados sob pena de inviabilizá-lo. A presença fiscalizatória do chefe, típica do modelo autoritário herdado das senzalas e consolidado no fordismo é reduzida e, dependendo do detalhamento das metas e procedimentos contidos no PLR, poderá tornar-se dispensável.

O programa poderá conter e, no caso da empresa de transporte do ABC isso ocorre, suas previsões de controle. Será um autocontrole. As chefias e gerências acompanham o desempenho de cada veículo ou motorista através das performances que cada um obtém.

A participação nos lucros ou resultados das empresas cria uma trilha para que as idéias, as iniciativas e o talento do trabalhador limitado em seu papel de subordinado possa ser exercitado em seu favor e em benefício da empresa, sem falar na questão psicológica que poderá amenizar os incômodos dos grilhões da subordinação jurídica oriundas de seu contrato de trabalho.

3 – Incentivo à Produtividade, à Qualidade e à Competitividade

Nunca é demais enfatizar que a Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2.000 que introduziu a participação nos lucros ou resultados em nosso ordenamento jurídico, está inspirada em dois pilares centrais contidos em seu artigo 1º:

Art. 1º - Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de *integração entre o capital e o trabalho* e como *incentivo à produtividade*, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição.

Percebe-se que de um lado tem-se a integração entre o capital e o trabalho e, de outro, o incentivo à produtividade.

O artigo 2º amplia as fronteiras da Lei para atingir, além da produtividade, a qualidade e a lucratividade. Vai mais longe, ao acrescentar programas de metas,

resultados e prazos e, não fecha as portas para que outros critérios e condições sejam negociadas e pactuadas entre os interessados – Art. 2º, § 1º, final do texto.

O primeiro pilar da Lei tem inspiração jurídica e sociológica, mas, o segundo está assentado em fundamentos claramente econômicos, dando-lhe uma natureza mista. Seu texto está mirado na integração entre o capital e o trabalho através da utilização pelas empresas de princípios, regras e procedimentos de produtividade, qualidade, programas de metas, resultados e de prazos, instrumentos de planejamento, organização, gerenciamento e controle das organizações empresariais. Estas são as variáveis que geraram os diferentes modelos de gestão, tais como o taylorismo, o fordismo, o toyotismo, a escola de relações humanas, a administração por objetivo e, mais recentemente, a administração participativa, assuntos estudados nesta dissertação e que introduziram fortíssimas mudanças no relacionamento entre empregado e empregador.

A adoção do PLR, nos termos da Lei 101.101 não é obrigatória o que reforça sua natureza econômica e sua vocação direcionada à gestão empresarial. Sua adoção dependerá de iniciativa da empresa, dos empregados ou de suas lideranças sindicais. Nos ensinamentos de Paulo Sergio João, contidos em seu livro *Participação nos Lucros ou Resultados das Empresas*:

A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas, tal como inserida na legislação brasileira, dado o seu caráter facultativo, se apresenta mais como um instrumento de gestão de empresarial, caracterizado pela parceria com o trabalhador que usufrui dos lucros ou resultados propostos.⁸⁹

A relação extraída dos artigos 2º e 3º da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, onde de um lado está o empregador agasalhado sob a armadura de um poder potestativo e absoluto e, de outro, o empregado, exposto às intempéries da submissão e da subordinação, apresenta-se como uma depressão profunda que os caminhos da produtividade e da qualidade terão que transpor, sob pena de permanência dos dois mundos herdados dos tempos do trabalho compulsório.

Não haverá espaço para que os impulsos criativos, a inteligência e a iniciativa dos trabalhadores possa ser aproveitada. Citando Elson Gottschalk em seu livro *A Participação dos Empregados na Gestão das Empresas*, pág. 71, em que um gerente incomodado com um sugestão inteligente de um operário disse: “vous n’êtes pás payê pour penser”.

Ao optar pela adoção da Lei 101.101, seja voluntariamente ou por pressão de seus trabalhadores ou do sindicato profissional, a empresa estará incorporando ao seu universo organizacional mecanismos de gestão partilhada onde o relacionamento

⁸⁹ Obra Citada. pág. 74.

com seus trabalhadores terá que agasalhar regras mais democráticas, uma vez que a realização da produtividade, da qualidade e o cumprimento de quaisquer metas e objetivos negociados haverá de envolver os trabalhadores, transformando-os de meros executores de ordens em agentes integrantes do processo, ou seja, em parceiros. Nas palavras de Paulo Sergio João, na obra *Participação nos Lucros ou Resultados das Empresas*:

Trata-se de forma de gestão empresarial e de transformação da relação de trabalho através do envolvimento atuante do trabalhador considerado como um parceiro no plano de metas do empregador com tratamento diferenciado daquele comum e legal decorrente do contrato de trabalho.⁹⁰

Ao incorporar os princípios e os procedimentos dos programas de participação em lucros ou resultados a empresa e o trabalhador estarão trazendo para dentro das fábricas, armazéns, lojas, estabelecimentos ou a boléia de dos caminhões, a principal ferramenta do capitalismo, qual seja, a competição.

Seja o PLR partilhado igualmente por todos os trabalhadores ou, resultante da performance individual, como é o caso dos Motoristas no exemplo citado no capítulo 2, o ambiente estará contaminado pelas referências das metas, dos prazos e dos índices de produtividade e qualidade. O operário, o supervisor, o chefe ou o gerente estarão seguros de que o resultado e o lucro de sua empresa estarão diretamente

⁹⁰ Obra Citada. pág. 74.

vinculados ao desempenho individual e grupal. Saberão, também, que sua renda depende de seu desempenho pessoal. Que seu colega de trabalho poderá melhorar ou piorar a performance da equipe ou do departamento. Que o programa permite que apareçam os craques ou os “perna-de-pau” ou, na linguagem do segmento do transporte de carga, os “azes-do-volante” ou os “braços-curtos”. Que o seu rendimento não dependerá somente de seu salário e de suas horas extraordinárias. Que o seu esforço, seu desempenho, seu talento, sua integração e sua capacidade de resolver problemas valem dinheiro e prestígio.

O que se pode concluir deste capítulo é que a Lei 10.101 tem um caráter notadamente plúrimo. Do lado da forma exige que a participação nos lucros ou resultados seja objeto de negociação, contemple regras claras e adjetivas e, que seja pago não mais do que em duas vezes, mas, excluídas essas restrições impera a mais ampla liberdade onde as empresas, empregados e sindicatos podem estabelecerem regras, formas e condições para a introdução do PLR.

O PLR será tanto mais superficial ou profundo quanto for o desejo de seus gestores. Tudo dependerá do alcance e de seus objetivos econômicos e do grau de democratização que se deseja alcançar.

O que o autor sente em condições de concluir deste capítulo é que a Lei 10.101 tem um caráter notadamente plúrimo. Do lado da forma exige que a participação nos lucros ou resultados da empresas seja objeto de negociação, contemple regras claras e adjetivas e que seja pago não mais de que duas parcelas, mas, excluídas essas restrições impera a mais ampla liberdade para que empresas, empregados e sindicatos estabeleçam as regras, formas, condições e maneiras para sua adoção.

O PLR será tanto quanto mais superficial ou profundo quanto for o desejo de seus gestores. Tudo dependerá do alcance de seus objetivos econômicos e do grau de modernização da estrutura organizacional e de democratização das relações de trabalho que se deseje incorporar à cultura empresarial.

CAPÍTULO IV – A HUMANIZAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE EMPREGADO E EMPREGADOR

1 – O Caminho dos Modelos de Gestão

O conteúdo e o caminhar dos modelos organizacionais e de gestão de pessoas foram tratados no capítulo I, da parte 3 desta dissertação e deixam claro que a preocupação com a produção está no centro de todos eles e nasceram da necessidade de se modernizarem os processos produtivos, aumentar a produtividade, reduzir custos, melhorar a qualidade dos produtos e do relacionamento com os trabalhadores.

Percebe-se, também, que datam de passado recente. Nenhum deles foi gestado no século XIX e, os mais recentes e modernos, têm pouco mais de 60 anos.

O primeiro deles surgiu em 1.911 quando Frederick Taylor criou a Escola Clássica ou Científica e causou em verdadeira revolução nos processos produtivos ao introduzir a reunião dos trabalhadores num só local, a divisão do trabalho, o pagamento por incentivo ou recompensa, a supervisão direta e constante do trabalhador e o controle central localizado no topo da empresa. Acreditavam os engenheiros taylorista que o trabalhador devidamente incentivado e controlado produziria no

limite de suas forças físicas. O trabalho humano era considerado como um fator de produção ao lado das máquinas, instalações e matérias-primas.

A Escola Clássica foi precedida pela criação de Elton Mayo que, em 1.927 introduziu inovações que derrubaram postulados do modelo de Taylor. Estava criada a Escola de Relações Humanas, onde, as principais mudanças decorreram de aspectos comportamentais e psicológicos dos trabalhadores. Apurou Mayo que o nível de produção tem estreita relação com normas sociais, que as recompensas econômicas esbarravam nas barreiras dos benefícios não econômicos, que as lideranças informais desempenhavam um papel relevante perante o trabalhador e, que, a dimensão humana do trabalhador não poderia ser desconsiderada.

Conclui Mayo que o trabalhador precisava ser considerado em apartado dos demais fatores de produção e, como tal, tinha que seus anseios, desejos, características pessoais, objetivos, crenças, opiniões, etc., desempenham papel importante em sua conduta como indivíduo e como participante de um grupo.

Taichi Ohono, no Japão, em 1.945, procedeu a avanços significativos ao derrubar diversos postulados dos modelos organizacionais vigentes ao criar o trabalhador multifuncional e com poderes de decisão sobre suas tarefas, transferir o controle de qualidade para o executante, introduzir o trabalho em equipe e com conhecimento

dos procedimentos e a retirar das salas e gabinetes os diretores, gerentes e chefes. Estava criado o modelo que ficou conhecido como Toyotismo.

Além das profundas alterações já apontadas, o toyotismo exigiu um forte aumento na instrução do trabalhador, uma grande redução do poder formal das gerências e chefias, a disseminação da informação pelo ambiente de trabalho e o encurtamento da distância entre aqueles que decidem e os que executam. O trabalhador passou a operar diversas máquinas, a dispor de poder de decidir sobre seu trabalho, a conhecer os procedimentos e os objetivos da empresa.

A relação entre supervisor e subordinado ficou muito próxima, a decisão mais compartilhada e as questões resolvidas em equipe.

Logo em seguida, em 1.954, Peter Drucker, apresenta ao mundo organizacional sua obra de referência que foi traduzida para o português como *Prática de Administração de Empresas* que foi seguido por outra obra não menos importante, *a Administração por Objetivos*, ou APO.

Drucker percebeu que as empresas perdiam um imenso potencial de energia humana que ficava represada no interior das estruturas organizacionais e que era preciso integrar num bloco único os recursos tecnológicos, financeiros e humanos,

fazendo refletir em objetivos da empresa a resultante desses fatores e da energia de sua gente.

Os objetivos da empresa sobressaem-se soberanos sobre quaisquer outros e tais como se fossem uma constituição não podem ser desrespeitados ou ultrapassados por quaisquer departamentos ou unidades. Atuam como uma referência e um farol a serem seguidos por todos e, como tal, passam a impregnar todo o tecido organizacional. Todos devem conhecer, seguir e buscar atingir os objetivos da empresa.

O trabalho em equipe, o acesso à informação, o acompanhamento das metas, o diálogo constante, a negociação permanente e forte redução na autoridade formal das gerências e chefias são exigências do modelo.

Finalmente, três pesquisadores, William Deming, J. M. Duran e Kaoru Ishikawa criaram o modelo que Deming denominou de Administração Participativa. Seus 14 princípios básicos foram apresentados em 1989 e apresenta-se, nos dias atuais, como o modelo mais atualizado de organização de empresas e gestão de pessoas.

O modelo tem na qualidade sua essência básica. É o objetivo maior a ser buscado pela organização e sua gente. Deming prega a derrubada das barreiras organizacionais; o incentivo ao questionamento e participação do trabalhador na

vida da empresa; o encorajamento, busca e troca de informações; a eliminação do medo e da participação do trabalhador, ao lado da melhoria constante e permanente dos produtos e serviços gerados pela empresa.

O poder formal das gerências e chefias sofre uma formidável mudança. No lugar do superior hierárquico isolado, distante, controlador e ameaçador aparece a figura do gerente próximo, orientador, facilitador e sempre pronto a ouvir.

Como conclusão, este autor sente-se autorizado a afirmar que os pesquisadores e as escolas de administração, economia e gestão de pessoas tem apresentado modelos e opções que podem ser adotados por qualquer empresa brasileira ou mundial.

Pode-se concluir, também, que à medida que os modelos evoluíram no tempo a estrutura piramidal com controle a partir de seu topo vem cedendo terreno para desenhos que reduzem a distância entre a cúpula da base e, principalmente, dispersa o poder e a informação por todo o tecido organizacional. A idéia de autoridade formal decorrente do cargo apresenta-se cada vez mais obsoleta e incompatível com organizações administradas por objetivos, por metas, por conceitos de qualidade e busca permanente da melhoria. O trabalho em equipe, o controle de qualidade pelo executor, a troca constante de informação e o

conhecimento prévio das metas exigem a presença de uma nova liderança com conhecimento, postura e conduta compatíveis com essa realidade.

A dimensão humana do trabalhador assume papel da maior relevância. O exercício de sua potencialidade, capacidade criativa e inteligência poderá ser feito sem receio de ameaças, de ciúmeira ou de conduta inadequada. O ambiente organizacional torna-se, naturalmente, mais democrático e humano

Finalmente, este autor sente-se autorizado a afirmar que os pesquisadores, as escolas de administração e de gestão de pessoas fizeram sua parte. As empresas podem escolher os modelos que desejarem.

2 – A Opção humanizante das Relações de Trabalho contida na Lei 10.101

A comissão interna de prevenção de acidentes – CIPA é uma previsão legal e uma forma de representação dos trabalhadores na empresa, porém, seus objetivos estão circunscritos a assuntos de segurança e medicina do trabalho. Seus membros são escolhidos através de eleição secreta e a Lei prevê acesso a informações da empresa, desde que digam respeito à segurança e medicina do trabalho. Não se pode negar que a CIPA promova a democratização das relações de trabalho, porém, seu alcance e efeito são limitados e a experiência prática não tem registrado avanços significativos através dela. Os “cipeiros” têm servido muito mais para fins

políticos e para o início de carreira de futuros sindicalistas do que como representantes dos trabalhadores.

As comissões de fábrica ou de representantes dos trabalhadores têm se revelado mais eficazes na defesa de seus interesses e na geração de um organismo de contrapoder no interior das empresas, mas, são poucas as empresas que adotam esse mecanismo e os sindicatos profissionais não demonstram maior interesse em postular por sua instalação face a pulverização do poder político concentrado nas lideranças sindicais.

O direito à informação e a participação nas decisões limitam-se ao contido em instrumentos normativos negociados em presença do sindicato da categoria profissional. São poucas as empresas que adotam esse mecanismo e, mesmo estas, o fazem por influência de seus países de origem, como apresentado nesta dissertação, mas, é inegável que produzem efeitos na humanização entre a empresa e seus empregados.

Os regulamentos internos ou de empresas apresentam-se como um canal de comunicação entre a empresa e seus empregados. É uma referência para o trabalhador que, através dele poderá conhecer a empresa, seus dirigentes, seus produtos ou serviços, sua estrutura, suas regras disciplinares, os benefícios oferecidos, os direitos dos empregados, etc. É um instrumento de informação e

orientação para o trabalhador e que gravita entre os mecanismos destinados à democratização das relações de trabalho.

Na cultura empresarial de nosso país, os regulamentos internos ou de empresas têm sido gerados unilateralmente por seus dirigentes, embora não existe nenhum impedimento para que surjam de negociação coletiva, fato que tem servido de fundamento para disputas judiciais propostas por empregados que se sentem prejudicados por mudanças promovidas por seu empregador. Na prática, esses instrumentos são pouco utilizados.

A co-gestão, por seu lado, contempla fortíssimas componentes de democratização das relações de trabalho. O empregado co-gestor tem direito à informação, de ser ouvido, de fiscalizar, de participar do processo decisório e dos resultados ou lucros da empresa.

O modelo, no entanto, é uma realidade reservada a estudos acadêmicos a vida literária. Mesmo nas empresas originárias de países onde esse modelo é uma imposição legal, a idéia de co-gestão não chegou a ser cogitada. Não se têm notícias de que a Volkswagen, a Daimlerchrysler, a Bayer, a Basf e as grandes corporações alemãs que atuam há muitos anos no Brasil, tenham tentado ou, mesmo planejado, instituir a co-gestão em suas unidades brasileiras.

O que se objetiva demonstrar neste item e por toda a dissertação é que, a exceção da participação nos lucros ou resultados, existem poucas e tímidas previsões legais para se democratizar as relações do trabalho no Brasil e proceder a integração entre o trabalhador e sua empresa por meio de um instrumento de gestão assentado na produtividade, na qualidade e na competitividade do empregado e da empresa.

O PLR é um instrumento de origem legislativa que nasceu de um projeto de lei proposto no Senado Federal em 1.986 por iniciativa do então senador Fernando Henrique Cardoso e apresenta inspiração marcante nos modelos de gestão em utilização na época.

Sua primeira edição, em dezembro de 1.994, apareceu 40 anos após Peter Drucker ter criado a Administração por Objetivos que causou uma imensa revolução no mundo gerencial e serviu de base para que os administradores japoneses modernizassem seu modelo de gestão e passassem a ameaçar a poderosíssima indústria norte-americana.

A administração por objetivos ou APO, como inserido nesta dissertação, está calcada em quatro esteios básicos, a saber:

1º - Os objetivos precisam ser claramente definidos, específicos, concretos. Não se excluem, é claro, certas declarações de objetivos intangíveis, sempre que venham a ajudar a esclarecer:

2º - Os objetivos dos gerentes devem originar-se dos objetivos da empresa;

3º - Nos objetivos deve ser dada ênfase ao trabalho de equipe e ao resultado global;

A semelhança com o texto da Lei 101.101 é muito grande e seria ingênuo considerá-la coincidência ou fruto da capacidade criadora de seu propositor.

A derrubada das muralhas organizacionais no interior das quais se acastelam os gerentes faz parte de um dos esteios – os objetivos dos gerentes devem originar-se dos objetivos da empresa. Os objetivos gerenciais não podem contrariar ou contraporem-se aos da empresa. É dela que partem os objetivos, não do interior de sua estrutura organizacional.

O trabalho em equipe constitui-se no terceiro esteio da APO e não há como se falar em equipe sem partilhamento de poder ou sem alteração no modelo organizacional.

O quarto esteio diz respeito ao resultado global. Note-se que a APO não fala expressamente em lucro. A ênfase fica por conta do resultado.

Os quatros esteios sobre os quais se assenta a administração por objetivos podem ser identificados no texto da lei 10.101.

Na mesma época estava em ebulição as idéias de William Edward Deming, considerado o pai da modernização da economia japonesa e que, editou em 1.989, os 14 princípios da Qualidade, dos quais destacam-se três, todos já citados nesta dissertação:

7 – Instituir a liderança. Estabelecer novas formas de ***dirigir com base em relatórios de qualidade***.

8 – Eliminar o medo. ***Evitar o estilo autoritário de gestão*** para que todos possam trabalhar com eficiência. ***Encorajar a comunicação*** e dar liberdade aos funcionários para questionar, propor e reportar dificuldades.

9 – ***Derrubar as barreiras entre os departamentos***. As pessoas devem trabalhar em equipe e a comunicação entre os serviços é indispensável. A existência de círculos de qualidade multidisciplinares contribuem para o enriquecimento das tarefas e das soluções.

Este interprete, uma vez mais, sente-se em condições de concluir os princípios de Deming foram considerados na elaboração da Lei 10.101.

Sente-se, também, autorizado a concluir que a Lei 101.101, junto com o apelo a adoção de modelos de gestão modernos, trouxe em seu bojo um incentivo financeiro direto na forma de desoneração dos encargos e tributos decorrentes da folha de pagamento e, outro de natureza fiscal ao permitir o abatimento das importâncias pagas do lucro real. Ao lado dessas vantagens econômicas trouxe uma de

segurança jurídica ao excluir o princípio da habitualidade do rol dos direitos a serem discutidos em face do PLR.

O quadro que pode ser pintado a partir do que foi apresentado é que as empresas que desejarem incorporar técnica de gestão inspiradas nos mais modernos modelos de organização e gerenciamento recebem do governo brasileiro um incentivo financeiro e fiscal dos mais significativos.

E qual o preço desta opção?

Modernizar a estrutura organizacional e democratizar o relacionamento com seus trabalhadores, incorporando instrumentos de produtividade, qualidade, de instituição de metas, de fixação de prazos e quaisquer outros que permitam a avaliação e o partilhamento dos resultados objetivos.

O outro custo depende da abdicação da herança cultural escravista agasalhada no texto de nossa Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e a opção por fazer da empresa um organismo mais humano onde a dominação se estenda a todos e decorram dos compromissos assumidos e que os resultados produzidos se revertam em benefícios daqueles que participaram de sua geração, a partir de regras previamente acordadas.

A conclusão deste capítulo remete a uma comparação entre os modelos de organização de empresas e gestão de pessoas e o arcabouço jurídico trabalhista brasileiro. Restam poucas dúvidas de que existe um grande descompasso entre esses modelos e os textos ordinários, especialmente, os contidos na Consolidação das Leis do Trabalho, nossa velha CLT gestada em tempos de governo ditatorial. O modelo organizacional possível de ser desenhado a partir da CLT aponta diretamente para a Escola Clássica de Frederick Taylor e seu modelo piramidal de gestão a partir de uma autoridade central. Não há espaço para a representação ao trabalhador e todo o poder está enfeixado nas mãos do empregador que tudo pode e decide, mantendo uma relação de dominação herdada dos tempos escravagistas.

Enquanto os pesquisadores e os estudiosos dos modelos organizacionais e de gestão de pessoas caminharam no tempo a legislação ordinária brasileira permaneceu inerte e surda diante dessa realidade cada vez mais presente na vida das empresas.

As iniciativas legislativas terminam na Portaria 3.214, mas esta limita-se a assuntos de segurança e medicina do trabalho. Os demais mecanismos dependem de negociação coletiva e esbarram em aspectos de elevado viés político.

A Lei 10.101 é um farol nesse deserto legislativo ao incorporar os fundamentos da Administração por Objetivos de Drucker e da Administração Participativa de Deming,

ao mesmo tempo em que abre um amplo e quase que irrestrito espaço para que, sob os auspícios e proteção do ordenamento jurídico brasileiro, as empresas tragam para seu interior relações de integração, democratização e humanização com seus trabalhadores.

Chega a ser surpreendente que em termos de século XXI, com o notável avanço dos meios de comunicação, com a consolidação do regime democrático no país, com a crescente competição oriunda da globalização e com o desenvolvimento econômico, as empresas insistam em deixarem de lado as ferramentas contidas na Lei 10.101.

CONCLUSÃO

A relação de dominação entre os detentores dos meios de produção e seus trabalhadores aportou no Brasil junto com seus descobridores e permeou a história econômica de nosso país por mais de 350 anos. O trabalho foi considerado como uma atividade degradante e inferior que deveria ficar a cargo de seres dominados e pertencentes um segmento social de somenos importância. O escravo tinha que ser vigiado, controlado e castigado para que trabalhasse. Produtividade e qualidade não tinham qualquer significado. Competição era um substantivo não aplicável às relações econômicas da época.

Esse sistema só veio a sofrer alterações significativas a partir do século XIX e extinguir-se em 1.888 por pressão da Inglaterra, economia hegemônica da época e que havia eliminado a escravidão em seu país no século XI, mais precisamente em 1.086.

A libertação dos escravos e a introdução da mão-de-obra assalariada no sistema produtivo brasileiro se processaram nesse cenário político e econômico e refletiram-se no ordenamento jurídico e na cultura empresarial da nação. A presença da mão-de-obra estrangeira em nosso sistema produtivo de imediato demonstrou a força da tradição escravagista da classe dirigente da época. As reivindicações dos novos trabalhadores foram recebidas com espanto, as organizações profissionais com

temor e as greves como um câncer que precisaria ser extirpado em toda sua plenitude. As paralizações foram consideradas como nocivas à paz social, incompatíveis com o sistema produtivo nacional e criminalizadas. Muitos trabalhadores estrangeiros, principalmente, dirigentes sindicais foram deportados em nome da tranquilidade do sistema produtivo nacional.

A Constituição Imperial de 1.824 e a Republicana de 1.891 não contemplaram nenhuma disposição sobre relações de trabalho. A propriedade era um direito inatacável. Somente em 1.934 é que surgem as primeiras previsões constitucionais sobre o trabalho e organização sindical no Brasil inseridos num texto que foi o motivo principal de uma revolução, a de 1.932. Este texto constitucional previu a pluralidade sindical e a completa autonomia dos sindicatos – art. 120, parágrafo único, disposição que atemorizou a elite dominante da época, como ficou evidenciado no texto da Constituição Polaca de 1.937.

Em 1.937, quarenta meses após a promulgação da Constituição de 1.934, uma nova Carta Constitucional é outorgada à nação pelo então governante Getúlio Vargas e assim permaneceu até 1.946, ano em que o Brasil conheceu um novo texto constitucional.

Getúlio Vargas governou a nação com o congresso nacional fechado, com o poder de expedir decretos-leis sobre todas as matérias de competência legislativa da

União – art. 180, com o País em estado de emergência – art. 186, com a censura prévia da imprensa, do teatro, da radiodifusão e do cinematografia – art. 15, “a”.

No campo do trabalho, criou-se a unicidade sindical, a categoria profissional, o imposto sindical e estabeleceu-se a autorização federal para a criação de sindicatos. Surgiu a justiça do trabalho desatrelada do poder judiciário e proibiu-se as greves e o lockouts, liquidando com a idéia de sindicato plural e livre.

Nesse cenário político e econômico, em 1.943, Getúlio Vargas, através do instrumento legal disponível ao poder executivo, edita o Decreto-Lei 5.452 e, em 1º de Maio, apresenta ao mundo jurídico brasileiro a Consolidação das Leis do Trabalho, a CLT. Instrumento legal através do qual o ditador brasileiro buscou harmonizar seus interesses de permanência no poder com os da nascente e poderosa elite industrial herdeira dos ideais de dominação de seus antepassados agrícolas.

São indeléveis os traços autoritários das disposições contidas na Consolidação da Leis do Trabalho – CLT. A relação de dominação entre empregador e empregado ficaram expressas. Os sindicatos foram atrelados ao Estado. As greves foram proibidas. Os conflitos trabalhistas seriam resolvidos por autoridade federal longe do ambiente de trabalho. Na ausência de previsão legal, o poder normativo decidiria os conflitos com fundamento nos princípios gerais do direito e na equidade,

harmonizando os interesses dos litigantes com os da coletividade – Art. 94 do Decreto-Lei nº 1.237, de 2 de maio de 1.939. O alvo mirado foi à tranquilidade do sistema produtivo, autorizando este autor a concluir que se Getúlio Vargas foi denominado “o pai dos pobres”, existem mais evidências a sustentar que foi, também, “a mãe dos ricos”.

Com o fim do segundo conflito mundial e com a derrocada do III Reich, as leis que sustentaram o Fascismo na Itália e o sistema produtivo integrado e dependente do Estado sofreram profundas alterações. O Estado Fascista e controlador desapareceu na Itália. Na Alemanha acentuaram a presença de mecanismos de representação interna de trabalhadores. O sistema de co-gestão tornou-se uma obrigação legal.

No Brasil, a Constituição de 1.946 incorporou algumas novidades, mas, em matéria de relacionamento entre capital e trabalho, praticamente, nada mudou. Introduziu-se um acanhado e restrito direito de greve. A justiça do trabalho foi incorporada ao poder judiciário. Surgiu a previsão, sujeita à lei ordinária, da participação a participação nos lucros das empresas. No restante, nada mudou. Perdeu-se uma oportunidade histórica, mas, ao mesmo tempo, evidenciou-se, uma vez mais, a granítica presença da herança escravagista nas relações de trabalho em nossa cultura empresarial e no imenso receio de dividir poder com os trabalhadores.

A Constituição de 1.967 e Emenda Constitucional nº 1, de 1.967 não introduziram mudanças nesse cenário.

A Magna Carta de 1.988 apresentou progressos no direito de greve, na liberdade sindical, no incentivo à negociação coletiva, mas manteve a unicidade sindical, a categoria profissional e o poder normativo da justiça do trabalho. Uma novidade digna de atenção está contida no art. 5º, inciso XIV que estendeu a todos o direito à informação, uma das principais ferramentas utilizadas para o exercício do poder no interior das empresas.

No campo infraconstitucional o único acréscimo legal, antes de 29 de dezembro de 1.994, ficou por conta da Portaria 3.214 de 1.978 que regulamentou a NR-5, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, único instrumental jurídico que impõe a eleição de trabalhadores para representar seus pares em assuntos de segurança e medicina do trabalho no interior das empresas. Essa legislação de inegável natureza democrática tem cumprido seu papel de representação, contudo, por seu isolamento legal e politização tem sido utilizada como celeiro de futuros sindicalistas.

É possível argumentar que o art. 11 da Constituição de 1.988 prevê a eleição de um representante dos trabalhadores em empresas com mais de 200 empregados, mas, diante da ausência de garantias e de interesse político dos sindicatos profissionais essa previsão tem se revelado inócua.

Enquanto o sistema jurídico brasileiro gravitava em torno deste cenário, o mundo econômico se deparava com uma realidade cada vez mais mutante. A competição que decorreu da inserção do País no mercado internacional, a formação dos blocos econômicos, a derrubada de barreiras alfandegárias, trouxeram junto com seus produtos e serviços, novos métodos de organização de empresas e de gestão de pessoas. Assim é que Peter Drucker, em 1.954, criou sua Administração por Objetivos – APO, modelo de organização de empresa e de gestão de pessoas até então desconhecidos.

A APO, como se demonstrou nesta dissertação, é incompatível com o modelo de gestão assentado na estrutura centralizada de poder. Implica, necessariamente, na distribuição da informação, no partilhamento do processo decisório e introduz a divisão de resultados. Os ensinamentos da APO foram aperfeiçoados por W. Edward Deming que, em 1.989, editou seus 14 princípios de gestão que pulverizam quaisquer idéias de gestão com autoridade concentrada e ausência de participação do trabalhador.

O imenso progresso registrado na indústria japonesa e em seus métodos de produção e de gestão de pessoas trouxe ao mundo empresarial a comprovação de que o trabalhador multifuncional, o trabalho em equipe, a atribuição de poderes aos que executam e o compartilhamento dos resultados eram variáveis que se

apresentam como essenciais para se competir num mercado cada vez mais exigente quanto a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços.

Esses novos modelos mostraram-se muitíssimos mais eficientes e eficazes na qualidade e na quantidade dos produtos e serviços gerados, além de causar enormes efeitos na democratização e na humanização do relacionamento entre a empresa e seus empregados, restando evidente que o modelo anterior estava vencido e não tinha mais espaço no mundo da competição onde a produtividade e a qualidade reinavam absolutas, sob pena de exclusão das empresas do mercado.

O ordenamento jurídico brasileiro não dispunha, até dezembro de 1.994, de nenhum instrumento legal que agasalhasse essa nova realidade. Cenário que mudou com a edição da Medida Provisória, 794, de 29 de dezembro de 1.994 e se tornou lei em 19 de dezembro de 2.000, através da Lei 10.101. Esse texto legal tem patentes evidências de que sua essência está no mundo econômico, mas que existem diversos outros alvos.

São notórias as preocupações com a modernização do processo de gestão das empresas. São claros os impulsos no sentido de se quebrar o monopólio do poder concentrado nos dirigentes. É manifesta a intenção de se partilhar o planejamento, a execução e os resultados pactuados. É evidente o apelo à prática da negociação. É indiscutível a presença de garantias jurídicas para sua adoção. Está patente a

presença da redução de custos e de um incentivo fiscal. É inegável o objetivo de se democratizar e humanizar a relação entre o empregador e seu empregado.

Além das vantagens oferecidas pela Lei 101.101, há o seu caráter flexível que, respeitadas seus princípios, permite um leque imenso de opções. O empregador conservador e temeroso da perda de controle de seus empregados, mas, de olho na desoneração da folha, no incentivo fiscal, no aumento da produtividade, no acréscimo da qualidade e na redução de desperdício, pode negociar com seus empregados ou com o sindicato dos empregados, metas e objetivos globais a serem divididos igualmente por todos os trabalhadores. O poder não sofrerá grandes mudanças, mas, a idéia e a prática do partilhamento estarão semeadas na cultura da empresa.

Por outro lado, a Lei permite que um empregador adote os ensinamentos da administração participativa e partilhe desde metas, objetivos, processos de produção, sistema de acompanhamento, organização do trabalho, formas de revisão, divisão dos resultados e tudo o mais que diga respeito aos produtos e serviços produzidos pela empresa.

Não prevê qualquer óbice para que se negocie regras destinadas a solucionar as dúvidas ou mesmo conflitos que surjam da aplicação da aplicação do que pactuado, fazendo com que as partes solucionem sem a interferência de agentes externos

suas divergências, de modos as questões e as decisões adotadas realimentem um círculo de informações que ficará sempre nos limites da empresa e de seus agentes. O trabalhador além de partilhar do comprometimento das metas e objetivos da empresa fará parte das soluções das questões que surgirem. O ambiente tornar-se-á naturalmente mais democrático, o poder de decisão mais diluído, a autoridade formal das chefias e gerências cederá espaço para a troca permanente de informações e as relações entre o trabalhador, sua equipe e seus superiores hierárquicos será impregnada pela força da humanização.

Não se pode dizer que o ordenamento jurídico brasileiro não contenha um dispositivo legal moderno e flexível que incentive, premie e estimule o empregador a incorporar o que existe de mais moderno e atualizado nos modelos organizacionais e de gestão de pessoas. Não se sustenta a afirmação de que o ordenamento jurídico trabalhista brasileiro é inteiramente inflexível e ultrapassado. Será preciso, no entanto, dar um passo adiante e deixar para o passado os ensinamentos e os princípios herdados de nossos antepassados escravagistas, incluindo na cultura das organizações a prática do partilhamento de poderes até então exclusivos dos detentores dos meios de produção, reservando as disposições celetistas às empresas que insistem em manter uma estrutura organizacional gestada em valores vigentes no início do século XX.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALMEIDA, Renato Rua de. O Moderno Direito do Trabalho e a Empresa. Negociação Coletiva, Representação dos Empregados, Direito à Informação, Participação nos Lucros e Regulamento Interno. Revista LTr. São Paulo. Vol. 62, Nº 3. Janeiro de 1.998.

ALMEIDA, Renato Rua de. A Teoria da Empresa e a Regulação de Emprego no Contexto da Empresa. Revista LTr. São Paulo. Vol. 69. Nº 5. Maio de 2.005.

AROUCA, José Carlos. Curso Básico de Direito Sindical. LTr Editora. São Paulo. 2.006.

BALEEIRO, Aliomar. A Constituição Brasileira de 1.891. Senado Federal e Ministério da Ciência e Tecnologia. Brasília. 2.001.

BALEEIRO, Aliomar e Barbosa Lima Sobrinho. A Constituição Brasileira de 1.946. Edição Senado Federal e Ministério da Ciência e Tecnologia. Brasília. 2.001.

BARBOSA, Alexandre de Freitas. Formação do Mercado de Trabalho no Brasil.: Da Escravidão ao Assalariado. Tese de Doutorado em Economia Aplicada. UNICAMP. 2.003.

BELTRAN, Ari Possidonio. Dilemas do Trabalho e do Emprego da Atualidade. LTr editora. São Paulo. 2.001.

BIAVASCHI, Magda Barros. O Direito de Trabalho no Brasil. A Construção do Sujeito de Direitos Trabalhistas. Tese de Doutorado em Economia Aplicada. UNICAMP. 2.005.

BRITO FILHO, José Cláudio Monteiro de. Direito Sindical. Análise do Modelo Brasileiro de Relações Coletivas de Trabalho à Luz do Direito Comparado e da Doutrina da OIT: Proposta de Inserção da Comissão de Empresa. LTr. São Paulo, 2.000.

CAMARGO, Ana Stella Carvalho Teixeira de. A Participação nos Lucros ou Resultados das Empresas. Dissertação de Mestrado em Direito. PUCUSP. 2.002.

CARDOSO, Fernando Henrique. O Brasil e a Escravidão no Brasil Meridional. Editora Paz e Terra. Rio de Janeiro. 1.977.

CARRION, Valentim. Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho. LTr Editora. São Paulo. 2.006.

CASTRO, Araujo. Justiça do Trabalho. Livraria Editora Freitas Bastos. Rio de Janeiro. 1.941.

CAVALCANTI, Themístocles Brandão, Luiz Navarro Brito e Aliomar Baleeiro. A Constituição Brasileira de 1.967. Edição Senado Federal e Ministério da Ciência e Tecnologia. Brasília. 2.001.

DELGADO, Maurício Coutinho. Direito Coletivo do Trabalho. LTr. Editora. São Paulo 2.003.

DRUCKER, Peter. Prática de Administração de Empresas. Ed. Fundo de Cultura. Rio de Janeiro. 1.962

ETIZIONI, Amitai. Organizações Modernas. Livraria Pioneira. São Paulo. 1.964

FELIX, Ynes da Silva. Solução de Conflitos Coletivos de Trabalho. Negociação Coletiva no Âmbito do Mercosul. Tese de Doutorado em Direito. PUCUSP. 2.001.

FREITAS, Fernando. Parceiros na Vitória. Administração Participativa no Mundo. Cultura Editores Associados. São Paulo. 1.991.

GOTTSCHALK, Elson. A Participação do Empregado na Gestão da Empresa. LTr Editora. São Paulo. 1.996.

HOEPPNER, Marcos Garcia (Organizador). Normas Regulamentadoras Relativas à Segurança e Medicina do Trabalho. Ícone Editora. São Paulo. 2.003.

ITIRO, Andréa. Flexibilização do Mercado de Trabalho. Uma Análise do Debate Brasileiro da Década de 1.990. Dissertação de Mestrado em Economia. PUCUSP. 2.003.

JAY, Antony. Maquiavel e Gerência de Empresas. Zahar Editores. Rio de Janeiro. 1.968

HOLLAND, Neilda Anchieta. O Moderno POQ. Administração Participativa a Caminho da Qualidade. Qualymark Editores. Rio de Janeiro. 1.993.

HENTZ, Luiz Antônio Soares. Direito de Empresa no Código Civil de 2.002. Editora Juarez de Oliveira. São Paulo. 2.005.

JOÃO, Paulo Sergio. Participação nos Lucros ou Resultados das Empresas. Dialética. São Paulo. 1.998.

KATZ, Daniel e Kahan, Robert L. – Psicologia Social das Organizações. Editora Atlas. São Paulo. 1.970.

LIBBY, Douglas Cole e Eduardo França Paiva. A Escravidão no Brasil. Relações Sociais, Acordos e Conflitos. Moderna. 2ª Edição. São Paulo. 2.005.

LIBBY, Douglas Cole e Júnia Ferreira Furtado – Organizadores. Annablume Editores. São Paulo, 2.006.

LIBBY, Douglas Cole. Trabalho Escravo e Capital Estrangeiro no Brasil. O Caso de Morro Velho. Editora Itatiaia. Belo Horizonte. 1.984.

LODI, João Bosco. Administração por Objetivos. Biblioteca Pioneira de Administração de Negócios. São Paulo. 1.970.

MACHADO. José Roberto Lino. A Participação do Trabalhador na Gestão da Empresa. Dissertação de Mestrado em Direito. USP. 1.999.

MAGNO, Octávio Bueno. Convenção Coletiva de Trabalho. LTr Editora. São Paulo. 1.972.

MANUS, Pedro Paulo. Negociação Coletiva e Contrato Individual de Trabalho. Editora Atlas. São Paulo. 2.001.

MELO, Raimundo Simão de. Dissídio Coletivo de Trabalho. LTr Editora. São Paulo. 2.002.

MOREIRA, Luis Gerson. A Participação dos Trabalhadores na Empresa. Dissertação de Mestrado em Direito. PUCUSP. 2.004

MUNARETTI, Sidnei Roberto Ladessa. A Fábrica Globalizada e os Fundamentos do Direito Coletivo do Trabalho. Dissertação de Mestrado em Direito. PUCUSP. 2.004.

NOGUEIRA, Octaviano. A Constituição Brasileira de 1.824. Edição Senado Federal e Ministério da Ciência e Tecnologia. Brasília. 2.001.

PINTO, José Augusto Rodrigues. Tratado de Direito Material do Trabalho. LTr Editora. São Paulo. 2.007.

POLETTI, Ronaldo. A Constituição Brasileira de 1.934. Edição Senado Federal e Ministério da Ciência e Tecnologia. Brasília. 2.001.

PORTO, Walter Costa. A Constituição Brasileira de 1.937. Edição Senado Federal e Ministério da Ciência e Tecnologia. Brasília. 2.001.

PORTO, Walter Costa (Organizador). Emendas Constitucionais de 1.969. Edição Senado Federal e Ministério da Ciência e Tecnologia. Brasília. 2.001.

ROMITA, Arion Sayão. O Fascismo no Direito do Trabalho Brasileiro. Influência da Carta del Lavoro na legislação trabalhista brasileira. LTr. São Paulo. 2.0001

SILVA, Antônio Álvares da. Co-gestão no Estabelecimento e na Empresa. LTr Editora. São Paulo. 1.991.

SILVA, Sílvio César. As Comissões de Fábrica da Ford e da Volkswagen na Autolatina: Práticas e Experiências. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais. PUCUSP. 1.996.

SIQUEIRA NETO, José Francisco. Liberdade Sindical e Representação dos Trabalhadores nos Locais de Trabalho. LTr. São Paulo. 2.000

STUMER, Gilberto. A Liberdade Sindical na Constituição da República Federativa do Brasil de 1.988 e sua Relação com a Convenção 87 da Organização Internacional do Trabalho. Livraria do Advogado Editora. Porto Alegre. 2.007.

TÁCITO, Caio. A Constituição Brasileira de 1.988. Edição Senado Federal e Ministério da Ciência e Tecnologia. Brasília. 2.001.

TOFFLER, Alvin. A Terceira Onda. Ed. Record. Rio de Janeiro. 1.980

TOFFLER, Alvin. O Choque do Futuro. Editora Artenova. Rio de Janeiro. 1.973

TUMA, Fábila. Participação nos Lucros ou Resultados. Incentivo à Eficiência ou Substituição dos Salários. LTr São Paulo. 1.999.