

4. Artigo

SISTEMA DE RELAÇÕES INDUSTRIAIS: NÍVEL LOCAL DE TRABALHO

Leandro Krebs Gonçalves
Juiz do Trabalho

1. Introdução.

O confronto de interesses entre capital e trabalho não constitui algo novo na sociedade mundial. De um lado, os trabalhadores esperam ampliar seus rendimentos, obter mais benefícios, melhorar as condições para realizar seu labor e alcançar a estabilidade da relação de emprego. De outro, as empresas objetivam reduzir custos, maximizar o lucro, aprimorar produtos e serviços, além de incrementar o controle da cadeia de atividades. Alessandro Rangel Veríssimo dos Santos disserta sobre esse aparente contraponto:

"Assim, em razão dos interesses conflitantes existentes entre capital e trabalho, tão bem demonstrados nos ideais propostos pelo capitalismo e socialismo, o reconhecimento do valor social do trabalho e da iniciativa privada se mostra aparentemente contraditório, contudo, se consideradas as previsões constitucionais acima mencionadas, restará nítido que tal contradição deixa de existir em prol de um benefício maior e de interesse comum, que é a busca da dignidade da pessoa humana."¹⁵

O ambiente e as condições de trabalho são aspectos importantes na qualidade de vida do trabalhador, na medida em que, através da profissão, a pessoa busca atender suas aspirações essenciais. A par disso, a dinâmica das relações afeta o produto a ser comercializado e o desempenho dos trabalhadores. As oscilações inerentes ao mercado e as assimetrias informacionais que lhe são peculiares dificultam chegar ao ponto de equilíbrio, que constitui, na verdade, ficção e tendência natural para os economistas. Arelado a esse todo de idéias e de ação, o governo procura contemplar trabalhadores e empresas de forma equilibrada, permitindo-se o alcance da paz, da competitividade entre as nações e da estabilidade da economia nacional. Transcreve-se o que pensa Tarso Fernando Genro:

"Em cada pequeno combate que se trava contra o positivismo em cada recanto da ciência, não se está atentando contra o direito. Ao contrário, está-se lutando por ele, como processo, a partir do reconhecimento que, objetivamente, por que os modos de produção se sucedem, as superestruturas, que incidem sobre eles, devem ser trabalhadas teoricamente para preparar uma futura relação harmoniosa, entre a base objetiva da sociedade e suas conquistas culturais e ideológicas."¹⁶

No Brasil, a política pública é mais voltada para a garantia de direitos pela via da legislação trabalhista, ao invés da negociação propriamente dita.¹⁷ Nas relações de emprego, o princípio da

¹⁵ A Função Social da Empresa nas Relações de Trabalho. ALVES, Marcos César Amador (coord). *Direito Empresarial do Trabalho*. p. 22.

¹⁶ *Direito Individual do Trabalho*. p. 122-123.

¹⁷ Sobre o assunto, comenta Davi Furtado Meirelles: "O Brasil, porém, não possui um histórico rico de experiências no campo da negociação coletiva de trabalho. Por um lado, a culpa vem de um modelo sindical atrasado, que durante anos atrelou os sindicatos ao Estado. De outro lado, o desestímulo a um processo negocial mais intenso vem da forma jurisdicional encontrada para a solução dos conflitos. O poder normativo da Justiça do Trabalho embute um pensamento equivocado às partes (sindicatos e empresas), o de que não há dever de negociar." (*Negociação Coletiva no Âmbito da Empresa*. ALVES,

tutela ao trabalhador determina a aplicação da norma que lhe for mais favorável (no conflito de normas) e a nulidade de qualquer alteração do contrato prejudicial ao empregado (CLT, art. 468). Atualmente, o âmbito da negociação coletiva está restrito a regulamentar “novos direitos”, excetuando-se as possibilidades de reduzir salários, compensar horários e ampliar a jornada de seis horas no trabalho em turnos ininterruptos de revezamento (CF, art. 7º, incisos VI, XIII e XIV). Entretanto, há defensores de que o modelo mais eficiente para elaborar regras é a negociação coletiva, já que está mais próxima do contexto da atividade produtiva, permitindo a atuação direta dos interlocutores sociais. Sobre essa tendência de fomento às negociações coletivas de trabalho, comenta Davi Furtado Meirelles:

“Os estudiosos do direito têm revelado uma tendência para o fomento às negociações coletivas de trabalho, na busca de soluções para os conflitos trabalhistas, além de outros métodos alternativos equivalentes ao jurisdicional, como a conciliação, a mediação e a arbitragem. Verifica-se, assim, que os legisladores e juristas estão atentos à ciência do processo. Daí a idéia do devido processo legal que deve ser difundida, também, com a idéia do processo negocial.”¹⁸

Nesse panorama, depara-se com a notória fragilidade do direito coletivo (maior parte da legislação diz respeito a direitos individuais), na medida em que um modelo menos legislado demandaria sindicatos mais fortes e com maior presença nos locais de trabalho. Em contrapartida, ressaltam-se, no funcionamento dos sindicatos, as deficiências originadas inclusive por atitudes de defesa em proveito particular e/ou políticos por parte dos representantes sindicais.

O estudo do *sistema das relações industriais* permite avaliar o equilíbrio e a acomodação de interesses, em princípio, antagônicos. Ainda que as regras de um sistema social decorram de realidade externa macroeconômica, sabe-se que as efetivas procedem do compromisso entre o que é imposto e aquilo que nasce das transações diretas. Por isso, nada impede questionar a possibilidade de novos caminhos, no intuito de favorecer o melhor andamento da relação entre capital e trabalho, sobremodo, no local de trabalho.

2. Administração das Relações de Trabalho: o Sistema das Relações Industriais.

Como ponto de partida, considere-se que esse antagonismo não é absoluto. Para tanto, basta lembrar que o crescimento da empresa assume importância comum para os interlocutores sociais, pois assegura a manutenção do emprego e a continuidade de lucro para os proprietários do negócio. Sendo assim, administrar as relações de trabalho significa acomodar interesses divergentes e valorizar os anseios convergentes. Nessa diretriz, independente da negociação coletiva, muitos empreendimentos visam alcançar seus objetivos por meio de interações diretas com os empregados, sem intervenção dos sindicatos ou com essa interferência minimizada. Se cada um possui sua ideologia, a preocupação principal é deslocada para o compartilhamento de valores comuns, a fim de que sejam contemplados mutuamente os objetivos almejados pelos envolvidos.

Cada atividade exige um tipo de regulação específica, sem prejuízo de normas que estabeleçam padrão mínimo de dignidade a todos os trabalhadores. Verifica-se que a proximidade da residência com o local de trabalho, o contato com os consumidores, a manipulação de valores monetários e a especialização da mão-de-obra influem no *sistema das relações industriais*. A tecnologia não só molda a ordem hierárquica entre trabalhadores, como influencia a localização do negócio, a necessidade de regulação específica e o próprio poder de atuação sindical, na medida em que ele fica reduzido diante da possibilidade de substituição do trabalho por capital ou máquinas (progresso dramático).

O sistema de relações industriais foi abordado, inicialmente, por John T. Dunlop, privilegiando a negociação coletiva e a ação direta dos principais participantes: trabalhadores e empresas. Analisou a questão por meio de elementos: ambiente externo, processos e resultados. O poder de

Marcos César Amador (coord.). *Direito Empresarial do Trabalho*. p. 200)

¹⁸ Op. cit. p. 199-200.

barganha dos trabalhadores e o poder de mercado das empresas variam, assim, de acordo com a estrutura em que estão inseridos. Carlos Henrique Horn, Fernando Coutinho Cotanda e Walter Arno Pichler elucidam a questão da seguinte forma:

"As relações de trabalho em um país ou em uma comunidade de trabalho são percebidas por Dunlop como um sistema, isto é, como um todo compreensivo de elementos inter-relacionados. Esse sistema é composto de atores, contextos, ideologia e normas. Os atores interagem sob a influência de determinados contextos – que incluem a tecnologia, os mercados e a distribuição do poder na sociedade em geral -, e essa relação evolui, igualmente, uma ideologia que, de acordo com o autor, contribui para definir seus papéis, bem como para integrar o sistema. O produto de um sistema de relações de trabalho constitui uma rede de normas que governa a relação de emprego e as demais relações entre os agentes do mundo do trabalho."¹⁹

O acréscimo dos três níveis (estratégico, funcional e local de trabalho) inseridos nessa teoria pelos ensinamentos de Kochan, Katz e McKersie contribuiu para maior aproximação com o desenvolvimento das relações de trabalho, atendo-se a sua aplicabilidade eficiente.²⁰ O trabalho deixa de ser visto como mera mercadoria, pois essencial à vida do trabalhador, o que acaba integrando referidos autores à corrente progressista de economistas. A respeito do assunto, ensina Hélio Zylberstajn:

"O nível estratégico inclui as decisões que afetam a negociação coletiva e os demais processos do sistema a longo prazo. No caso da empresa, um exemplo de decisão estratégica podem ser as escolhas em relação à sua política de mercado. Se a empresa enfatizar a redução de custos, isso afetará sua postura na negociação coletiva. Se, por outro lado, a empresa privilegiar a qualidade de seus produtos, adotará conduta bastante diferente na negociação. O nível funcional envolve as atividades relacionadas à negociação coletiva propriamente dita: objetivos na negociação, postura na mesa, conduta em relação à greve e a conflitos em geral, enfim, escolhas e decisões de curto prazo, subordinadas às formulações estratégicas para o longo prazo. Finalmente, o terceiro nível diz respeito às atividades do dia-a-dia da empresa, que devem ser coerentes com as decisões e condutas adotadas nos outros dois níveis. Neste nível, a empresa está se relacionando diretamente com seus empregados e com seus representantes. É aqui que a relação de trabalho e o contrato de trabalho são efetivamente administrados e o sistema de relações de trabalho ganha contornos operacionais."²¹

O objeto de análise ficará centralizado no local de trabalho, que, por sua vez, compreende: organização do trabalho, motivação e participação dos trabalhadores, e resolução dos conflitos. Portanto, desde logo, pode-se dizer que, no *sistema de relações industriais*, a representação dos trabalhadores no local de trabalho significa: coerência com decisões e condutas adotadas nos níveis estratégico e funcional; relação direta da empresa com seus empregados e representantes, na administração do contrato de trabalho; atuação sindical mais intensa dentro de cada

¹⁹ John T. Dunlop e os 50 Anos do Industrial Relations Systems. DADOS – Revista de Ciências Sociais. p. 1.053.

²⁰ Antônio Moreira de Carvalho Neto e Marlene Catarina de Oliveira Lopes de Melo lecionam sobre o assunto: "Kochan, Katz e McKersie (1986) trazem uma contribuição importante à teoria de relações industriais, na revisão crítica que fazem ao modelo de Dunlop em sua emblemática obra *The Transformation of American Industrial Relations (A Transformação das Relações Industriais Americanas)*. Nesta obra, que também se tornou referência internacional no campo de pesquisa em relações de trabalho/industriais, os três autores desenvolvem um modelo hierárquico de SRIs, no qual interagem basicamente três elementos: as escolhas estratégicas feitas pela gerência, pelos trabalhadores e pelo governo; as estruturas da negociação coletiva; a divisão técnica do trabalho." (*Negociação Coletiva e Relações de Trabalho. O Debate Atual*. p. 47)

²¹ *Relações Trabalhistas e Sindicais*. BOOG, Gustavo e Magdalena (coord.). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. p.510.

estabelecimento; melhoria na operacionalidade das relações de trabalho (ajustes a novas circunstâncias, resolução de conflitos e pendências, com estímulo a idéias criativas).

2.1. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.

“O conjunto de variáveis denominado organização do trabalho engloba as mudanças na organização e jornada de trabalho devido a inovações tecnológicas e alterações na estratégia competitiva, bem como os padrões de participação dos trabalhadores na gestão das empresas.”²² Sendo assim, toma-se por base divisão técnica dos encargos dentro da empresa, a partir das inovações tecnológicas e da opção estratégica competitiva do negócio. Além de treinamento adequado, procurar obter o “casamento perfeito” entre o profissional e a função que ele ocupa dentro do empreendimento, com vistas ao seu maior e melhor desempenho, pois a habilidade apresentada deve estar relacionada ao cargo ocupado.

A otimização dos procedimentos compreende melhoria dos serviços, economia do tempo e de recursos despendidos. Para tanto, apresentam-se as seguintes possibilidades de conduta dentro do setor de trabalho: redistribuir carga de trabalho entre vários prestadores de serviços, eliminar “passos” desnecessários, realizar tarefas concomitantes, analisar atividades, definir prioridades, além de delegar tarefas. A estrutura organizacional adotada no local de trabalho, por certo, interfere no seu desenvolvimento, devendo ser focalizada pelas chefias, no intuito de incrementar a produtividade dos funcionários e, por via de consequência, a lucratividade da empresa.

Quando se fala em organização, objetiva-se maior clareza e racionalidade na divisão do trabalho; facilitar a comunicação entre os indivíduos e o seu treinamento; coordenar efetivamente as tarefas designadas ou delegadas, com a utilização de mecanismos de monitoramento contínuo e imediato. A administração do tempo e a designação de profissionais para atividades de acordo com suas características dominantes assumem relevância nessa etapa.

2.2. MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES.

O desejo de ser produtivo depende das aspirações particulares do indivíduo e da percepção do valor da eficiência no trabalho como um meio de atingir esses fins. Entende-se que a alta produtividade e o bom desempenho no ofício direcionam para essas metas pessoais. A motivação dos funcionários, que está ligada à política remuneratória, interfere, sem dúvida alguma, no progresso do empreendimento econômico, na medida em que um trabalhador motivado produz mais.

Nesse sentido, organizações com sucesso devem ter gerentes que saibam corretamente aproveitar ao máximo as potencialidades de cada trabalhador, inclusive de acordo com suas habilidades. Ocorre que motivar trabalhadores não é fácil, visto cada indivíduo reagir de maneira diferente, conforme sua criação, características pessoais e ambiente cultural em que vive.

A título de amostragem, torna-se oportuno destacar os efeitos da promoção de um empregado frente aos demais colegas. Afinal, a medição do desempenho nunca é perfeita e possui o risco adicional de que o esforço não seja medido corretamente. Não se tem dúvida de que se trata de um dos meios de motivação, que, entretanto, pode gerar consequências adversas junto aos outros profissionais envolvidos. Basta referir que se pode questionar o merecimento do “promovido”, o que servirá ou não de estímulo para aqueles que acompanharam sua evolução na empresa, diante da necessidade de tratamento igual entre os funcionários. Por outro lado, esses mesmos trabalhadores correm o risco de se decepcionarem com a situação, caso a empresa tenha uma política restritiva de ascensão funcional, que somente ocorra de tempos em tempos. De qualquer sorte, ressalta-se que as organizações que possuem programas para motivação de empregados, o que também está vinculado a um plano de benefícios, conseguem bons resultados e maior comprometimento dos trabalhadores com as metas definidas pela empresa.

Segundo economistas, o incentivo deve ter o tamanho do lucro trazido pelo esforço do trabalhador. Em outras palavras, o salário corresponde à produtividade marginal. O dilema da empresa ocorre entre a medida de eficiência e equidade de tratamento de seus funcionários, de

²² CARVALHO NETO, Antonio Moreira. MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Op. cit. p. 49.

modo a que haja justiça, por exemplo, no pagamento de salários diferenciados, evitando-se algum tipo de tratamento meramente arbitrário ou discriminatório²³. Havendo erro na avaliação, o incentivo dos trabalhadores diminui. A par disso, comenta-se que a rotatividade de empregados prejudica a produtividade e que o crescimento do salário deve ocorrer até determinado ponto, a fim de que o empregado não se eternize no trabalho e permita oxigenação do mercado.

Quando se fala em trabalhadores motivados, pretende-se que: encarem o trabalho como algo natural, descanso ou até divertimento; tenham maior autonomia na execução dos serviços; aprendam, aceitem e procurem novas responsabilidades; desenvolvam seu ofício de forma mais criativa. Para que isso se concretize, todavia, as organizações devem preocupar-se com: fatores básicos essenciais de segurança, higiene, transporte, refeição e assistência médica; distribuição de recompensas (dinheiro) de acordo com o desempenho (exemplos: plano de carreira, promoção por merecimento, salário comissionado e prêmios por metas atingidas); assegurar uma diferença marginal significativa dos aumentos salariais entre um indivíduo de alto desempenho e outro de médio desempenho.

Dentre os elementos fundamentais de motivação, podem ser identificados os seguintes: gostar do local onde trabalha (na medida em que o trabalho viabiliza o alcance de objetivos individuais); ter boa relação com o chefe (a chefia é a primeira referência do trabalhador dentro da empresa); ter ótimo ambiente de trabalho (em que haja respeito, cortesia, bem-estar pessoal, além do atendimento a normas de higiene e segurança); escolher a melhor pessoa para cada posto (observando as potencialidades de cada indivíduo); preparar o trabalhador para a atividade a ser desenvolvida (treinamento técnico e emocional, que assegura sentimento pessoal de valorização dentro da empresa); manter comunicação contínua com o trabalhador (garantia de acessibilidade e diálogo na solução de eventuais divergências); incentivar a independência e a criatividade dos trabalhadores.

Em contrapartida, alerta-se quanto aos elementos que levam à desmotivação dos trabalhadores: tolerância com maus resultados (por ser forma de penalização indireta dos que trabalham bem); tratamento injusto e inflexibilidade das chefias²⁴ (que pode vir a gerar situação de assédio moral nas relações de trabalho); críticas desmedidas (ao invés de construtivas); reuniões pouco produtivas; obscuridade na definição dos objetivos do trabalho da organização; regras procedimentais desnecessárias (burocracia excessiva).

Configura-se o assédio moral, quando o conflito existente entre os indivíduos assume o caráter de violência física ou psicológica, em que restarem caracterizadas a desumanização das relações, a onipotência da empresa e a tolerância ou cumplicidade para com o indivíduo perverso.²⁵ Alerta-se

²³ Werner Keller identifica a discriminação da seguinte forma: "Diante do exposto, verifica-se na discriminação a presença de um elemento subjetivo, que é a intenção do sujeito de discriminar, bem como um elemento objetivo, que é a preferência por alguém em detrimento de outrem, sem causa justificada, normalmente por escolha preconceituosa em razão de cor, raça, sexo, opinião, o que viola direito fundamental previsto nos artigos 3º, inciso IV, 5º, caput e inciso I, e artigo 7º, incisos XXX e XXXI, todos da Constituição Federal de 1988." (*Discriminação na Relação de Emprego*. ALVES, Marcos César Amador (coord). *Direito Empresarial do Trabalho*. p. 580)

²⁴ Carla Lascalea Lozano pondera sobre o assédio moral dentro da forte competitividade encontrada no mercado: "Com o fenômeno mundial da globalização, as empresas se submeteram a um processo de competição para sobrevivência no mercado, o que trouxe uma maior exigência no âmbito do alcance de metas, acarretando, entre os trabalhadores, uma conduta cada vez mais individualista (cada um por si), gerando atitudes e sentimentos baseados na insegurança, inveja, orgulho, desejo de poder. A máxima norte-americana *time is money* nunca foi tão praticada e vivenciada. O tempo tornou-se curto, e seu desperdício, um dos maiores pecados da atualidade. As empresas estão mais competitivas e, em contrapartida, muito mais exigentes com a qualidade e a produção. Em razão disso, os trabalhadores se tornam mais individualistas, vez que se sentem pressionados a cumprir metas. Essas atitudes vão contaminando o ambiente, tornando-o propício para a conduta do assédio moral. (...)" (*O Assédio Moral nas Relações de Trabalho*. ALVES, Marcos César Amador (coord). *Direito Empresarial do Trabalho*. p. 133)

²⁵ Acerca do assédio moral, leciona Alice Monteiro de Barros: "Inicialmente, os doutrinadores definiam o assédio moral como 'a situação em que uma pessoa ou um grupo de pessoas exercem uma violência psicológica extrema, de forma sistemática e freqüente (em média uma vez por semana) e durante um tempo prolongado (em torno de uns 6 meses) sobre outra pessoa, com quem mantêm uma relação assimétrica de poder no local de trabalho, com o objetivo de destruir as redes de comunicação da vítima, destruir sua reputação, perturbar o exercício de seus trabalhos e conseguir, finalmente, que essa pessoa acabe deixando o emprego'. O conceito é criticado por ser muito rigoroso. Hoje é sabido que esse comportamento ocorre não só entre chefes e subordinados, mas também o contrário, e mesmo entre colegas de trabalho, com vários objetivos, entre eles o de forçar a demissão da vítima, o seu pedido de aposentadoria precoce, uma licença para tratamento de saúde, uma remoção ou transferência. O assédio moral não se confunde com outros conflitos, que são esporádicos, nem

que o aspecto motivacional é fator importante no desenvolvimento das relações de trabalho - devendo ser objeto de atenção especial pelas chefias no trato com seus subordinados - assim como das organizações como um todo, quando interessadas na permanência de empregados qualificados dentro de seus quadros. Quando existe a perspectiva de construir uma carreira sólida dentro da empresa, o trabalhador tende a se manter atraído com a preservação do emprego, ainda que também esteja sendo valorizado dentro do mercado em geral.

2.3. Participação dos Trabalhadores.

A representação dos trabalhadores no local de trabalho resulta de evolução e de novo sistema negocial sobre condições de trabalho e salário. Dentre suas principais características, destacam-se: amadurecimento e democratização das relações de trabalho dentro da empresa, já que inserem os trabalhadores em sua gestão como corresponsáveis por atingir metas produtivas; atendimento imediato e solução de problemas internos que afetam diretamente os trabalhadores, proporcionando meios de discussão e de manifestação dos trabalhadores dentro do local de trabalho. Ademais, essa conjectura acaba repercutindo em melhor atenção às normas de saúde e higiene, que propiciam maior respeito e bem-estar do trabalhador (ambiente de trabalho saudável). Todavia, não se pode olvidar a resistência patronal em sua adoção, na medida em que implica cerceamento de liberdade na tomada das decisões (em especial, as estratégicas ou as que necessitem maior flexibilidade/rapidez). Defendendo a eficácia do sistema, comenta Davi Furtado Meirelles:

*"(...) a negociação coletiva no âmbito empresarial é a que caminha de braços dados com a tendência do direito moderno, por produzir cláusulas normativas realmente adequadas e eficazes, elaboradas por quem está altamente legitimado para construí-las, na busca de um direito justo, necessário e adequado para as partes diretamente envolvidas."*²⁶

Quando se fala nesse tipo de representação, surgem as comissões de fábrica como um de seus melhores exemplos. Dentre os aspectos gerais de seu funcionamento, apontam-se: o líder da comissão de fábrica passa a ser espécie de mediador nas negociações entre empresa, sindicato e demais funcionários; quando há reivindicação dos empregados, são passadas para o superior imediato e, em segundo momento, para a comissão de fábrica; caso não haja solução, a questão é levada para o departamento de recursos humanos e, posteriormente, se necessário, o dirigente sindical entra na negociação. Desde logo, percebe-se a tentativa de ver predominar uma solução negociada entre os interlocutores, evitando a interferência direta e primeira do Poder Judiciário. A respeito do seu surgimento, comenta Jean Pierre Marras:

"O modelo citado de representação no local de trabalho é originário dos países europeus (workers councils) e tanto pode ser garantido pela letra da lei quanto pelo resultado de ampla negociação entre o capital e o trabalho, independentemente da forma de sua constituição. Países como Bélgica, Espanha, Alemanha, Áustria e Holanda, por exemplo, possuíam esses comitês garantidos na forma da lei. Esses mesmos comitês, por outro lado, nasceram na Itália, Finlândia, Dinamarca, Noruega e Suécia, em função da negociação coletiva entre capital e trabalho."²⁷

Como exemplo histórico de co-gestão, cita-se o caso dos representantes dos trabalhadores das filiais do mundo inteiro, que conquistaram a concordância da Chrysler em assinar um documento em conjunto com o comitê mundial de trabalhadores, onde assumem o compromisso de informar e

mesmo com más condições de trabalho, pois pressupõe o comportamento (ação ou omissão) por um período prolongado, premeditado, que desestabiliza psicologicamente a vítima." (Curso de Direito do Trabalho. p. 918)

²⁶ Op. cit. p. 206.

²⁷ *Capital-Trabalho. O desafio da gestão estratégica de pessoas no século XXI.* p. 123.

consultá-lo previamente, antes da assinatura de qualquer tipo de acordo tendente à venda da empresa (2003). Afora isso, a Europa proporciona formas diferenciadas de regulamentar a representação dos trabalhadores no local de trabalho.

Na França, existem delegados de pessoal, comitês de empresa e delegados sindicais. Os delegados de pessoal, eleitos nas empresas com mais de 10 empregados, apresentam aos empregadores todas as reclamações individuais ou coletivas referentes a salários, aplicação do Código do Trabalho, proteção social, higiene e segurança; aplicação das convenções e acordos coletivos dentro da empresa. Além disso, podem comunicar ao Ministério do Trabalho as queixas e observações relativas às matérias de sua competência. Por outro lado, na Espanha, constituem atribuições dos delegados de pessoal e comitês de empresa: receber informação sobre a evolução geral do setor econômico da empresa a que pertencem; emitir parecer prévio acerca da redução da jornada, plano de formação profissional, implantação de sistema de organização e controle de trabalho, estabelecimento de sistema de gratificações ou incentivos; receber informação acerca das sanções impostas a trabalhadores por faltas muito graves, acidentes de trabalho e doenças profissionais; ter acesso à cópia dos contratos celebrados com o empregador.

Quando se chega ao modelo brasileiro, inicialmente, reporta-se ao disposto no art. 11 da Constituição Federal, segundo o qual "nas empresas de mais de duzentos empregados, é assegurada a eleição de um representante destes com a finalidade exclusiva de promover-lhes o entendimento direto com os empregadores". Desde logo, algumas dificuldades podem ser visualizadas, pois não define como seria a eleição, nem quais seriam as prerrogativas dos representantes. Também falta critério de proporcionalidade para delimitar o número de representantes.

Atualmente, tramita no Congresso Nacional o Projeto de Lei do Senado nº 252/2009. Além da escolha por meio de eleições, fixa como suas atribuições: fomentar o ajuste dos trabalhadores com a empresa, aprimorar suas relações, prevenir e solucionar conflitos, integrar os trabalhadores ao ambiente de trabalho e à empresa, fiscalizar o cumprimento das leis e instrumentos normativos, dentre outros. Impede a possibilidade de parentesco do representante com o empregador, de modo a garantir que não haja qualquer ingerência indevida na sua forma de atuação; bem como assegura proteção contra dispensa imotivada e transferência unilateral, permite liberdade de opinião e dispensa remunerada por quatro horas semanais para pleno exercício do mandato de dois anos.

Em contrapartida, alerta-se quanto à Proposta de Emenda Constitucional nº 369/2005, que dá nova redação ao art. 11 da Constituição Federal, da seguinte forma: "É assegurada a representação dos trabalhadores nos locais de trabalho, na forma da lei". Não obstante o conflito com o projeto anteriormente citado e certa insegurança jurídica daí decorrente - no que tange ao modelo que será adotado no Brasil - evolui sob determinados aspectos: abrange todas as empresas, não importando o número de trabalhadores; admite a representação de todos os tipos de trabalhadores (não apenas empregados); aceita mais de uma representação dentro de uma mesma empresa (onde há diversos locais de trabalho).

Apesar dessas pendências legislativas e dos interesses que determinam o rumo de cada projeto, a representação dos trabalhadores nos locais de trabalho implica verdadeira evolução no nosso ordenamento. "Entenda-se por participação no trabalho aquela em que o trabalhador insere-se diretamente no contexto de tomada de decisão da organização, não importando em que nível."²⁸ Se bem executada, de forma autônoma e eficiente, proporciona melhor cumprimento das normas trabalhistas na empresa e ambiente de trabalho mais saudável, já que patrão e empregado participam do cotidiano do empreendimento de forma ativa. O crescimento do negócio pode ser viabilizado por boas ideias que surjam do debate direto dos empregadores com seus empregados.

2.4. Resolução dos Conflitos.

No *sistema de relações industriais*, em especial quando assentado na negociação coletiva, "a reclamação do trabalhador não é encarada como motivo para desligamento. Ele pode manifestar sua insatisfação sem receio de retaliações por parte da empresa".²⁹ Assim, assume relevo a

²⁸ MARRAS, Jean Pierre. Op. cit. p. 192.

²⁹ ZYLBERSTAJN, Hélio. Op. cit. p. 515.

implementação de alguma forma de proteção contra despedida arbitrária, tanto dos representantes, como dos próprios trabalhadores, para que se permita o bom funcionamento do sistema. Aliás, nesse sentido, destaca-se o Decreto nº 131/91, que promulga a Convenção nº 135 da OIT sobre a Proteção de Representantes de Trabalhadores (sindicais e eleitos).

Para melhor compreender o assunto em questão, vale referir o caso da empresa FORD dentro do nosso país. Constituída em 1981, a comissão de fábrica, com seus membros eleitos pelos trabalhadores da empresa, mantém vínculo explícito com o sindicato dos trabalhadores. Sua principal diretriz é a resolução de pequenos problemas do dia-a-dia pelos próprios funcionários, sem conflitos com a direção da empresa, podendo envolver, por exemplo, promoção de empregados, saúde do trabalhador e excesso de horas extras realizadas. Evidencia-se a inserção da atuação sindical para dentro da fábrica; discussão de pequenas contendas, antes da data-base; e o conseqüente enxugamento do debate da data-base, que ficou mais focado na campanha salarial da categoria. Composta por 23 representantes eleitos em cada uma das áreas da empresa, com mandato de 3 anos, funciona por meio de reuniões semanais, em que são discutidos os problemas comunicados pelos trabalhadores. Não havendo solução, os problemas seguem para reunião com os coordenadores. Persistindo as divergências, poderá haver greve ou parada no trabalho.

Jean Pierre Marras e Luiz Vagner Ragni divulgam, de pesquisa realizada junto a gestores de recursos humanos em empresas do ABC Paulista, os seguintes dados³⁰: 75% demonstram-se satisfeitos com a implantação da representação no local de trabalho; 65% acreditam que houve diminuição dos conflitos entre a empresa e o sindicato; 90% pensam que não há choque entre os representantes no local de trabalho e os sindicatos dos trabalhadores.

Novamente, a implantação de sistema interno de resolução de conflitos, em que haja participação independente das partes interessadas, proporciona resultados benéficos dentro da empresa. Afinal, uma solução negociada é melhor vista, aceita e cumprida do que uma decisão imposta por terceiro, mesmo quando se trata de sentença judicial, em que sempre haverá um perdedor e um vencedor. Quando se fala em conciliação de interesses divergentes, ao menos em tese, afastam-se essas figuras, preponderando o acerto de vontades entre os indivíduos diretamente envolvidos.

3. CONCLUSÕES.

A representação dos trabalhadores no local de trabalho é conquista de evolução necessária do sistema negocial, que fortalece a influência das entidades de classe. Além disso, valoriza o obreiro dentro do ambiente em que exerce seu ofício, inclusive comprometendo-o de modo mais eficaz com objetivos perseguidos pela empresa. Afinal, o aumento dos canais de comunicação dentro do empreendimento direciona para soluções dialogadas e de comum acordo entre as partes. Democratizar as relações de trabalho também é criar meios de manifestação internos. Sobre o tema, sustenta Hélio Zylberstajn:

"(...) o modelo mais eficiente é o que produz as regras por meio da negociação coletiva. Para as empresas, o modelo do contrato individual é ruim porque induz à rotatividade excessiva da mão-de-obra, o que a longo prazo pode comprometer a produtividade. Para o trabalhador, é ruim porque lhe oferece espaços para se manifestar seu descontentamento, a não ser desligando-se da empresa e deixando-a."³¹

Conclui-se que a satisfação com o trabalho implica aumento de produtividade e diminui a exigência de intervenção judicial. Na verdade, o estudo do *sistema de relações industriais* - focalizado no âmbito do local de trabalho, ainda que privilegiando uma visão econômica - ressalta o aspecto psicológico motivacional dos indivíduos envolvidos nessa dinâmica. O fim pode estar conexo

³⁰ A Representação no Local de Trabalho: Uma Análise Contemporânea do ABC Paulista. In Anuário da Produção Acadêmica Docente. p. 53-70.

³¹ Op. cit. p. 516.

com o incremento do lucro, mas permite ver os trabalhadores não apenas como números, mas como pessoas que necessitam de um catalisador de energias para que obtenham o seu melhor desempenho. O recebimento de vantagens pecuniárias ou estabelecimento de quadro de carreira são perspectivas de forte apelo no empenho do trabalhador com seu ofício, diante da possibilidade que se cria de alcance de seus objetivos pessoais.

A resolução de conflitos dentro das comissões de fábrica pode vir a reduzir a necessidade de acesso à Justiça do Trabalho, mas nunca inviabilizá-la. Em país com números tão elevados de ajuizamentos de ações trabalhistas, não se pode esquecer o forte interesse na busca por alternativas legítimas de solução dos conflitos fora dos tribunais. Acredita-se que esse é justamente o objetivo, quando se tenta estabelecer sistemas de mediação ou arbitragem, ainda que essa não seja nossa cultura, a qual sempre privilegiou a intervenção do Poder Judiciário. De qualquer forma, uma coisa não deve impedir a outra, desde que estruturadas de modo a permitir conciliação, com respeito aos interesses de ambas as partes. Caso isso acontecesse, talvez se consagrasse tendência de que a intervenção judicial somente fosse exigida em temas de maior relevância, quando restassem frustradas as tentativas prévias de acordo. Provavelmente, problemas de menor repercussão seriam solucionados de modo mais rápido, com o acompanhamento direto dos sindicatos e dos representantes dos trabalhadores no próprio "chão da fábrica". Carlos Henrique Horn, Fernando Coutinho Cotanda e Walter Arno Pichler sintetizam a questão:

"(...) as relações de trabalho podem expressas o consenso, mas também o conflito, algo a que normalmente se refere como o motivo misto da cooperação e do conflito. Há, portanto, na obra de Dunlop um esforço em posicionar o conflito como algo inerente às relações de trabalho, pois estas abrigam, em seu interior, interesses divergentes. Da mesma forma, o pluralismo dunlopiano implica que os atores sejam efetivamente protagonistas na resolução dos conflitos."³²

Considerando a indisponibilidade dos direitos trabalhistas, as negociações, inclusive dentro do local de trabalho, devem sempre respeitar o mínimo definido em lei. Comenta-se que, teoricamente, a Carta de 1988, por suas características sociais-democráticas, teria vindo na contramão de tendência mundial de incentivos às liberdades de mercado. Embora não se concorde com esse entendimento, pode-se dizer que até mesmo diante dos mais radicais reformistas, chega-se (quase) ao consenso acerca da impossibilidade de flexibilizar as normas de higiene e saúde, além dos direitos previstos no art. 7º da Constituição Federal. O Poder Judiciário continuará exercendo o seu papel de regulador dos conflitos, fiscalizando o cumprimento dos direitos trabalhistas, até mesmo diante da garantia constitucional de amplo acesso à Justiça de todos os cidadãos. Agora, novamente, isso não impede que pequenos problemas sejam resolvidos sem a necessidade de sua atuação.

O sistema das relações industriais privilegia a plena negociação dos interlocutores sociais, sob diversos ângulos, já antes destacados. Até mesmo pela desvirtuação de institutos criados previamente, pode parecer utopia o funcionamento do proposto binômio capital-trabalho. Entretanto, não se consegue ver prejuízos na valorização das comissões de fábrica e das representações nos locais de trabalho. Em suma, a aproximação do sindicato e dos trabalhadores com as empresas, ainda que passe por uma fase inicial conflituosa, tende a proporcionar um melhor desenvolvimento das relações de trabalho.

4. Bibliografia.

ALVES, Marcos César Amador (coord). *Direito Empresarial do Trabalho*. Caxias do Sul: Plenum, 2010.

Anuário da Produção Acadêmica Docente. Volume XII. nº 2. Ano 2008.

BARROS, Alice Monteiro de. *Curso de Direito do Trabalho*. 4ª ed. São Paulo: LTr, 2008.

³² Op. cit. p. 1.065.

BOOG, Gustavo e Madalena (coordenadores). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. Volume II. Editora Gente.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira. MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. *Negociação Coletiva e Relações de Trabalho: O Debate Atual*. Volume 9. São Paulo: ABET, 1998.

DADOS – Revista de Ciências Sociais. Volume 52. Nº 4. Rio de Janeiro, 2009.

DUNLOP, John T. *Industrial Relations Systems*. Boston: Harvard Business School.

GENRO, Tarso Fernando. *Direito Individual do Trabalho*. 2ª ed. São Paulo: LTr, 1994.

KATZ E KOCHAN. *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*.

<http://cedes.iuperj.br>

<http://pt.shvoong.com>

<http://www.administradores.com.br>

<http://www.bibliomed.com.br>

<http://www.maurolaruccia.adm.br>

<http://www.methodus.com.br>

<http://www.parana-online.com.br>

<http://www.sindlab.org>

<http://site.suamente.com.br>

MARRAS, Jean Pierre. *Capital-Trabalho. O Desafio da Gestão Estratégica de Pessoas no Século XXI*. São Paulo: Futura, 2008.

Revista TRT – 3ª Região. Jan-Dez/2008.