

UNESP  **UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
Faculdade de Ciências e Letras
Campus de Araraquara - SP

LUCAS MASTEGUIN

A participação de representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração: um estudo da Governança Corporativa



ARARAQUARA – S.P.
2020

LUCAS MASTEGUIN

A participação de representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração: um estudo da Governança Corporativa

Dissertação de Mestrado, apresentado para a banca e ao Conselho do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Faculdade de Ciências e Letras/UNESP-Araraquara como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais.

Linha de pesquisa: Trabalho e Movimentos Sociais

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Chaves Jardim

ARARAQUARA – S.P.

2020

Masteguin, Lucas

A participação de representantes dos trabalhadores no conselho de administração: um estudo da governança corporativa / Lucas Masteguin — 2020
157 f.

Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) — Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Faculdade de Ciências e Letras (Campus Araraquara)
Orientador: Prof.^ª Dr.^ª. Maria Chaves Jardim

1. Participação. 2. Trabalhadores. 3. Lei nº 12.353/2010 e 13.303/2016. 4. Governança Corporativa. 5. Conselho de Administração. I. Título.

LUCAS MASTEGUIN

A participação de representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração: um estudo da Governança Corporativa

Dissertação de Mestrado, apresentado para a banca e ao Conselho do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Faculdade de Ciências e Letras/UNESP-Araraquara como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais.

Linha de pesquisa: Trabalho e Movimentos Sociais

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Chaves Jardim

Data da defesa: 12/05/2020

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidente e Orientadora: Prof.^a Dr^a. Maria Chaves Jardim

Doutora em Ciências Sociais

Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho- Faculdade de Ciências e Letras- Araraquara (UNESP-FCLAr)

Membro Titular: Prof. Dr. Júlio César Donadone

Doutor em Engenharia de Produção

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Membro Titular: Prof.^a Dr^a. Renata Medeiros Paoliello

Doutora em Antropologia Social

Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”- Faculdade de Ciências e Letras- Araraquara (UNESP-FCLAr)

Local: Universidade Estadual Paulista

Faculdade de Ciências e Letras

UNESP – Campus de Araraquara

Dedico aos meus pais que tanto me apoiaram
nas escolhas que fiz.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente eu quero agradecer a minha orientadora, professora Dr^a. Maria Chaves Jardim que teve a paciência de conduzir a minha trajetória acadêmica sendo minha professora e orientadora tanto na graduação quanto no mestrado. Sou grato por sua disponibilidade nas orientações e a sua coragem de apontar os meus erros (que foram muitos) propondo mudanças. Tenho total admiração pelo seu comprometimento, profissionalismo e dedicação desde a formação de novos jovens pesquisadores quanto à seriedade em fazer pesquisa. Quero também agradecer aos integrantes do Núcleo de Estudo e Pesquisa sobre Sociedade, Poder, Organização e Mercado (N.E.S.P.O.M) que se dedicaram ouvindo as minhas apresentações e sugerindo melhorias na pesquisa.

Agradeço aos professores, Julio César Donadone e Renata Medeiros Paoliello, que me deram orientações valiosas na banca de qualificação de mestrado e ampliaram a construção desta análise.

Sou grato aos profissionais do meu local de trabalho que entenderam a minha ausência em diversos momentos. Em específico, a diretora, Isabel Gorla, que me apoiou fornecendo o suporte necessário na realização desta etapa da minha vida.

Agradeço também aos meus pais, Hélio e Laiza, que me ofereceram dentro das suas condições as estruturas para que eu pudesse realizar os sonhos que projetei. Além disso, a Vanessa, meu amor e parceira de anos, por ter entendido a importância deste estudo para mim e por ter me auxiliado em diversos momentos que precisei. Agradeço pela leitura do texto e a paciência de me ouvir falar sobre os fatos relacionados ao mestrado.

Sou grato a todos os conselheiros eleitos representantes dos empregados das empresas Furnas, Eletronorte e Eletrosul, em especial, ao Deunésio Cornelian Júnior, Gleide Almeida Britto e Felipe Sousa Chaves que me ajudaram muito por meio dos materiais fornecidos e por ter me apresentado aos demais conselheiros da sua rede de contatos.

E, por fim, aos funcionários da Faculdade de Ciências e Letras – UNESP de Araraquara que dia a dia constroem com muito esforço uma faculdade pública reconhecida pela qualidade de ensino e pesquisa.

(...) “existe uma verdade, a verdade é um objeto de lutas”

BOURDIEU (1997, p.61).

RESUMO

Esta pesquisa tem como intuito analisar a participação de representantes dos trabalhadores no conselho de administração de empresas públicas de sociedade de economia mista do setor elétrico brasileiro, buscando, entre outros objetivos, identificar se a passagem pelo conselho administrativo potencializa o capital burocrático desses representantes. A metodologia aplicada nesta pesquisa dispôs de leituras bibliográficas sobre a história do movimento operário brasileiro abordando as estratégias do sindicalismo em suas diferentes fases, sobre a temática da governança corporativa e a Lei de Responsabilidade das Estatais (nº 13.303), aprovada no ano de 2016, que estabeleceu critérios como experiência profissional, educação acadêmica e vedações que diretamente incidiram nos conselhos de administração. Além disso, foram realizadas entrevistas com três conselheiros eleitos das empresas Furnas, Eletronorte e Eletrosul conjuntamente com um representante da associação dos funcionários. E foi feita análise de legislações e minibiografia dos membros dos conselhos estudados. Em termos teóricos, esta pesquisa utilizou-se dos conceitos de campo, estratégia, jogo social, entre outros de Pierre Bourdieu que contribuíram para compreender as dificuldades, facilidades e as variáveis que rondam a participação dos representantes dos trabalhadores na mais alta cúpula administrativa de uma empresa estatal. Um dos resultados alcançados foi que os representantes conquistam a legitimidade pela lógica administrativa ao desempenharem papéis que são reforçados pelos “rituais” da governança corporativa, no entanto a representação da sua base muitas vezes fica comprometida devido aos inúmeros critérios estabelecido pelas legislações para participar e representar os trabalhadores no conselho de administração. Isso não quer dizer, que eles são incapazes de fomentar atividades de organização trabalhistas dentro e fora da empresa ao fazerem uso do prestígio acumulado, seja por meio de associações ou sindicatos.

Palavras – chave: Participação, Trabalhadores, Governança Corporativa, Conselho de Administração.

ABSTRACT

This research aims at analyzing the participation of workers' representatives on the board of directors in joint-stock public companies in the Brazilian energy sector, seeking, among other objectives, to identify whether the passage through the administrative board enhances the bureaucratic capital of these representatives. The methodology applied in this research made use of bibliographic references about the history of the Brazilian workers' movement, focusing on the strategies of unionism in its different phases concerning the theme of corporate governance and Responsibility Law of state-owned companies (n° 13.303), approved in 2016, which established criteria such as professional experience, academic education and prohibitions that directly affected the Boards of Directors. In addition, interviews were conducted with three elected directors from companies Furnas, Eletronorte and Eletrosul along with a representative of the employees' association. Legislation were analysed and a mini-biography of the studied council members was made. In theoretical terms, this research used the concepts of “field, strategy, social game”, by Pierre Bourdieu, among others, which contributed to understand the difficulties, facilities and variables that surround the participation of workers' representatives in the highest administrative leadership of a state company. One of the results achieved was that the representatives conquer the legitimacy by the administrative logic when playing roles that are reinforced by the “rituals” of corporate governance, however, the representation of their base is often compromised due to the numerous criteria established by the legislation in order to participate and represent workers on the Board of Directors. This does not mean that they are unable to promote labor organization activities inside and outside the company by making use of the accumulated prestige, whether through associations or unions.

Keywords: Participation, Workers, Corporate Governance, Board of Directors.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1-CONSELHEIROS ADMINISTRATIVOS DE FURNAS E SUAS TRAJETÓRIAS ACADÊMICAS	81
QUADRO 2- CONSELHEIROS ADMINISTRATIVOS DE FURNAS E SUAS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS	83
QUADRO 3- NOMES DOS REPRESENTANTES TITULARES E SUPLENTE E SEUS PERÍODOS DE MANDATO COMO CONSELHEIROS DE FURNAS	86
QUADRO 4- TRAJETÓRIA ACADÊMICA DOS REPRESENTANTES DOS EMPREGADOS NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DE FURNAS.....	86
QUADRO 5- O PERFIL PROFISSIONAL DOS REPRESENTANTES DOS TRABALHADORES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DE FURNAS.....	88
QUADRO 6- CONSELHEIROS ADMINISTRATIVOS: ELETRONORTE.....	91
QUADRO 7- CONSELHEIROS ADMINISTRATIVOS: ELETROSUL	94
QUADRO 8- REPRESENTANTES DOS EMPREGADOS DA ELETRONORTE DE 2011 A 2020	97
QUADRO 9- REPRESENTANTES DOS EMPREGADOS DA ELETROSUL DE 2011 A 2020..	97
QUADRO 10- TRAJETÓRIA ACADÊMICA E PROFISSIONAL DOS REPRESENTANTES DOS EMPREGADOS: ELETRONORTE.....	99
QUADRO 11- TRAJETÓRIA ACADÊMICA E PROFISSIONAL DOS REPRESENTANTES DOS EMPREGADOS: ELETROSUL.....	101
QUADRO 12- AS OCUPAÇÕES EXERCIDAS ANTES E DEPOIS DO MANDATO DE CONSELHEIRO: REPRESENTANTE DOS EMPREGADOS DE FURNAS	108
QUADRO 13- AS OCUPAÇÕES EXERCIDAS ANTES E DEPOIS DO MANDATO DE CONSELHEIRO: REPRESENTANTES DOS EMPREGADOS DA ELETRONORTE.....	108
QUADRO 14- AS OCUPAÇÕES EXERCIDAS ANTES E DEPOIS DO MANDATO DE CONSELHEIRO: REPRESENTANTE DOS EMPREGADOS DA ELETROSUL.....	109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A.I	Atos Institucionais
ABC Paulista	Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano
AESEL	Associação dos Engenheiros e Técnicos do Sistema Eletrobras
ALL	América Latina Logística
ANABB	Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil
AP	Amapá
APCEF	Associação do Pessoal da Caixa Econômica Federal
BA	Bahia
BB	Banco do Brasil
BFFC	Brazil Fast Food Corporation
BM&F	Bolsa de Mercadorias & Futuros
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAEFE	Caixa de Assistência dos Empregados de Furnas e Eletronorte
CAS	Comissão de Assuntos Sociais
CBMG	Corpo de Bombeiros Militar de Goiás
CCJC	Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania
CDEICS	Comissão de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio Serviço
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CEPEL	Centro de Pesquisas Elétricas
CESP	Companhia Energética de São Paulo
CGPAR	Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União
CGTEE	Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica
CGU	Controladoria Geral da União
CNI	Confederação Nacional das Indústrias
COPPEAD	Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro
COR	Centro Operação da Regional
CPFL	Companhia Paulista de Força e Luz
CSP	Central Sindical e Popular

CTASP	Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público
CTB	Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil
CUT	Central Única dos Trabalhadores
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DEM	Democratas
DEP.	Deputado (a)
DEST	Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
DF	Distrito Federal
ENAP	Escola Nacional de Administração
EMAE	Empresa Metropolitana de Água e Energia
ES	Espírito Santo
ESADE	Escola Superior d'Administració I Direcció d' Empreses
ESAN	Escola Superior de Administração de Negócios
EUA	Estados Unidos da América
FAAP	Fundação Armando Alvares Penteado
FDC	Fundação Dom Cabral
FEA-USP	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
FEI	Faculdade de Engenharia Industrial
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FENAE	Federação Nacional das Associações de Pessoal da Caixa
FENTECT	Federação Nacional dos Trabalhadores em Empresas do Ramo Financeiro
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FESP-UEMG	Fundação de Ensino Superior de Passos da Universidade Estadual de Minas Gerais
FLACSO	Faculdade Latino Americana de Ciências Sociais
FNU	Federação Nacional dos Urbanitários
FUP	Federação Única dos Petroleiros
IAPAS	Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social
IDPEE	Instituto de Direito Penal Econômico Europeu
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBMEC	Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais

IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina
IMD	International Institute for Management Develop
IPOG	Instituto de Pós-Graduação
MBA	Master Business Administration
MG	Minas Gerais
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PA	Pará
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PCdoB	Partido Comunista do Brasil
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PHS	Partido Humanista da Solidariedade
PL	Projeto de Lei
PLC	Projeto de Lei da Câmara
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PP	Partido Progressista
PSB	Partido Socialista Brasileiro
PR	Paraná
PT	Partido dos Trabalhadores
PUC	Pontifícia Universidade Católica
R.A.F	Representante da Associação dos Funcionários
R.E	Representante dos empregados
RN	Rio Grande do Norte
RO	Rondônia
RS	Rio Grande do Sul
S.A	Sociedade Anônima
SBDG	Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos
Sen.	Senador (a)
SEST	Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
SINDINORTE-SC	Sindicato dos Eletricitários do Norte de Santa Catarina
SINERGIA	Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica de Florianópolis.
SINTERGIA-RJ	Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas de Energia do Rio de Janeiro e Região
STIU-DF	Sindicato dos Urbanitários no Distrito Federal

SUESC	Sociedade Unificada de Ensino Superior e Cultura
SUMOC	Superintendência da Moeda e do Crédito
TCU	Tribunal de Contas da União
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UEPG	Universidade Estadual de Ponta Grossa
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMT	Universidade Federal do Mato Grosso
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UnB	Universidade de Brasília
UNESP	Universidade Estadual Paulista
UNIABEU	Centro Universitário da Associação Brasileiro de Ensino Universitário
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro Oeste
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UNIFEI-MG	Universidade Federal de Itajubá
UNISUL	Universidade do Sul de Santa Catarina
UNIVALI	Universidade do Vale do Itajaí
UNOCHAPECÓ-SC	Universidade Comunitária da Região de Chapecó
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
Justificativa	16
Objetivos	16
Metodologia	17
Método de pesquisa	18
Organização do texto	21
CAPÍTULO I- O MOVIMENTO OPERÁRIO E SUAS ESTRATÉGIAS DE CONQUISTAS	23
1.1 As Estratégias dos trabalhadores entre 1930 a 1964	23
1.2 As estratégias dos trabalhadores na Ditadura Militar	28
1.3 As estratégias dos trabalhadores a partir 1978- o chamado “Novo Sindicalismo”	30
1.4 As novas estratégias dos operários diante a ofensiva do capital	33
CAPÍTULO II- GOVERNANÇA CORPORATIVA E O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	38
2.1 Governança Corporativa	38
2.2 Código das melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC	39
2.3 Manual do Conselheiro de Administração: para as empresas estatais	41
2.4 Considerações sobre a governança corporativa	42
CAPÍTULO III- SOBRE A LEGISLAÇÃO Nº 12.353/2010 E 13.303/2016	47
3.1 Instituição da Lei nº 12.353 de 2010	47
3.1.1 Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público (CTASP)- Câmara dos Deputados	48
3.1.2 Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania (CCJC) – Câmara dos Deputados	48
3.1.3 Comissão de Assuntos Sociais (CAS)- Senado Federal	49
3.1.4 Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania- Senado Federal	49
3.2 Projeto de Lei nº 6.051/2013	51
3.3 Portaria MPOG nº 26/2011 - Governo Dilma Rousseff	54
3.4 Lei de Responsabilidade das Estatais, nº 13.303 de 2016	56
3.4.1 As exigências estabelecidas na Lei nº 13.303/2016 aos ocupantes do cargo de conselheiro em empresas estatais	59
3.5 Considerações sobre os dados apresentados	65
CAPÍTULO IV- OS REPRESENTANTES DOS TRABALHADORES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: UM NOVO GRUPO EM FORMAÇÃO?	67
4.1 As estratégias de reconversão: a teoria	68
4.1.1 As elites políticas brasileiras: as reconversões na prática	72
4.1.2 As elites burocráticas	76
4.2 A caracterização dos conselheiros eleitos: representantes dos trabalhadores	80
4.2.1 Furnas	80
4.2.2 O perfil dos conselheiros administrativo de Furnas	81
4.2.3 O Perfil dos representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração de Furnas- 2011 a 2020.	85
4.3 Sobre as empresas Eletronorte e Eletrosul	90

4.3.1	A trajetória acadêmica e profissional dos membros do Conselho de Administração das empresas Eletronorte e Eletrosul.	91
4.3.2	Trajetoária acadêmica e profissional dos representantes dos empregados da Eletronorte e Eletrosul	97
4.4	Considerações sobre a trajetória profissional e acadêmica dos representantes dos trabalhadores das três empresas analisadas	104
CAPÍTULO V- OS REPRESENTANTES DOS TRABALHADORES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: O QUE PENSAM SOBRE OS FATORES QUE PERMEIAM O PROCESSO PARTICIPATIVO?		112
5.1	O Conceito de Campo	112
5.1.1	Jogo Social	113
5.1.2	Crença e Consagração	116
5.2	Sindicato, associação dos funcionários e campanha eleitoral	119
5.3	Vulnerabilidade dos representantes eleitos e a supremacia dos acionistas	127
5.4	Poder Decisório	128
5.5	Considerações sobre os dados apresentados: a representação dos trabalhadores	131
5.6	Considerações sobre a governança corporativa: estratégias dos grupos sociais	133
CONCLUSÃO		143
REFERÊNCIAS		145
APÊNDICES		154

INTRODUÇÃO

A governança corporativa instituiu práticas consideradas aceitáveis dentro do contexto corporativo. Princípios como “equidade, transparência, responsabilidade” são levantados como bandeiras importantíssimas que deverão ser cravadas em ambientes com diferentes interesses e níveis de poder. Diante disso, diversos estudos sobre essa temática tiveram como principal foco analisar como as práticas de governança corporativa impactam direta ou indiretamente nas estruturas empresariais. De certo modo, esses estudos reforçaram a importância da linguagem de governança (as boas práticas e condutas) especialmente quando se quer conquistar confiança e legitimidade no mercado financeiro (LA PORTA *at.al.*, 2002, *apud* GUTTLER, p.3, 2011).

Entretanto, algumas pesquisas perpassam a definição e os benefícios dessas práticas e focam na influência dos agentes que atuam nas organizações e dão forma e movimento a governança corporativa. Autores como Gomes e Vieira (2009), por exemplo, buscaram compreender por detrás da governança o funcionamento do campo organizacional do setor elétrico brasileiro de 1830 a 2002 com as hipóteses de que as influências dos agentes modularam a estrutura organizativa de uma empresa, isto é, o desempenho ou a trajetória de uma organização ou de um grupo de organizações refletem questões valorativas e normativas de agentes externos que ao se inserirem, afetaram (ou afetam) as diretrizes e políticas de uma companhia. Através de entrevistas com importantes indivíduos que participaram de funções relevantes dentro desse setor, os autores concluíram que os “fatos históricos e aos interesses e influências políticas e econômicas levaram o setor elétrico brasileiro à sua atual configuração” (GOMES; VIEIRA, p. 296, 2009).

Em consonância a isso, Alves e Ribeiro (2006) identificaram variáveis de influência do Estado na conjuntura organizativa das empresas do setor elétrico. Segundo eles, por meio de agentes envolvidos por um pensamento político econômico dominante, influenciaram na trajetória desse setor moldando conforme suas estratégias.

Considerando esses posicionamentos, a proposta desta pesquisa é verificar em particular a participação de representantes dos trabalhadores no conselho de administração de empresas estatais, tendo como modelo a formação de uma sociedade de economia mista, que se constitui na participação do governo como detentor do controle acionário da empresa e tendo que compartilhar em parte com agentes de capital do setor privado. O intuito é identificar os fatores que permeiam a participação deste agente numa estrutura envolvida por laços corporativos e de interesse público. Além disso, nossa pergunta geral é identificar se a passagem pelo conselho administrativo potencializa o capital burocrático dos representantes dos trabalhadores.

Justificativa

Sob o discurso de democracia e transparência pela área da governança corporativa, foi instituída a possibilidade de representantes dos empregados participarem da gestão de empresas estatais com mais de 200 funcionários. No entanto, esses representantes acabam envolvidos com diversos aspectos que impactam suas atividades, desde as limitações impostas pelas legislações que serão abordadas ao longo deste trabalho como também as condutas impostas pelas práticas da governança corporativa. Levando a questionar se a efetividade desta participação, seria realmente representativa dos trabalhadores?

Em uma reflexão mais aprofundada poder-se-ia afirmar que esses agentes ao se inserirem no conselho de administração estão limitados por uma visão estratégica de um discurso dominante, que molda os indivíduos como se estabelecesse uma norma: pode-se participar, no entanto, deve-se estar pautado nas regras estabelecidas pelos regimentos, pelos manuais e nos códigos de melhores práticas de governança, etc.

Portanto, esta pesquisa se justifica em entender os diversos papéis ocupados por estes trabalhadores: o de conselheiro eleito e de representante dos empregados e fomentar discussões e propostas. Verificou-se que devido à recente possibilidade da inclusão desses agentes no conselho de administração de empresas estatais, são poucos estudos desenvolvidos no Brasil a respeito do assunto.

Objetivos

Este estudo tem como objetivo analisar a participação de representantes dos trabalhadores no conselho de administração das empresas estatais Furnas, Eletronorte e Eletrosul, visando compreender as particularidades, condicionantes, trajetórias, perfis e as interações dos trabalhadores com a estrutura e a composição do conselho administrativo. Abordando principalmente as transformações que permeiam a mudança do então trabalhador para exercer a função de um conselheiro eleito, por meio da lei nº 12.353 de 2010, que autoriza essa medida.

Os principais questionamentos são:

- O que leva os trabalhadores a participarem de um conselho administrativo?
- Quais as ponderações que são feitas pelos representantes sobre suas participações no conselho de administração?

- É possível afirmar que o conselho administrativo seja uma estratégia de conversão e reconversão de capitais; ou seja, é possível afirmar que o conselho administrativo seja um espaço de acúmulo de capital burocrático?

Metodologia

Para buscar a resposta dos questionamentos acima, a metodologia utilizada abrangeu leituras bibliográficas sobre a história das lutas dos trabalhadores no Brasil, governança corporativa, legislações e manuais relacionadas à esfera administrativa. Além disso, foram entrevistados os atuais representantes dos empregados no conselho de administração das empresas Furnas, Eletronorte e Eletrosul conjuntamente com um dos diretores da associação de funcionários de uma dessas empresas. As perguntas decorreram de forma semi-estruturada, isto é, com perguntas previamente planejadas e improvisadas, conforme as respostas dos entrevistados. Eles alertaram no início da entrevista da impossibilidade de responder questões que poderiam envolver assuntos sigilosos relacionados aos seus locais de trabalho, por esse motivo o entrevistador planejou perguntas que não abarcassem situações confidenciais. Em consequência, os informantes não se recusaram a responder nenhuma pergunta.

Ao longo deste estudo não foi identificado o nome dos participantes nos trechos derivados das entrevistas descritas, pois poderia de alguma forma resultar em constrangimentos ou represálias para os agentes. Esse procedimento atendeu o acordo feito inicialmente entre o entrevistador e o entrevistado sobre a utilização das falas discorridas e também aos requisitos estabelecidos pelo Comitê de Ética. Por este motivo, os informantes se sentiram a vontade aos descreverem suas atividades de conselheiros. Sendo assim, os três representantes dos empregados no conselho de administração receberam a denominação de “*RE 1, 2 e 3*” e o representante da associação dos funcionários como “*R.A.F*”.¹

Foram analisadas as legislações 12.353/2010 e 13.303/2016 que tratam sobre a inclusão de trabalhadores no conselho de administração de empresas estatais e específicos condicionantes que determinam essa inclusão. Ademais, o estudo centralizou não só na forma descritiva dessas leis, mas aos discursos dos agentes e instituições envolvidas, documentos políticos, notícias emitidas por associações que fomentaram a discussão sobre o tema e no desencadeamento das referidas legislações.

¹ Além de diretor, o representante da associação de funcionários ocupa a função de conselheiro do fundo de pensão da empresa.

Com vistas a compreender a formação identitária deste grupo de ex-conselheiros, foram averiguadas as trajetórias acadêmicas e profissionais dos titulares e suplentes ocupantes do cargo durante os anos de 2011 a 2020; e também dos demais profissionais membros do conselho de administração das três empresas analisadas buscando responder a pergunta central desta análise.

Método de pesquisa

Os dados serão tratados a partir da sociologia reflexiva de Pierre Bourdieu, com destaque para os conceitos de campo e jogo social, dentre outros, que apresentaremos de forma sumária, a seguir.

O conceito de campo é definido pelo autor como um espaço social que têm suas próprias singularidades e leis, tem seus regramentos. Segundo o autor, o campo se constitui como um campo de força entre grupos sociais com cada qual tentando impor uma visão de mundo social. Assim sendo, este estudo busca entender a influência do campo econômico como construtor de normas, de interações e principalmente de diferenças.

Os representantes dos trabalhadores inseridos no conselho de administração sofrem forte influência do campo econômico que passa a determinar condutas próprias do meio corporativo. Passando a impor através do discurso da governança corporativa modelos universais. Diante do exposto, a estrutura do campo leva a entender as variáveis que rondam o processo participativo desses agentes.

Bourdieu (2005) esclarece, por exemplo, que no campo econômico, o funcionamento da economia não deve ser visto como algo espontâneo, dado, conduzido por fatores exclusivamente econômicos porque “tudo o que a ortodoxia econômica considera como um puro dado, a oferta, a demanda, o mercado, é um produto de uma construção social, é um tipo de artefato histórico, do qual somente a história pode dar conta” (BOURDIEU, 2005, p. 17). Ou seja, as relações econômicas são frutos das construções sociais. Por conseguinte, é a estrutura do campo que permite identificar analiticamente os discursos e as práticas dos agentes, instituições e as suas estratégias de distribuição de poder.

Nas palavras do autor:

(...) a decisão econômica não é a de um agente econômico isolado, mas a de um coletivo, grupo, família ou empresa, funcionando à maneira de um campo. No mais, além de serem profundamente enraizadas no passado, sob a forma de disposições ou de rotinas, através da história incorporada dos agentes responsáveis por elas, as estratégias econômicas são, na

maioria das vezes, integradas num sistema complexo de estratégias de reprodução, estando, portanto, plena da história de tudo ao que viram perpetuar (BOURDIEU, 2005, p. 18).

De acordo com a citação acima, a estrutura do campo se fundamenta e se perpetua pelas estratégias que são instituídas por grupos ao longo da história. Para esclarecer melhor esse conceito, Bourdieu (2005) denomina que as grandes empresas determinam as estruturas do campo econômico (e influenciam as demais empresas do ramo) porque são elas que detêm a estrutura do capital: financeiro, cultural, tecnológico, jurídico, organizacional, comercial, simbólico e etc, conferindo poder. Essas empresas estabelecem estratégias que possam conservar ou transformar as estruturas do campo ditando conforme suas vontades.

Para o autor:

A estrutura do campo e a distribuição desigual dos recursos (economia de escala, vantagens tecnológicas, etc) contribuem para assegurar a reprodução do campo, através das “barreiras à entrada”, resultantes da desvantagem permanente que os novos entram devem enfrentar, ou do custo de exploração que eles devem quitar (BOURDIEU, 2005, p. 27).

Segundo Bourdieu (1997, p. 42), o campo “exerce um efeito de refração” porque possibilita compreender as mudanças que foram ocorridas ao longo da história. Para o autor, as mudanças não são decorrentes de determinantes externos (crises econômicas, revoluções políticas) como muitos especialistas tentam apontar, mas são frutos das transformações internas da estrutura do campo. Bourdieu (1997) afirma que as transformações dependem das posições que os agentes ocupam neste meio e as estratégias que são utilizadas. Entretanto, as tomadas de decisões não são executadas de forma racional e calculadas. Para o autor, as estratégias são perpetuadas de forma naturalizada (legitimada) entre os grupos e suas decisões estão muito mais relacionadas à incorporação de suas práticas do que algo calculado.

Desta forma, o representante dos trabalhadores no conselho de administração ao adentrar a normatividade do mundo econômico é conduzido por e/para a estrutura do campo (regras, normas de condutas) e, muitas das vezes, encontra-se limitado para propor mudanças. A sua participação no conselho (que será demonstrada ao longo da pesquisa) fica condicionada a seguir as regras do jogo.

(...) ao entrar no jogo aceita tacitamente as imposições e as possibilidades inerentes ao jogo, que se lhe apresentam, bem como a todos aqueles que têm o sentido do jogo, como outras tantas “coisas a ser feitas”, formas a criar, maneiras a inventar, em suma, como possíveis dotados de uma maior ou menor ‘pretensão a existir’ (BOURDIEU, 1997, p. 45).

Nesta perspectiva, Bourdieu (1997) compara o campo como jogo social. Os grupos sociais a partir das suas estratégias (em vez de “regras”) incorporam o sentido do jogo, estão na *illusio*, na crença de algo. Neste caso, ao aproximar esses conceitos do autor com o *locus* desta pesquisa é possível afirmar que o conselho de administração e seus membros aderem a crenças, estratégias, formas e, sobretudo, práticas.

Diante disso, a hipótese deste estudo tem levado a interpretar que os trabalhadores ao se inserirem no conselho de administração estão rodeados de variáveis que influenciam sua participação. Eles aderem ao sentido do jogo, seguem as regularidades, no entanto também produzem estratégias no seu campo de trabalho. Isso foi diagnosticado através dos relatos dos informantes nas entrevistas realizadas. Assim, assumimos como hipótese que a passagem pelo conselho administrativo potencializaria o capital burocrático desses representantes, já que a inclusão no conselho conferiria prestígio mediante a lógica de ação administrativa. A principal questão é se isso realmente acontece? Essa hipótese será debatida e aprofundada nos próximos capítulos.

Finalmente, é importante sublinhar que este tipo de análise amplia o campo de diálogo desses profissionais, fomentando espaços de fala, especialmente quando se utiliza o método de entrevista conforme foi utilizado. Bourdieu (2008) faz ressalvas a isso apontando que o pesquisador deve tomar cuidado ao elaborar roteiros fechados que acabam impondo uma violência simbólica, desde o constrangimento que a imagem de pesquisador possa transmitir quanto a perguntas pré-determinadas que conduzam indiretamente a resposta do falante. A principal questão do autor ao fazer pesquisa é “como pretender fazer ciência dos pressupostos sem se esforçar para conseguir uma ciência de seus próprios pressupostos?” (BOURDIEU, 2008, p. 694). Ou seja, o autor contribui para uma ciência reflexiva, principalmente para uma sociologia reflexiva que propõe a refletir os seus próprios atos.

De acordo com o autor, o mais correto ao fazer análises de campo é adotar a linguagem dos informantes, “entrar em seus pontos de vistas, em seus sentimentos, em seus pensamentos, com a construção metódica, forte, do conhecimento das condições objetivas, comuns a toda uma categoria” (BOURDIEU, 2008, p. 695). Assim sendo, o pesquisador deve questionar a sua metodologia porque:

(...) é o pesquisador que inicia o jogo e estabelece a regra do jogo, é ele quem, geralmente atribui à entrevista, de maneira unilateral e sem negociação prévia, os objetivos e hábitos, às vezes mal determinados, ao menos para o pesquisado. Esta dissimetria é redobrada por uma dissimetria social todas as vezes que o pesquisador ocupa uma posição superior ao pesquisado na hierarquia das diferentes espécies de capital, especialmente do capital cultural (BOURDIEU, 2008, p. 694).

Para evitar a diferenciação entre o pesquisador e o entrevistado, Bourdieu propõe estratégias variadas como, por exemplo, a representação de papéis, a liberdade de que o entrevistado escolha o pesquisador ou que este seja apresentado por alguém que tenha familiaridade com o falante, etc. Além disso, deve-se procurar “instaurar uma relação de escuta ativa e metódica” (BOURDIEU, 2008, p. 695).

No caso deste estudo foram considerados os pressupostos abordados por Bourdieu, porém, devido às limitações do campo empírico, como a não possibilidade de participar das reuniões do conselho de administração, por exemplo, procurou-se ao máximo conduzir as entrevistas com os representantes de forma que eles se sentissem à vontade em suas respostas.

Organização do texto

Esta pesquisa está composta de cinco capítulos, além desta introdução e da conclusão.

No capítulo I foram recortadas bibliografias sobre a história do movimento operário brasileiro visando abordar as estratégias de conquistas ocorridas pelos trabalhadores em diferentes contextos. Essa seleção foi dividida em quatro períodos que são: 1930 a 1964, Ditadura Militar, 1978 – o chamado "Novo Sindicalismo" e as estratégias do sindicalismo frente à ofensiva do capital financeiro. O intuito foi retratar os trabalhadores como sujeitos históricos.

No capítulo II procurou esclarecer o que é a governança corporativa e os seus códigos de melhores prática e o manual do conselheiro de administração. Além disso, foi proposto o debate sobre a influência da linguagem da governança corporativa especialmente nas imposições que são colocadas aos conselheiros de administração.

No Capítulo III foi transcorrida a lei de 12.353 de 2010, que autorizou a participação de representante dos empregados no conselho de administração em empresas estatais com mais de 200 funcionários e as mudanças estabelecidas pela Lei de Responsabilidades das Estatais, nº 13.303 de 2016, que impôs diversos critérios especialmente aos conselheiros. Além disso, neste capítulo foram demonstradas as deliberações que ocorreram no Congresso Nacional e as alegações debatidas por instituições e agentes políticos sobre as referidas legislações.

Já no capítulo IV foram elaborados os perfis profissionais e acadêmicos dos representantes dos trabalhadores do conselho de administração das empresas Furnas, Eletronorte e Eletrosul referente ao período de 2011 a 2020. O intuito foi tentar compreender quem eles são, quais cargos ocuparam e quais os níveis de formação. O objetivo central foi responder se o conselho de administração potencializa o capital burocrático dos conselheiros eleitos pelos empregados.

No Capítulo V foram retratados os dados empíricos da pesquisa onde os representantes discutiram temas como associação dos funcionários, poder decisório, vulnerabilidade, preconceito, sindicato, conhecimento técnico e entre outros. Além de constar também a análise dos dados tendo como referencial teórico os conceitos de campo, estratégia e jogo social de Pierre Bourdieu

CAPÍTULO I- O MOVIMENTO OPERÁRIO E SUAS ESTRATÉGIAS DE CONQUISTAS

Os trabalhadores sempre foram levados a pensar sobre si como simbolicamente menos importante hierarquicamente do que os patrões, apesar de ser a engrenagem mais importante dos meios de produção. Foram estigmatizados, oprimidos e explorados vide a história de lutas dos operários na conquista de seus direitos. Entretanto, utilizaram-se das mais diversas estratégias para se inserirem em cenários conflituosos e ouviram discursos preconceituosos que os classificavam como indignos de participarem dos locais frequentados pelos donos de poder seja desde as comissões de fábricas, quanto a inserção no mercado financeiro ou nas gestões das empresas.

1.1 As Estratégias dos trabalhadores entre 1930 a 1964

A literatura relacionada ao trabalho e a classe operária é bastante vasta, perpassam desde as pesquisas de um caso local, até os temas abrangentes de aspecto global. No Brasil, a partir da década de 1960, essas pesquisas focalizaram o movimento dos operários na sua formação enquanto classe.

Para Costa (1999), a academia deu atenção para a *performance* dos trabalhadores forjando uma inverdade sobre o desempenho dos movimentos ocorridos antes de 1964. De acordo com o autor, muitos escritos no pós-30 no Brasil relativizaram a história da classe operária, de modo a marcar os movimentos trabalhistas como algo cooptado sem qualquer iniciativa, visto como movimentos de fraca participação política.

Essa característica é interpretada por causa da chamada era “populista”, os sindicatos eram vinculados ativamente com o Estado. Essa afirmação é derivada principalmente pelo distanciamento dos sindicatos nas reivindicações por melhores condições de trabalho, de salário e de direitos. Nas palavras do autor:

“Os trabalhadores foram tratados como peças de engrenagem do Estado, vitimados pela cooptação dos regimes políticos e pelas estratégias de dominação da burguesia. Em outras palavras, os trabalhadores foram tidos como incapazes de se expressar como classe, levando diversos estudiosos a analisarem as motivações dessa suposta fragilidade” (COSTA, 1999, p. 89).

Silva (1999) ao analisar o movimento de greve dos portuários de Santos, especificamente das Companhias de Docas, no período de João Goulart, identificou que o sindicalismo corporativista tinha a finalidade de politizar as organizações de base, abandonando os interesses

imediatos dos trabalhadores, como melhores condições de trabalho, por exemplo, para aproximá-los do Estado. Conforme o autor, os portuários viram nessa situação uma oportunidade não de ser massa de manobra do Estado, mas de abarcarem uma nova jornada, incorporando um novo papel: o de fazer política, de negociar, atravessar as fronteiras que ali se encontravam.

Isso foi possível porque no período da Primeira República qualquer tentativa de greve realizada pelos empregados, era eliminada pela Companhia, através da demissão de grevistas e contratação de fura greves ou a utilização de forte esquema policial para silenciá-los. Já no período de João Goulart, o governo era visto com proximidade com os sindicatos. Os opositores afirmavam que João Goulart queria construir uma república sindicalista, portanto, o Estado, através de paternalismo e de propósitos estatais fomentava laços com essas entidades (SILVA, 1999).

Silva (1999) ressaltou que os funcionários não eram empregados de um Estado-patrão. A Companhia de Docas era privada, concessionária do governo para administrar o porto, então, os funcionários poderiam sofrer sanções da empresa por estarem em greve, porém perceberam a seguinte brecha: a empresa só firmava contratos com a anuência do governo federal, isto é, a gestão da companhia passava de forma parcial mediante as decisões do governo.

Neste sentido, os trabalhadores ao se inserirem na política, ao se entrelaçarem com as estruturas governamentais começaram a entender que para conseguirem melhores condições de trabalho deveriam pressionar o Estado para garantir suas reivindicações. Segundo o autor, isso não era resultado das orientações dos sindicatos, mas em razão do desenho institucional dado naquele momento - peculiaridade do elo empresarial entre a Companhia de Docas com o Estado.

Silva (1999) acrescentou que, apesar desses trabalhadores estarem inseridos nas instituições estatais e nas esferas de tomadas de decisões ou por meio das diretorias de sindicatos ou comissões de fábricas, isso não significava que eles seriam coniventes ou dependentes da estrutura que participavam e, além disso, isso poderia falsamente induzir a pensar sobre a inexistência de uma ação direta dos trabalhadores nos movimentos visando seus direitos. Ao contrário, a pesquisa do autor chamou atenção para o movimento operário sindical dos portuários de Santos entre 1950 a 1964 que refletiram diversas reciprocidades e conflitos com o Estado e que se estenderam para outras categorias, “o apoio não significava sujeição, mas desejo de participar de decisões sobre os rumos do país” (SILVA, 1999, p. 67).

Conforme Silva (1999), os trabalhadores se viram no papel participativo, tendo em vista a efervescência política que os propiciaram conhecimentos sobre a estrutura do Estado e dos seus direitos. Desse modo, começaram a resgatar suas reivindicações e a formular novos espaços autônomos que ultrapassavam os limites sindicais (SILVA, 1999, p. 56).

Os trabalhadores manifestaram seus interesses pela política e se reconheceram como parte das empresas estatais. Afirmavam que essas empresas eram patrimônio do Estado e por isso, também eram proprietários e tinham como total direito de participar das decisões. Entretanto, esse movimento participativo e reivindicatório não foi bem visto por segmentos da sociedade já que opositores noticiavam que as greves prejudicavam o país e questionavam a eficiência do governo em administrar conflitos, alegavam que o governo estava muito tolerante e permissivo com as manifestações dos operários. Como, por exemplo, em 1962, surgiu uma campanha na mídia que afirmavam que os grevistas e as lideranças das comissões de fábricas e sindicais não tinham relação com o bem comum dos trabalhadores, acusando-os de trabalharem exclusivamente, de forma egoísta, para aumentar mais privilégios já oferecidos pelo governo.

De acordo com o autor:

Era imputada a “legislação paternalista” e à postura permissiva do governo a culpa por essa “condição nababesca” dos trabalhadores e pelas crises operacionais do porto, visualizadas pelos congestionamentos de navios à espera de atracação. Os portuários passaram, então, a ter de enfrentar, com incomparável frequência, empresários, grandes empresas e políticos que, de maneira recorrente, exigiam uma drástica reorganização no trabalho do porto, com “medidas, por assim, dizer revolucionárias”, o que exigia nada menos que uma mudança radical no regime político (SILVA, 1999, p. 78).

Contribuindo com essa perspectiva, a pesquisa de Costa (1999) analisou os sindicatos e as greves que aconteceram nos anos de 1943 a 1953, em São Paulo, derivadas pela perda de direitos trabalhistas em consequência da segunda guerra mundial com congelamento de salários e encarecimento de produtos de primeira necessidade.

O autor ressaltou que a greve de maio de 1945 foi considerada uma das maiores greves que aconteceu até então naquele período, tendo como iniciativa a categoria dos trabalhadores têxteis e depois se ampliou com a adesão de diversas outras categorias como a de metalúrgicos, vidreiros, gráficos, ferroviários, ceramistas e doqueiros. O principal ponto de análise é olhar para o clima de desconfiança entre os grevistas e o sindicato no decorrer desse movimento. Apesar de o governo direcionar as legislações trabalhistas - visando maior controle estatal nas entidades sindicais - isso não foi suficiente para abafar manifestações movidas por operários organizados nas fábricas ou entidades paralelas ao sindicato.

As comissões de trabalhadores, que ficaram conhecidas por comissões de greve, comissões de fábrica, comissões de salários, comissões de reivindicações tornaram-se importantes mecanismos para driblar o controle estatal, especialmente a partir do ano de 1945, quando os trabalhadores passaram de forma mais local, a se organizarem e buscarem estratégias de articulação. Com um

sindicalismo que pairava no imaginário dos trabalhadores a noção de vendidos ou parceiros do Estado ou até mesmo não representativos da categoria, as iniciativas de manifestações grevistas saíram do próprio controle e escopo do sindicato. Os militantes recebiam a orientação de organizarem conselhos nas fábricas e suas decisões não dependiam de autorizações das diretorias sindicais.

Esses conselhos se destacaram na greve dos 300 mil, que aconteceu entre os dias 25 de março e 23 de abril de 1953, em São Paulo, que contou na junção de quatro categorias de trabalhadores: têxteis, metalúrgicos, vidreiros e marceneiros. Souberam-se organizar com um forte sentimento de coletividade e de coesão social.

Desse modo, tomaram consciência das regras do jogo, ao observar o que estava realmente em questão, e aprender a partir dos seus locais de trabalho a se tornarem sujeitos e a refletirem o seu papel durante aquele movimento. Essa prática pode fomentar nas instituições sindicais uma revisão dos posicionamentos e das políticas até então adotadas. Para o autor, “os locais de trabalho exerceram um papel revigorado no interior da prática operária e a sua existência mostrou-se vital nos períodos de maior abertura política como nas conjunturas de endurecimento e repressão” (SILVA, 1999, p. 115).

Na complementação desta ideia, Fortes (1999) verificou que o governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961) ficou conhecido como um período desenvolvimentista e pacífico. Para o referido autor, é mais um engano retratado na história pelo fato de encobrirem as lutas sociais que ocorreram durante seu governo. Principalmente quando olhamos os movimentos da classe trabalhadora como a que ocorreu, por exemplo, na chamada greve dos 400 mil.

Essa manifestação aconteceu em São Paulo, em 1957, para reivindicar melhores salários e a queda no custo de vida. Ficou conhecida como uma greve característica da era populista, ou seja, baseada nas estruturas fundamentadas por um sindicato corporativista, fruto do período de governo de Getúlio Vargas. Há afirmação de estudiosos que esse movimento foi ausente de consciência de classe devido às decisões ter sido tomada de cima para baixo, constando a contratação de piquetes para concretizarem as paralisações.

Para melhor entender esse processo, será necessário olharmos para a importância da classe operária em um cenário de industrialização que estava acontecendo no Brasil. Os políticos viram nos trabalhadores um ambiente propício para angariarem votos. Ao mesmo tempo em que os operários reivindicavam direitos e se inseriam nas instituições, também passaram a cobrar dos políticos reciprocidade com aqueles que os diziam apoiar (FORTES, 1999).

Diante disso, as organizações de base, como já citado, tornaram-se importantes mecanismos de articulação. O autor ressaltou a figura dos delegados sindicais que se tornaram interlocutores dos

sindicatos, levando as opiniões dos trabalhadores para as diretorias sindicais e virando pontos de referência de informações para os empregados. Esses delegados sindicais foram essenciais na preparação, desencadeamento e condução na greve dos 400 mil. Os delegados sindicais eleitos assumiram a função de liderar os piquetes (FORTES, 1999).

Desta forma, o autor criticou a ideia de que os piquetes são sinal de fraqueza na organização do movimento operário, demonstrando que esses foram essenciais simbolicamente para os trabalhadores porque estimulavam o sentimento de coletividade. Logo, os trabalhadores se identificavam e se viam protegidos com qualquer repreensão das autoridades. Assim como também eram considerados pelos sindicalistas como instrumento de comunicação e informação.

Os piquetes eram a garantia para o trabalhador de que a greve estava acontecendo e de que ele poderia aderir sem correr o risco de ficar sozinho, sujeito às represálias patronais. Em uma greve generalizada, em uma cidade com o tamanho de São Paulo e com as características de seu parque industrial, os piquetes cumpriam a tarefa de ser um meio de comunicação rápido e eficiente entre os trabalhadores, na resposta às contra-informações patronais e da maioria dos meios de comunicação (FORTES, 1999, p.171).

Mediante a isso, observamos nas pesquisas dos autores, (por exemplo, Silva (1999), Costa (1999) e Fortes (1999)) recortes de movimentos reivindicativos trabalhistas que antecederam o golpe militar, mostrando ações específicas planejadas, entendidas neste texto como estratégias formuladas pelos operários de acordo com o desenho institucional que era oferecido para eles naquele dado momento. Utilizaram-se as ferramentas que possuíram para atender seus objetivos.

A bibliografia pós 30, segundo os autores, reforça talvez uma falta de conhecimento mais detalhado dos movimentos que ocorreram naquele período ou porque foram dominados pela temática “era populista”, a ideia de cooptação e o paternalismo do Estado para com os sindicatos. Deixando de observar os arranjos significativos que aconteceram internamente nos movimentos grevistas como, por exemplo, as comissões dos trabalhadores, os delegados sindicais etc. Esses foram muito importantes na organização e na articulação das greves como também propiciaram mudanças na mentalidade dos trabalhadores. Conforme demonstrou a literatura citada, os trabalhadores incorporaram novas atitudes e passaram a ser sujeitos nas suas articulações.

A narrativa das estratégias alcançadas pelos trabalhadores não se limitaram apenas antes do golpe militar, mas também durante o período militar onde passaram a ter viés de resistência aos atos institucionais (A-I), atos esses que tinham como única finalidade abafar qualquer tipo de manifestação operária.

1.2 As estratégias dos trabalhadores na Ditadura Militar

A ditadura militar veio como uma reação para deter movimentos que tinham ideais “comunistas” assim rotulados por amplos setores da sociedade como a imprensa, empresários, agências internacionais, tendo em vista a tentativa das reformas de base do governo João Goulart. Essas reformas visavam abranger o setor agrário, político e tributário. A Revolução de 1964 como se autoproclamavam surgiu com a finalidade de impedir os comunistas, pacificar o Brasil e acabar com a corrupção.

Nesse período, o país passava por uma crise política e econômica que gerava grandes incertezas. A conjuntura social borbulhava em conflitos e disputas ideológicas. E uma delas era o movimento dos trabalhadores que passavam a cada vez mais a reivindicar direitos e surgir como sujeitos políticos.

Uma das ações utilizadas durante a ditadura militar, além da violência e censura, foi modificar direta e indiretamente as estruturas sindicais, limitando seu poder de mobilização perante os trabalhadores. Várias legislações foram sancionadas para alterarem a rotina dos sindicatos e proporcionar maior fiscalização do governo militar.

A literatura que engloba a história do movimento operário no Brasil acaba deixando um vácuo durante esse período dos registros das manifestações dos trabalhadores enquanto movimento organizado na reivindicação de direitos. (FONTES E CORREA, 2016) Muitos apontam que a ditadura militar foi o maior golpe, principalmente contra os trabalhadores, impedindo manifestações, desestruturando a organização sindical e política.

Fontes e Correa (2016, p. 139), afirmam que “o caráter repressivo e controlador do regime, que praticamente procurava tornar os sindicatos brasileiros uma extensão do Estado, pode ter dado a impressão de que não havia nada de interessante a ser estudado naquele período”. Sendo assim, os autores criticam as pesquisas que ficaram mais centradas no movimento conhecido como o “novo sindicalismo”, denominado como práticas inovadoras de articulação e organização pelos sindicatos, especialmente pelos metalúrgicos, a partir de 1978, constando grandes manifestações de greves em meio à ditadura militar. Essas manifestações ficaram conhecidas tanto pelo tamanho do movimento, os dias de paralisações e adesão das categorias operárias, quanto aos ares que aquelas reivindicações traziam: a redemocratização. Contudo, Fontes e Corrêa (2016) relataram que é importante olhar o que aconteceu antes deste marco, o que proporcionou as reivindicações de 1978.

A visão até então era de um sindicato corporativista que tinha caído em uma armadilha de cooptação dos governos populistas. Já na ditadura militar esse laço se rompeu de tal forma, que as

lideranças foram perseguidas, as mobilizações foram enfraquecidas, e o próprio sentido do sindicato se perdeu, criando uma funcionalidade assistencialista aos associados.

Os autores citam uma passagem do filme “Terra em Transe” de Glauber Rocha, lançado em 1967, três anos após o golpe militar retratando como muitos setores da sociedade viam o papel dos trabalhadores naquele momento.

(...) “O povo é Jerônimo. Fala Jerônimo! Fala!”. Silêncio. Metralhadora dispara balas ao alto. “Não tenha medo, meu filho. Fale!”. Jerônimo olha para as pessoas ao seu redor, tenta esboçar alguma palavra, mas não consegue romper o longo silêncio. Jerônimo então finalmente encara a câmera e diz: “eu sou um homem pobre, um operário, sou presidente do sindicato, estou na luta das classes e acho que está tudo errado e eu não sei mesmo o que fazer. O país está numa grande crise e o melhor é aguardar a ordem do presidente”. Mas a sua fala é interrompida quando as mãos de Paulo Martins, jornalista, poeta e assessor do político populista, calam a boca de Jerônimo para dizer: “você vê o que é o povo? Um imbecil, um analfabeto, um despolitizado. Já pensaram Jerônimo no poder? (FONTES; CORREA, 2016. p.134).

Neste sentido, os operários eram estigmatizados como agentes incapazes de proporcionar mudanças, eram massas de manobras ou inaptos de se organizarem estrategicamente. No entanto, ao ajustar as lentes de análise é possível compreender um “movimento social muito mais dinâmico e, muitas vezes capaz de ressignificar a lógica corporativista em favor dos trabalhadores, articulando lutas e ações mesmo em um contexto de repressão ditatorial” (FONTES; CORREA, 2016. p.136).

Assim sendo, os questionamentos que partem dentro deste contexto são: “quais as estratégias cotidianas foram criadas para sobreviver à repressão sistemática instaurada nas fábricas e nos locais de trabalho em geral”? (FONTES; CORRÊA, 2016. p.143). Como os trabalhadores se viram ao perder seus canais institucionais de ação política, ao medo de sofrer violência, perder seu emprego, passar a viver na clandestinidade ou não poder sustentar a sua própria família? Os trabalhadores além de terem que lutar contra a estrutura empresarial para garantia de melhores salários tiveram que enfrentar também a estrutura estatal porque os sindicatos perderam o poder das negociações coletivas e os trabalhadores se tornaram reféns do Executivo que passou a ser o único detentor desta prerrogativa (OLIVEIRA, 1987).

A desestruturação colocada aos sindicatos, a repressão do Estado e entre outros fatores levaram a um ambiente propício à exploração, às altas jornadas de trabalho, à perda de direito e arrocho salarial aos trabalhadores. As adversidades passaram a ser sentida não por uma categoria da sociedade, e sim, de forma coletiva, solidária de outros movimentos que começaram se apoiar nas reivindicações trabalhistas. Movimentos populares como os de negros, das mulheres, movimentos que reivindicavam melhorias no consumo, no transporte coletivo, por habitações, se articularam em apoio aos trabalhadores.

Oliveira (1987, p. 31) destacou que “se, por um lado, o movimento operário entrou em decadência a partir do golpe de 1964, pela repressão brutal que se abateu sobre ele, os movimentos populares acabam por revigorá-lo”. Esses movimentos foram estratégicos para os trabalhadores se organizarem, como não podiam atuar nos meios institucionais ou legalizados, eles começaram a agir discretamente e na clandestinidade. Dando origem as mais associações diversas, como as comissões de fábricas, clube de mães, movimentos culturais, clube dos jovens ou grupos estudantis.

Assim como Oliveira (1987), Rodrigues (1995, p. 118) enfatizou a importância estratégica das Comunidades Eclesiais de Base e apoio da Igreja Católica. Segundo o autor, essas comunidades foram essenciais no “papel de catalisadora das aspirações populares e, com isso, foi uma das responsáveis pela reorganização do movimento popular e sindical no Brasil depois de 1964”.

Rodrigues (1995) enfatizou que a igreja, em sintonia com os problemas sociais que aconteciam no país, fomentou a reorganização da própria estrutura e mentalidade sindical. Proporcionou lugares para os encontros que conscientizavam a *práxis* trabalhista com o objetivo de construir uma ação diferente do sindicalismo que existiu nos governos populistas. As ideias eram de um sindicalismo livre sem ligação com Estado, voltado para suas bases tendo à presença das comissões de fábricas como importantes mecanismos de articulação e um discurso voltado para a dignidade do trabalhador, como um cidadão portador de direitos e deveres. Deste modo, a igreja e outros movimentos populares se tornaram um importante instrumento para ampliar as “teias de sociabilidade” construindo um sentimento coletivo desde as periferias a zonas rurais contra o sistema até então imposto (RODRIGUES, 1995, p. 119).

Em maio de 1978, isso ficou muito mais visível principalmente no ABC paulista quando explodiu as manifestações operárias e expandiu uma onda de paralisações e greves por todo país, em meio à ditadura militar. Ficou marcado na história do país um novo movimento sindical denominado pela literatura de “Novo Sindicalismo”.

1.3 As estratégias dos trabalhadores a partir 1978- o chamado “Novo Sindicalismo”

As manifestações de maio de 1978 tornaram-se grandiosas pela forma como aconteceram e se estenderam a partir de então. Entretanto, é importante observar que os fatores que antecederam esse movimento: as articulações, os sussurros que foram transmitidos nos cantos dos movimentos populares devem ser colocados no mesmo patamar e no mesmo grau de importância do “Novo Sindicalismo”.

Rodrigues (1995) relatou a existência de uma junção de diversos segmentos da sociedade e pautas reivindicatórias que explodiram em 1978, tendo como protagonismo os metalúrgicos do ABC paulista. As inquietações e insatisfações deram o tom de cidadania que perpassavam o âmbito fabril com bandeiras que foram erguidas com diversas temáticas como: melhorias nos bairros, habitação, melhores salários, condições de vida, etc.

Neste momento, surgiram novas lideranças como a do ex-presidente Luis Inácio Lula da Silva, por exemplo, que se tornou um grande símbolo dessas manifestações ocorridas no período de 1978 a 1980. E que foram iniciadas a partir dos operários da Scania-Vabis fomentando, logo depois, um grande período de greves no país. Segundo Moura (2010), só no ano de 1978 mais de 150 fábricas foram paralisadas e mais de 167 mil operários ficaram em greve. As reivindicações foram diversas, principalmente de condições de trabalho e reposição salarial devido à inflação que o país enfrentava.

A grandiosidade sobre esse fato foi que o movimento operário rompeu o silêncio que foi imposto pela ditadura militar, que utilizava da repressão, tortura, prisões, assassinatos com a finalidade de calar as reivindicações dos trabalhadores (as) (MOURA, 2010). Para Santana (2018, p. 56) esse movimento “representou uma grande força de redemocratização da vida sindical brasileira, tendo suas ações repercutidas no sentido de auxiliar na redemocratização da sociedade brasileira”. A construção de um Partido dos Trabalhadores (PT) e a uma Central Única dos Trabalhadores (CUT) e outras instituições políticas representativas da categoria operária foram criadas a partir desse momento; e contribuíram para o fortalecimento de um espírito organizativo, político, e principalmente como sujeito ativo.

Moura (2010) destacou ao descrever esse acontecimento que, ao mesmo tempo em que os trabalhadores adquiriram experiência e prática nas suas lutas, o patronato também adquiriu estratégias para driblar as manifestações contestatórias. Em 1979, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) divulgava aos seus filiados orientações que os empresários deveriam adotar em meio a greves e paralisações que previam de antemão punições aos empregados. E contou, também, com a ferrenha intervenção do Estado militar nas articulações do sindicato, invadindo as sedes sindicais e prendendo lideranças e etc. O meio empresarial lançou uma propaganda televisiva em favor do governo, com a finalidade de deturpar o movimento grevista mostrando que os empregados eram privilegiados e que ganhavam altos salários (MOURA, 2010).

Para Rodrigues (1995), as greves que partiram de 1978 refletiram sujeitos que até então estava excluído do cenário político: os operários, que passaram a buscar, além de melhores condições de trabalho, a sua identidade enquanto classe representativa e participativa. Consequentemente, a construção do Partido dos Trabalhadores (PT) e a Central Única dos

Trabalhadores (CUT) proporcionaram uma nova imagem ao movimento operário, especialmente ao adotarem o discurso de participação política, transformando as medidas de confronto para uma “adaptação à estrutura na tentativa de transformá-la por dentro” (RODRIGUES, 1995, p. 122). Para o autor isso foi essencial porque o sindicato e os trabalhadores passaram a dialogar em vez de adotar a linha do confronto. Ele citou como exemplo a importância das câmaras setoriais como experiências participativas e cooperativas entre os trabalhadores, empresários e o governo.

No entanto, alguns autores apontaram diversas perspectivas críticas à proximidade entre capital e trabalho. Alves (2000) enfatizou para o perigo do chamado “neocorporativismo” conceito este relatado originalmente por Boito (1991) como estratégia utilizada pelo capital para domar ou amansar o movimento operário. Muitos especialistas acabam discordando da afirmação que as estruturas sindicais estão ainda com viés corporativistas, parecidas com as dos sindicatos da década de 1930, pois argumentam que a constituição de 1988 empoderou os sindicatos dando maior autonomia com relação às influências do Estado. Porém, Alves (2000) afirmou que esses pesquisadores não identificaram que os sindicatos atuais correm o risco de não estarem mais controlados por uma estrutura estatal como assim aconteciam antes e sim, por um controle de mercado.

Ele apontou para a ofensiva estratégica do capital que começou, a partir dos anos de 1990, com as práticas do que se convencionou chamar de neoliberalismo, que vêm carregadas de reestruturação produtiva como: utilização de tecnologias, terceirização, descentralização dos meios de produção, desemprego que ferem a estrutura sindical e a organização dos trabalhadores.

(...) o controle do mercado é mais adequado para a integração operária à ordem do capital do que o velho controle estatal. O neocorporativismo societal, vigente sob o novo complexo de reestruturação produtiva, cumpriria, segundo Boito, a mesma função social do corporativismo estatal: a moderação das lutas dos trabalhadores. (ALVES, 2000, p. 118).

Neste sentido, o caráter participativo dos trabalhadores nas estruturas de mercado faz com que o próprio sindicalismo aceite a negociar a partir da lógica dominante do capital. E aliado a uma estrutura precária do mundo do trabalho com reestruturações modernas trabalhistas: flexibilização do trabalho e das legislações, descentralização dos meios de produção, desemprego, uso de novas tecnologias fez com que aumentasse ainda mais os obstáculos para as instituições sindicais. Conforme Alves (2000), a crise no sindicalismo que tanto se fala é resultado destas transformações.

Para Santana (2018, p. 58) o capitalismo neoliberal juntamente com os pacotes “reformista” como a previdenciária, afrouxamento da legislação trabalhista, tornam-se ataques as conquistas históricas dos trabalhadores com a única finalidade de “minar, limitar e reduzir quaisquer

possibilidades, em termos da luta de classes, de um ascenso organizativo e mobilizatório dos (as) trabalhadores (as).”

Diante disso o capital adotou estratégias efetivas para manipulação e ilusão, tiram palavras de sentido histórico de conflito como a de classe operária, de trabalhadores, e passam a utilizar agora outros termos como “colaborador, cliente, fornecedor interno”. O trabalhador (a) transformou-se em colaborador, isto é, que colabora que é parceiro e por isso é aquele que não entra em conflito com a empresa (SANTANA, 2018, p. 58).

A participação entre capital e trabalho via sindicato é denominado de “sindicalismo por resultados” em contrapondo a um “sindicalismo de confronto”. Este último ficou mais caracterizado pelas manifestações sindicais a partir dos anos de 1978. De acordo com Alves (2000) o sindicalismo de confronto teve como forte objetivo a busca de uma identidade de classe com mobilizações de massa que se uniam contra um sistema político que vigorava naquela época.

Moura (2010) analisou que essas mudanças nas práticas sindicais foram sendo desenhadas a partir da perda do PT nas eleições de 1989 e uma agenda neoliberal imposta mediante a eleição de Fernando Collor na presidência. Moura (2010) elaborou sua crítica a essa transformação de postura de “concertação social”, e ações propositivas visando resultado. Afirmou que os sindicatos se distanciaram da sua base para ficar mais preocupado em negociar com os patrões, governos e empresários.

Apesar das críticas citadas envolvendo as práticas sindicalistas de adequação ou incorporação ao capital, os movimentos sindicalistas tiveram experiências bem-sucedidas que acabaram abrindo brechas movidas para novas práticas e discursos.

1.4 As novas estratégias dos operários diante a ofensiva do capital

Diante a mudança de postura dos sindicalistas principalmente da ala da CUT ao adotarem um sindicalismo de resultado, voltado a ações mais propositivas, surgiram diversas possibilidades onde as entidades sindicais foram protagonistas nas instâncias empresariais e estatais. Com diálogo, os trabalhadores conseguiram adentrar a lógica estrutural vigente para reivindicarem seu espaço nas decisões e negociações coletivas. Um exemplo disso são os diversos partidos de representação operária que se introduziram no sistema político para participarem, junto com aqueles a quem criticavam, nas decisões políticas e econômicas do país. Passaram a comprar o jogo, aceitar suas regras e a participar dele. Fazendo uma comparação sobre o início da trajetória do sindicalismo até

na segunda década do século 21, poderia se afirmar que hoje os trabalhadores começaram a jogar o jogo com o “inimigo” com o sistema capital e com a elite que tanto tempo foram contra.

Jardim (2007) contribuiu para esta ideia ao demonstrar a presença de sindicalistas na gestão de fundos de pensão que a partir de 2002, o governo Lula adotou uma nova concepção participativa no mercado financeiro. Segundo a autora, a própria campanha das eleições presidenciais naquele período, o então candidato, Luís Inácio Lula da Silva procurou acenar compromissos que seriam assumidos em diálogo com o mercado financeiro. A “Carta aos Brasileiros” e a sua visita à Bolsa de Valores foram alguns exemplos enfatizados pela autora, que mostraram a tentativa de construir uma mediação de setores que naquele momento pareciam tão antagônicos.

A autora relatou, ainda, que as inclusões das entidades sindicais na gestão de fundos de pensão contribuíram para dar novos sentidos aos fundos de pensão. Termos como “a domesticação do capital”, “poupança sagrada”, “social via mercado financeiro” foram usados pela autora, para demonstrar, a partir de sua pesquisa empírica, os discursos dos sindicalistas e do governo, ao participarem no campo econômico.

A domesticação do capitalismo tem um significado simbólico de deter o efeito selvagem do capital, ou seja, “humanizá-lo, domesticá-lo e moralizá-lo” (JARDIM, 2007, p. 73). Isto significa que por detrás de uma racionalidade do capital ou a existência de um mercado regulado por uma mão invisível, os integrantes são movidos por paixões, sentimentos e interesses. E por isso, o governo Lula passou a coordenar tantas as ações e bens de serviço das empresas estatais, quanto a proporcionar mudanças nas estruturas cognitivas de pensamento como, por exemplo, alterando a ideia de que os sindicalistas não eram capacitados para adentrar o mundo financeiro (JARDIM, 2015).

Nesta perspectiva os fundos de pensão foram utilizados pelo então presidente da república como “poupança sagrada” porque foi a partir dela que os trabalhadores, além de conquistarem os lucros derivados pelas ações de investimento, contribuíram nas gestões das empresas, tornando-se acionistas, com decisão a votos. Passaram, então a serem investidores, a utilizar mecanismos do mercado financeiro “em prol de projetos de inclusão social e de promoção de infraestrutura, como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC)” (JARDIM, 2015, p. 342).

De acordo com as palavras da autora:

O discurso vigente é “lutar contra o capitalismo com as suas próprias armas”. Nesse sentido, tem-se a negação do “lucro pelo lucro” a qual é substituída pela ideia de “lucro com responsabilidade” pautada na utilização dos recursos dos fundos em atividades produtivas, negando a lógica da financeirização. Portanto, o discurso de moralização faz parte de um tratamento simbólico que permite que o envolvimento sindical no mercado

financeiro saia do espaço do “ilegítimo” para o espaço do “legítimo” (JARDIM, 2007, p. 233).

Nas reuniões dos comitês dos fundos de pensão, os sindicalistas levaram pautas que inteiravam questões ambientais, responsabilidade social, conduta ética, temas como o desemprego, desigualdade se fizeram presentes nas deliberações. Neste cenário, há o aparecimento de uma elite sindical, isto é, agentes que se tornaram porta-vozes na “difusão dos fundos de pensão enquanto ideário de moralização do capitalismo” (JARDIM, p. 365, 2009).

Essa elite sindical passou a frequentar ambientes do mercado financeiro com o propósito de defender a inclusão dos sindicalistas. Mostrando assim os benefícios dos sindicatos no mercado financeiro e fomentando entre seus pares uma “reconversão social”, ou seja, uma nova visão sobre os fundos de pensão (JARDIM, 2009).

Apesar da inclusão de sindicalistas na gestão desses fundos, a autora destacou a existência de preconceitos de dirigentes “tradicionais” que apontavam os novos agentes como inexperientes e que não tinham conhecimento técnico (JARDIM, p. 379, 2009). Para vencer este estigma os sindicalistas tiveram que se adaptar a normatividade legislativa. Para não serem vistos como “amadores pelos profissionais do mercado financeiro” tiveram que adquirir conhecimento técnico e falar a mesma linguagem do mundo financeiro. Além disso, esses novos agentes tiveram que enfrentar críticas de alguns sindicalistas, que defendiam pautas tradicionais relacionadas à melhoria na qualidade do trabalho, melhores salários, etc e viam com desconfiança a mudança de postura da sua categoria.

Jardim (2009, p. 383) identificou que diversos fatores propiciaram essa “reconversão” como a presença do Instituto de Governança Corporativa e o Instituto Ethos, propagandas nos canais de comunicação que foram favoráveis a inclusão de sindicalistas na gestão dos fundos de pensão, visando o uso de recursos privados em prol de projetos de cunho social.

(...) a formação de uma “nova elite dirigente dos fundos de pensão” foram encarnados pelas instituições do mercado financeiro e pelo governo. Desse modo, o governo petista se pronunciou sobre sua “nova” agenda e convidou as centrais e sindicatos a participarem dela. A TV divulgou suas ideias, a mídia de negócios passou a propagar um “novo” capitalismo, baseado na ética e na moral (...) consultorias se tornaram mediadoras dos cursos de fundos de pensão, produzindo e ensinando aos sindicalistas uma linguagem própria de gestão (JARDIM, p.383, 2009).

Assim sendo, as experiências dos trabalhadores em lugares nunca antes vivenciados - que na maioria das vezes são fomentados através de políticas públicas - possibilitam novos campos futuros

de análises para identificar às correlações, os discursos e as novas práticas incorporadas pelos trabalhadores.

No que se refere ao campo econômico, Jardim (2016) chamou atenção para a visão técnica da economia, que é apresentada pelos economistas e pela literatura especializada, mostrando o sistema econômico como uma espécie de manual, sem considerar os indivíduos e suas emoções e os contextos vivenciados. Ao separar os estudos do mercado do Estado, deixando o mercado como responsabilidade para os economistas, e o Estado e a política para os cientistas sociais, acabam legitimando a economia como disciplina dominante; faz-se uso do discurso de que essa disciplina é a única capacitada para entender o mercado e solucionar qualquer crise, sem fazer confluências com a complexidade do Estado. No entanto, segundo a autora, essas análises não percebem que tanto o mercado e quanto o Estado são movidos por agentes que tentam colocar suas visões de mundo social, que possuem suas singularidades e suas histórias. Utilizando o conceito de campo de Pierre Bourdieu, assim como de *habitus*, a autora entende que os agentes possuem visões de mundo, criam estruturas de pensamento que são capazes de influenciar em suas ações econômicas.

Com inspiração na autora, assumimos que compreender o mercado enquanto campo permite identificar os agentes, suas relações e interações que acontecem nas instituições sociais como, por exemplo: o Estado cria mecanismos de regulação de conduta e de pensamento que abrange inclusive a própria ideia de mercado, ou seja, para entrar no jogo e nas estratégias do mundo econômico deve-se acreditar na existência desse mundo. Os agentes aceitam participar, incorporando as práticas econômicas e suas leis. Por esse motivo, o “mercado não é uma entidade autônoma, a-histórica, mas que está em constante relação com o Estado, instituição produtora e reprodutora de categorias de pensamento” (JARDIM, 2016, p. 340).

Portanto, as câmaras setoriais, as comissões de fábrica, os comitês de gestão de fundos de pensão colocaram o trabalhador como sujeito político e negociador. Participando do desenho institucional e incorporando novas práticas, produziram alterações nas estruturas que passaram a participar.

Fruto de um processo de democratização e diversificação, os códigos de condutas da governança corporativa apresentam-se como mecanismo de possível “domesticação do capital”, porque envolvem diversas normas de condutas dos gestores e diretores das empresas para controlarem as ações irresponsáveis e prejudiciais em nome do lucro e de dividendos. No entanto, é válido ressaltar que as práticas de governança corporativa podem ser entendidas como um recurso moldado sob o discurso da universalização e da democracia para manter ou construir estruturas de poder visando o benefício da classe dominante. Essa interpretação conduz a reflexão que: se os trabalhadores ao participarem de um conselho de administração ou de canais de tomada de decisão,

estão realmente em efetiva participação? Considerando que estão permeados por poderes ocultos (ou um ordenamento) que limitam de certo modo suas ações acabam estando influídos por lógicas de ação dominante em prol dos interesses dos poderosos? Estas questões serão abordadas no próximo capítulo.

CAPÍTULO II- GOVERNANÇA CORPORATIVA E O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A governança corporativa se fez necessária mediante a implementação de mecanismos de minimização de conflitos diante um mercado financeiro diversificado e permeado de diferentes interesses (acionistas). Sendo assim, Jensen e Meckling (1976) desenvolveram estudos que tinham como foco a “Teoria da Agência”, classificando os proprietários como principais e os executivos como agentes. Os principais são os detentores do capital e os agentes são aqueles que agenciam, ou seja, gerenciam recursos, mas que durante este processo podem-se desenvolver conflitos entre ambos já que os agentes poderiam executar ações que seriam contrárias aos interesses do principal (*apud* MOURA; BEUREN, 2011, p. 13).

Portanto, a governança corporativa é definida como “um conjunto de mecanismos internos e externos que visam harmonizar a relação entre gestores e acionistas, dada a separação entre controle e propriedade” (SILVEIRA, 2002, p.2). As principais características presentes nos códigos de governança são: a atuação de um conselho de administração independente, a divulgação de informações claras para o mercado e os direitos que visam à igualdade entre os acionistas (SILVEIRA, 2002).

Neste capítulo serão apresentados os princípios da governança corporativa e os seus códigos de melhores práticas de governança do IBGC, o conselho de administração e os manuais de condutas para os conselheiros.

2.1 Governança Corporativa

Ferreira (2012), em sua pesquisa, afirma que os princípios da boa governança foram originalmente pensados para o setor público quando o Banco Mundial apresentou quatro pontos centrais de boas práticas de governança envolvendo governantes para disporem de ações de melhoria de prestação de serviço com vista para uma sociedade mais transparente e igualitária. Resumidamente os quatro principais pontos citados foram: melhoria na capacidade de gerenciamento econômico e de prestação de serviços sociais, participação e *accountability*, informação e transparência.

Posteriormente, a temática da governança se popularizou no Brasil já nos anos de 1990 tendo como envolta o interesses privados (corporativos) e sendo definida como um “conjunto de

práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes relacionadas” (FERREIRA, 2012, p. 34).

Literaturas sobre o tema refletem a preocupação em analisar práticas de governança corporativa e como essas práticas modificam as estruturas empresariais. Por exemplo, um dos principais pontos para Ferreira (2012) em seu estudo é entender se mecanismos da governança corporativa influenciariam no desempenho das empresas de capital aberto? Já outros estudos sobre o tema reforçam a concepção de que as boas práticas de governança corporativa propiciam um ambiente positivo para que as empresas obtenham maiores recursos externos. Em suma, a diversidade de correlações e de pesquisas relacionadas à governança corporativa, a grande maioria delas, retratam a importância de que as boas práticas minimizam conflitos e oportunismos.

Ferreira (2012) destacou que a principal justificativa no Brasil ao fazer uso dessas práticas foi para captar recursos financeiros estrangeiros, ou seja, se o país quisesse conquistar recursos externos deveria atender o formato colocado pelos investidores dos EUA e da Europa pautado pela confiança dos investidores.

Um dos manuais mais importantes para o mercado financeiro brasileiro é o Código das melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC que será tratado do assunto a seguir.

2.2 Código das melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC

O código das melhores práticas de Governança Corporativa, 5ª edição do IBGC é o mais recente até então publicado sobre o tema. Tem como objetivo fomentar práticas de governança corporativa e vir a ser referência para consulta, respeitando o contexto das empresas e suas especificidades. Este manual foi resultado da participação de diferentes contribuições que se iniciaram no ano de 2014 e percorreu mais de um ano de discussões (IBGC, 2015).

Os princípios abordados neste manual são: transparência - com a disponibilização de informações para as partes interessadas, equidade – tratando os *stakeholders* como iguais, com respeito aos direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. Prestação de contas (*accountability*) na explicação de forma clara e responsável sobre os aspectos financeiros da empresa e por fim, responsabilidade corporativa onde se aborda o zelo pela viabilidade econômica-financeira (IBGC, 2015).

O documento estabelece práticas igualitárias e proporcionais ao capital social aos sócios da empresa e definem as formas de organização, as atribuições, o funcionamento do conselho de administração, assembleia, os diretores. Nos demais capítulos do manual abordam os órgãos de

fiscalização e controle como, por exemplo, os conselhos fiscais, auditoria independente, auditoria interna e orienta procedimentos para conflitos de interesse na criação de canais de denúncia, comitês, políticas de divulgação de informações, etc.

Além disso, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) recomenda a criação de códigos de conduta que respeitem os valores e princípios organizacionais das empresas com a principal finalidade de administrar conflitos de interesse. Esses códigos devem ser pautados na ética e responsabilidade na “negociação de contratos, acordos, o estatuto/contrato social, bem como as políticas que orientam a diretoria” (IBGC, 2015, p. 94). E ressaltam ainda que as condutas devam ser reflexos da identidade e cultura da empresa cabendo ao conselho de administração conjuntamente com as diretorias a formulação e o zelo pelo cumprimento do código de conduta.

Desta forma o conselho de administração acaba sendo o principal mecanismo de governança corporativa, segundo o Instituto:

O conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e do sistema de governança da organização, sendo seu principal componente. Além de decidir os rumos estratégicos do negócio, compete ao conselho de administração, conforme o melhor interesse da organização, monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios. Os membros do conselho de administração são eleitos pelos sócios. Na qualidade de administradores, os conselheiros possuem deveres fiduciários para com a organização e prestam contas aos sócios nas assembleias. De forma mais ampla e periódica, também prestam contas aos sócios e às demais partes interessadas por meio de relatórios periódicos. O conselheiro tem seus deveres perante a organização. O conceito de representação, pelo conselheiro, de qualquer parte interessada, é inadequado. (IBGC, 2015, p. 39)

Assumindo o papel de guardião, o conselho de administração constitui-se nas decisões coletivas defendendo o valor fiduciário da empresa, as principais competências deste órgão são: a definição de estratégias, monitoramento das ações e resultados, proposição de medidas corretivas e punitivas e o estabelecimento de políticas e diretrizes. Cabe destacar a atuação do Conselho de Administração como um mecanismo interno de governança corporativa, realizando o monitoramento da gerência, a fiscalização e avaliação da gestão dos diretores, convocar a assembleia geral e escolher auditores independentes (KASHIO, 2007). Para Silveira (2002, p.25) ela é “o principal mecanismo interno para diminuição do problema de agência dos gestores, atuando como elo nas relações entre acionistas e gestores e entre acionistas controladores e minoritários”.

O código de melhores práticas de Governança Corporativa aponta que a composição do conselho de administração tenha como perspectiva à diversidade de membros com diferentes opiniões, conhecimentos e experiência. Recomenda ainda a limitação entre 5 a 11 membros e todos com conhecimentos técnicos adequados e alinhados ao interesse da empresa. Os conselheiros

deverão atuar “de forma técnica, com isenção emocional, financeira e sem a influência de quaisquer relacionamentos pessoais ou profissionais. Os conselheiros devem criar e preservar valor para a organização como um todo, observados os aspectos legais e éticos envolvidos” (IBGC, 2015, p. 44).

Em consonância com as proposições do IBGC, o Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – DEST do Ministério do Planejamento lança no ano de 2016 e 2017 dois manuais abrangendo as competências dos conselheiros para atuarem nas empresas estatais.

2.3 Manual do Conselheiro de Administração: para as empresas estatais

No ano de 2016, o Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (DEST) pertencente ao Ministério do Planejamento divulga, sob a direção de Murilo Barella, o manual do conselheiro com o objetivo de “potencializar a ação dos conselheiros, com vistas à preservação do patrimônio público e à promoção da transparência dos atos da administração e da pró-atividade no fornecimento de informações relevantes para o acompanhamento das empresas, entre outros princípios” (BRASIL, 2016, p. 6).

O manual considera o conselho de administração como órgão máximo e estratégico da empresa com a responsabilidade de orientar, fiscalizar e avaliar os diretores. Sendo assim, recomenda a criação de um estatuto social, regimento interno e a composição do conselho de administração em seis membros², dentre eles: um representante do Ministério do Planejamento, do Ministério que preside a empresa estatal, presidente da empresa, presidente do conselho, um representante dos empregados, um representante da sociedade civil (quando previsto no estatuto), e um representante dos acionistas minoritário, se houver³. Os requisitos até então são regidos pela resolução CGPAR nº 15/2016 que sugere que os membros possuam diploma de curso nível superior e tenham exercido função gerencial por três anos já para o diretor se estende para quatro anos. Ressalta que as empresas estatais federais em seus estatutos podem determinar demais critérios (BRASIL, 2016).

² O segundo manual publicado no ano seguinte estabelece o máximo de 7 membros no Conselho de Administração.

³ No caso da empresa estatal onde ocorre esta análise por ser de capital misto, ou seja, onde o Estado é detentor de mais 50% das ações e o restante corresponde à capital privado, o Conselho de Administração é formado por sete integrantes, sendo um conselheiro indicado pelo Ministro do Planejamento, um conselheiro eleito pelos empregados, o diretor presidente será escolhido pelo acionista controlador e quatro conselheiros indicados pela empresa que dois deles serão independentes.

Além do mais, a referida resolução determinou impedimentos para integrar o conselho sendo: aqueles que estão impedidos pela Lei da Ficha Limpa⁴, sejam sócios, cônjuges, companheiro ou parentes até terceiro grau dos membros, sejam representantes de órgão regulador, dirigentes de partidos políticos, pessoas que tenham causados danos ainda não reparados por meios de atos ilícitos ou detenham controle ou participação no capital social de pessoa jurídica em inadimplência com a empresa estatal (BRASIL, 2016).

O Manual do Conselheiro aborda os deveres e direitos determinando que os conselheiros devam atuar em função dos interesses da companhia, pautados sempre em justificativas técnicas em suas decisões, mantendo-se em reserva nos assuntos de sigilo da empresa, não aceitando vantagens ou benefícios da empresa ou de terceiros decorrentes do exercício do cargo e declararem-se impedidos nos assuntos a serem discutidos ou deliberados que são de interesses conflitantes entre as partes.

O manual em questão atribui que as práticas de governança corporativa são essenciais para o setor público até mais do que nas empresas privadas já que são quatro fatores a serem relevados diretamente:

a) o benefício gerado pela estatal é difuso, afetando toda a sociedade, e, paradoxalmente, isso pode gerar menor interesse em seu desempenho; b) seu controle é difuso, feito por vários órgãos, o que dificulta a definição de diretrizes gerais; c) seu objetivo não é exclusivamente o lucro, sendo necessário atender o interesse público que justificou sua criação, e isso torna o direcionamento estratégico da empresa mais difícil; e d) o acionista não tem personalidade única, sendo que a dualidade Estado e Governo tende a aumentar a rotatividade dos dirigentes e prejudicar a estabilidade empresarial (BRASIL, 2016, p.17).

Nesta perspectiva as empresas estatais são bastante complexas porque estão movidas de variáveis tanto de interesse público quanto de interesse privado, por isso a governança corporativa passa a ser essencial.

Sob o status da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST com a direção de Fernando Antônio Ribeiro Soares foi publicado um novo Manual dos Conselheiros, no ano de 2017, visando atender a Lei das Estatais que instituiu novos critérios que atingiu diretamente o conselho de administração. Assunto este que será abordado mais a frente (BRASIL, 2017).

2.4 Considerações sobre a governança corporativa

⁴ Lei Complementar nº 64/90, art. 1º, inciso I;

É importante frisar que a governança corporativa começou a tomar impulso no Brasil em um cenário propício para seu desenvolvimento, a saber, abertura de ações de empresas familiares nas bolsas de valores e tendo a mídia como grande aliada. Conforme Leite (2007), a introdução desta temática figurou uma espécie de movimento cultural fomentado por três vetores: ideológico, prático e normativo.

Segundo a autora, o ideológico corresponde às posturas adotadas pelos governos FHC e Lula (mesmo que em contextos distintos) com vista ao incentivo para a inclusão da governança corporativa. A segunda característica refere às práticas colocadas pelo mercado financeiro, como, por exemplo, o desenvolvimento do Novo Mercado da Bovespa, que estabeleceu modalidades aos investidores baseando em critérios de governança para distinguir as empresas listadas, e por último o normativo, conjunto de instruções e normas instituídas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) que passaram a estimular no meio corporativo o uso de boas práticas de governança.

Isso começa a ser desenhado a partir dos anos de 1990 no momento de privatizações e abertura da economia que acontecia no país. A autora destaca que esse período foi modulado diante a pressões de agentes externos que acabavam exigindo das empresas e do governo brasileiro condutas de governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade que atraíam a confiança e interesse dos investidores internacionais.

Já no Governo Lula, houve a popularização do mercado financeiro com programas de incentivos voltados aos investidores minoritários como o Plano Diretor de Mercado de Capitais, que, entre suas medidas, tiveram o intuito de alterar a imagem do mercado financeiro porque o que se tinha até então era uma imagem negativa da Bolsa de Valores pela sociedade. Outros projetos se fizeram presentes como o manual de “Como investir em Ações” que era oferecido gratuitamente, a Bolsa de Valores Sociais (BVS), que tinha como objetivo financiar trinta projetos educacionais, “Bovespa vai até você” que permitia, através de uma linguagem acessível, informações sobre a Bolsa de Valores e o seu funcionamento, etc.

Neste sentido, a governança corporativa aparece como uma ferramenta essencial para a mudança do imaginário da sociedade brasileira sobre a Bolsa de Valores. Nas palavras de Leite (2007), a governança “se constitui como instrumento “moral” do mercado, o que contribui para o início da “desmistificação” do imaginário existente no Brasil de que o mercado financeiro é imoral, corroborando para o crescimento do mercado de capitais (LEITE, 2007, p. 120).

Jardim (2007) acrescenta a esse conceito ao analisar a gestão de fundos de pensão identificando convergência entre o governo PT com o mercado financeiro, que passou a definir novas práticas adotadas com o objetivo de, (além da popularização) “domesticar” e “moralizar” o capitalismo. A pesquisadora decorre em seus argumentos que houve a concretização de programas e

projetos de alinhamento do mercado financeiro via social como o “Projeto Parceria Público-Privado (PPP), o Programa Nacional do Microcrédito, a criação do Banco Popular (BP), a participação dos trabalhadores no mercado acionário, estímulo aos clubes de investimentos (...) dentre outras ações que buscam (buscaram) a “bancarização” das classes populares” (JARDIM, 2007, p.144).

Segundo ela:

O governo Lula criou um novo conjunto de representações e de crenças em torno do mercado financeiro, que passaram a fazer parte do conjunto de classificação da sociedade; este conjunto de representações busca criar uma mudança de convenção cognitiva na sociedade, sobretudo na forma como esta passa a se relacionar com o mercado financeiro. (...) a “moralização” e a “humanização” do capitalismo propostas por este governo criam um novo *ethos* no capitalismo contemporâneo brasileiro, ou seja, um *ethos* moral, cuja moral é assentada na economia de concepção social (JARDIM, 2007, p. 156).

As práticas colocadas neste novo cenário impulsionaram alterações na estrutura cognitiva da sociedade, produzindo uma nova imagem do mercado financeiro. A perspectiva de novos agentes (acionistas minoritários, sindicalistas, etc) transparecendo a moralização do capitalismo com ações voltadas ao social fomentou o debate da governança corporativa no país. Leite (2007) afirma que nos períodos de 2001 a 2006, a governança corporativa foi retratada pela mídia como benéfica para as empresas porque foi “apoiada no discurso da transparência e sustentada pelo princípio da democracia” (LEITE, 2007, p. 55).

Assim sendo, apoiada em Grün (2003), a autora mostra que a governança corporativa procurou se aproximar da ideia de democracia, especialmente no Brasil, no período da redemocratização, ampliando sua atuação do campo econômico para o político e social, moldando modelos.

De acordo com o Leite (2007, p.129), o social afirma que “tudo que vem da política é “sujo”, não é transparente, e o que pertence à esfera econômica é “brilhante”, pois define um mundo possível e real; portanto, é desta forma que a governança corporativa se torna um dos principais instrumentos do capitalismo contemporâneo”. Jardim (2007) ressalta esta noção de sujo e imoral quando se trata da moralização das finanças. Utilizando como inspiração os conceitos de Zelizer (2005), a autora identificou mudança de sentidos quando os sindicatos se inseriram no mercado financeiro. Sindicalistas passaram apontar os fundos de pensão como uma poupança “sagrada” e na administração desses recursos, eles demonstraram constrangimentos em investir em empresas ou atividades que de alguma forma prejudicavam os trabalhadores ou eram consideradas “sujas” e “imorais”.

(...) pode-se pensar que o argumento dos sindicalistas a respeito da “moralização das finanças” é um ritual de “limpeza” do dinheiro “sujo”. Esse argumento foi oferecido pelo trabalho de campo que mostrou o constrangimento dos sindicalistas em investir a poupança dos trabalhadores em atividades/empresas que possam prejudicar o trabalhador e a sociedade (uso de mão-de-obra terceirizada ou infantil, desrespeito ao meio ambiente, atividades consideradas “profanas” ou “ímorais” como o álcool, cigarro, drogas, dentre outros). Da mesma forma, consideram “ímorais” o dinheiro oriundo de atividades especulativas, de altas taxas de juros e de empresas guiadas por critérios financeiros, o que levam a uma exposição crescente do endividamento e da vulnerabilidade de um sistema que se alimenta de taxas de juros (JARDIM, 2007, p. 100).

Nesta perspectiva, a pesquisadora demonstra o papel da sociologia econômica em captar as movimentações dos agentes e contradições nos discursos do mercado financeiro. E questionar a racionalidade do *homo economicus*, colocado pela economia como agentes racionais e técnicos, desprovidos de sentimentos. A sociologia econômica desmitifica essa ideia, definindo os agentes como “atores sociais” conduzidos por campos externos, por trajetórias, entre outras variáveis.

Jardim (2007) utiliza de diversos exemplos,⁵ para enunciar as contradições presentes no discurso da governança corporativa já que diversas empresas utilizam do termo como forma de estratégia ou *marketing*, porque na prática suas ações não estão tão pautadas assim nos princípios de governança.

(...) na prática, a governança corporativa tem sido ineficaz para responder às necessidades de transparência e para propiciar a presença ativa do trabalhador nos comitês de decisões. Resultado de interesses e de acordos ocultos, a negociação em torno da governança corporativa, evidenciando a não neutralidade dessa ferramenta (JARDIM, 2007, p.109).

Leite (2007) destaca a importância da mídia para a governança corporativa analisando as notícias veiculadas nos Jornais: Valor Econômico, Gazeta Mercantil, o Estado de São Paulo, Folha de São Paulo e a Revista Exame. Os dados coletados demonstraram que a “evolução da governança corporativa foi moldando o ambiente econômico e político tanto das entidades quanto institucionalizando “moralmente” o mercado financeiro no Brasil” (LEITE, 2007, p. 134). A autora chama atenção, por exemplo, na criação do Novo Mercado de Capitais na Bovespa que passou a classificar empresas de acordo com os seus níveis de governança. Essa classificação permitiu a valorização das empresas no mercado e confiança para os investidores; então, de uma forma “voluntária”, acabou “obrigando” as empresas participarem. Deste modo, a governança corporativa produziu uma espécie de mercado moral (LEITE, 2007).

⁵ A autora cita os fundos de pensão envolvidos nos escândalos de corrupção durante o “Mensalão” esquema de propinas entre políticos, a falência da Vasp que liquidou seu fundo de pensão dando prejuízos aos trabalhadores entre outros.

Além disso, a autora ressalta o aparecimento de dois tipos de acionistas que travam uma luta simbólica; um que frequenta a Bolsa de Valores, denominados “minoritários de grande porte” e outros considerados “novos acionistas”, que não frequentam os locais do mundo financeiro, o único acesso de informação destes são pela imprensa. Enfatiza que os dois grupos descritos refletem um conflito diferente preconizado pela literatura sobre governança que geralmente abarcam os conflitos entre o acionista e o executivo ou acionista majoritário e minoritário (característica presente no Brasil devido à grande concentração de ações em posse dos acionistas majoritários). Portanto a governança corporativa “pode ser definida de várias maneiras depende do ‘problema de agência que se considera’” no momento da análise (LEITE, 2007, p. 40).

Leite (2007) destaca também o surgimento do conselheiro de administração na governança corporativa. Segundo ela, “a governança corporativa não veio apenas suplantando a necessidade dos acionistas com regras e proteção, as quais estiveram ênfase na mídia, mas sim, completa a necessidade de expansão desses profissionais do mercado de capitais” (LEITE, 2007, p. 140). Ou seja, no Brasil a temática da governança privilegiou especialmente os conselheiros de administração.

Observa-se a partir dos estudos citados que os códigos e manuais de governança acabam impondo modelos considerados únicos e aceitáveis como se fosse uma linguagem própria das finanças estabelecendo valor e condição de confiança para os investidores. Além disso, proporcionam mudanças nos aspectos sociais, econômicos e políticos. Sendo assim, a governança corporativa não é uma temática somente do campo econômico, mas que se entrelaça com outras esferas tanto política como social, através dos princípios democráticos, por exemplo, a participação de novos atores sociais, como o contato do sindicato com o mercado financeiro ou a presença de acionistas minoritários de diferentes perfis.

Entretanto, a governança corporativa tem suas contradições quando ao mesmo tempo em que permite a entrada de novos agentes no mundo financeiro, acaba impondo condições, modelos de condutas e forma uma norma moral universal que dita ao mercado como ele deveria ser. A inclusão de trabalhadores na gestão de uma empresa estatal por meio do conselho de administração é um exemplo disso. Antes de aprofundar neste conceito, será demonstrado quais os fatores que conduziram a inclusão destes agentes, quais os discursos que foram utilizados por representantes e associações para justificar essa inclusão e quais as contrapartidas desta participação.

CAPÍTULO III- SOBRE A LEGISLAÇÃO Nº 12.353/2010 E 13.303/2016

Neste capítulo será abordada a legislação nº 12.353 de 2010, que estabeleceu a participação de representante dos trabalhadores no conselho de administração em empresas estatais, e a Lei nº 13.303 de 2016, que instituiu um estatuto jurídico para as empresas públicas que incidiu diretamente nos conselhos de administração. O intuito é demonstrar a trajetória dessas legislações tramitadas no Congresso Nacional e as variáveis que permearam (e ainda permeiam) essas matérias. Além disso, mostrar que a legislação cria a realidade de sujeitos de Direito.

3.1 Instituição da Lei nº 12.353 de 2010

A lei que institui a participação de representante dos empregados nos conselhos de administração em empresas estatais ou sociedades de economia mista e suas subsidiárias foi sancionada pelo então Presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, em 28 de dezembro de 2010 sendo publicada sob a numeração 12.353 no dia seguinte, na página 11 do Diário Oficial da União. Contou com o Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão, Paulo Bernardo da Silva na autoria da proposta de lei.

Esta legislação passou a estabelecer definições e critérios da participação dos representantes, como, por exemplo: a) a obrigatoriedade da formulação de uma eleição direta entre os empregados conduzida pelas empresas estatais ou as sociedades de economia mista com mais de duzentos funcionários, b) os conselheiros representantes dos empregados estarão sujeitos a todos os critérios estabelecidos em lei ou no estatuto da empresa no que se refere às atividades de conselheiros c) sem quaisquer prejuízos, os conselheiros representantes deverão se declarar impedidos em participar das deliberações que tenham como assunto matérias relacionadas à previdência ou as de cunho sindicais, remuneração, benefícios e vantagens, previdência e assistência (BRASIL, 2010).

A proposta de lei foi encaminhada ao Congresso Nacional em 30 de abril de 2008 sob a mensagem nº 240. O Presidente da República justificou em atender a legislação nº 10.303 de 31 de janeiro de 2001 que acrescentou dispositivos a conhecida Lei de Sociedade por Ações (nº 6.404, de 15/12/1976) um desses dispositivos foi o artigo nº 140, parágrafo único: que passou a instituir a previsão no estatuto social das empresas o representante de empregados no conselho de administração (BRASIL, 2019).

A proposta começou a tramitar na Câmara dos Deputados em 14 de maio de 2008 assumindo a denominação de projeto de lei (PL) nº 3.407/2008 e em 20 de maio de 2008 foi

encaminhada para análise as Comissões de Trabalho, de Administração e Serviço Público e Constituição e Justiça e de Cidadania (BRASIL, 2019).

Já no Senado Federal começou a tramitar com a denominação PLC nº 61/2010 em 20 de maio de 2010 sendo apreciada em duas comissões que são as de Assuntos Sociais e de Constituição Justiça e Cidadania (BRASIL, 2019).

3.1.1 Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público (CTASP)- Câmara dos Deputados

A Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público a PL nº 3.407, teve como relator o Deputado Pedro Henry do Partido Progressista (PP) do Mato Grosso. Passado o prazo para submissão de emendas, os parlamentares não sugeriram nenhuma proposta ao projeto de Lei (BRASIL, 2019). Diante disso o relator apresentou o seu parecer em 17 de junho de 2009 reconhecendo a importância do projeto, tendo em vista o benefício à gestão democrática corporativa.

Decorreu em seu entendimento que a PL nº 3.407/2008 possibilitará o aperfeiçoamento da cogestão, contribuindo também para a superação do tradicional confronto histórico dos trabalhadores ao capital, permitindo o diálogo e a cooperação mútua. Segundo o relator o “trabalho” adquire a mesma importância e valor que o “capital” diante a comunicação conjunta nas tomadas de decisões entre trabalhadores e empresários (BRASIL, 2019). O relator citou o artigo 7º, inciso XII da Constituição Federal⁶ para justificar o voto pela aprovação da matéria, seu parecer foi aprovado por unanimidade entre os deputados membros desta comissão.

3.1.2 Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania (CCJC) – Câmara dos Deputados

A PL passou a ser discutida na Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania (CCJC) tendo como relator, o Deputado federal, Eduardo Cunha do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), atual MDB, do estado do Rio de Janeiro. Nesta comissão não foram apresentadas propostas de emendas ao projeto (BRASIL, 2019). Sendo assim, o relator esclareceu em seu parecer que a sua função é analisar enquanto a constitucionalidade, juridicidade e técnica da

⁶ **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;

matéria. O deputado manifestou que o projeto de lei seguiu os ditames constitucionais e reconheceu que vindo à aprovação desta PL, será uma grande conquista aos trabalhadores. O parecer do relator em 06 de abril de 2010 foi aprovado por unanimidade pelos membros da comissão.

Após a aprovação da PL nº 3.407/2008 na Câmara dos Deputados o projeto de lei recebeu no Senado Federal a titulação PLC nº 61/2010 sendo encaminhada para exame em duas comissões: Assuntos Sociais e Constituição, Justiça e Cidadania passando a esta última à decisão terminativa sobre a matéria (BRASIL, 2019).

3.1.3 Comissão de Assuntos Sociais (CAS)- Senado Federal

Nesta comissão coube ao relator responsável, Senador Paulo Paim dos Partidos dos Trabalhadores (PT) do Rio Grande do Sul apresentar seu parecer sobre a PLC nº 61/2010. Em 04 de Agosto de 2010, o senador sugeriu pela aprovação porque a PLC atendeu a prescrições constitucionais. Em 01 de Setembro de 2010, foi aprovado o parecer do Senador pela Comissão de Assuntos Sociais (CAS) que contou com a relatoria “*ad hoc*” do Sen. Roberto Cavalcanti. Não houve propostas de emendas ao projeto (BRASIL, 2019).

3.1.4 Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania- Senado Federal

Na Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania a Sen. Ideli Salvatti do PT, do estado de Santa Catarina, relatora da PL, apresentou seu parecer sugerindo a aprovação ao projeto de lei destacando a inexistência de inconstitucionalidade e a perfeita consonância ao artigo 11 da Constituição Federal que trata que “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” (BRASIL, 1988).

Já em 14 de dezembro de 2010, sob a iniciativa do senador Antonio Carlos Valadares do Partido Socialista Brasileiro (PSB) do estado de Sergipe, foi sugerido uma emenda ao Projeto de Lei onde ele recomenda a supressão do inciso 3º do art. 2º discriminado:

§3º. Sem prejuízo da vedação aos administradores de intervirem em qualquer operação social em que tiverem interesse conflitante com o da empresa, o conselheiro de administração representante dos empregados não participará das discussões e deliberações sobre assuntos que envolvam relações sindicais, remuneração, benefícios e vantagens,

inclusive matérias de previdência complementar e assistenciais, hipóteses em que fica configurado o conflito de interesse (BRASIL, Lei nº 12.353, 2010).

De acordo com a visão do autor, este inciso deveria ser retirado porque a participação de representantes dos trabalhadores nas deliberações sobre relações sindicais, remuneração, benefícios e vantagens, previdência complementar no conselho de administração não configuraria conflito de interesse. Ele justificou que primeiramente são os trabalhadores que produzem a riqueza por meio de seu trabalho na empresa e não viriam racionalmente prejudicá-la porque é daí que tiram o seu próprio sustento. Em segundo lugar, ele pontuou que este inciso indiretamente sugere que haveria um conluio do conselho contra os empregados da empresa visando prejudicá-los. Em terceiro lugar, o inciso em questão impede a efetiva democratização da gestão e falta de transparência ao excluir os trabalhadores das temáticas laborais. Lembrou que, assim como os membros dos conselhos, os funcionários públicos devem seguir os princípios que regem a administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência⁷.

O Senador Antonio Carlos Valadares evidenciou que o mais importante é o consenso, por mais que existam conflitos, os trabalhadores são os que darão propostas para superar as dificuldades enfrentadas em momentos de crises, por isso a importância de ter um representante nessas deliberações.

(...) Observe-se que não apenas o conflito de interesse real é condenável, mas também o aparente: pois todo conflito afeta a imagem da empresa e isso nem sempre pode ser corrigido. O público externo deve ter todas as evidências de que todos os procedimentos da empresa visam exclusivamente aos seus objetivos legítimos e legais. E os trabalhadores das empresas, também, precisam ter a firme convicção disso. Aliás, o preconceito de que o representante dos empregados no Conselho de Administração tem, “a priori”, conflito de interesse quando do debate sobre os mencionados temas laborais é decorrência do vulgarizado entendimento de se identificar conflito de interesse apenas com a situação que envolve aspectos econômicos, esquecendo-se dos interesses pessoais, éticos, religiosos, educacionais etc (BRASIL, 2019).

No entanto, a retirada deste inciso não foi concretizada, constando assim, na publicação da lei 12.353 de 2010 a manutenção da proibição dos representantes dos empregados em discutir temáticas trabalhistas nas deliberações do conselho por configurar, portanto conflito de interesse.

⁷ – art. 37 da Constituição Federal

3.2 Projeto de Lei nº 6.051/2013

As entidades sindicais manifestaram o desejo de suprimir o inciso 3º do art. 2º da lei nº 12.353/2010, conforme foi demonstrado pela Federação Única dos Petroleiros (FUP) que realizou uma reunião com autoridades políticas com objetivo de solicitar articulações no Congresso visando à eliminação desse inciso. A federação alegou que a vedação colocada no conteúdo desse inciso não tem cabimento já que os representantes eleitos seguem os mesmos requisitos que são exigidos aos demais membros do conselho (*Blog FUP*, 10/05/2013).

A Associação do Pessoal da Caixa Econômica Federal do Rio Grande do Norte – (APCEF/RN) ligada a Federação Nacional das Associações de Pessoal da Caixa- FENAE também manifestou contrariedade citando o encontro realizado com a então Senadora Fátima Bezerra (PT), com a CUT e representantes dos petroleiros e urbanitários com o propósito de construir estratégias que possam ser adotadas no Congresso Nacional para alterar a lei. A referida Senadora informou que já existe em tramitação na Câmara dos Deputados a PL 6.051/2013, no entanto os participantes da reunião demonstraram certa incerteza na aprovação do projeto devido ao cenário conservador que rondava os parlamentares (*Notícias FENAE*, [2013?]).

Eles alegam que as vedações atribuídas aos representantes dos trabalhadores têm colocado em dúvida o efetivo papel desses trabalhadores no conselho de administração devido à justificativa principalmente do âmbito administrativo que os representantes poderiam exercer, além do papel de conselheiro, funções sindicalistas privilegiando pautas de sua categoria. Em discordância, os então parlamentares, Fátima Bezerra (PT), Luiz Alberto - PT/BA, Alice Portugal - PCdoB/BA, Policarpo - PT/DF e Fernando Marroni - PT/RS por meio da PL nº 6.051/2013, manifestaram que o dispositivo em questão se figura em uma impedição discriminatória.

Em que pese o representante dos trabalhadores se submeter aos mesmos requisitos, exigências e critérios dos demais conselheiros, a restrição imposta pelo Parágrafo 3º do Artigo 2º, do referido diploma, importa em identificar no representante dos trabalhadores não uma manifestação do conjunto dos interesses de seus representados, mas como detentor de interesses próprios e mesquinhos. Importa em presumir que o representante dos trabalhadores – diferentemente de todos os representantes do capital acionário, que visam precípua e legitimamente o lucro – é incapaz de tomar decisões ponderando os interesses estratégicos últimos da empresa, enquanto todos os demais disso são supostamente capazes (BEZERRA *et.al.*, 2013, p.2).

O projeto de lei nº 6.051/2013 seguiu ao exame das Comissões de Trabalho, de Administração e Serviço Público e de Constituição e Justiça e de Cidadania.

Na primeira comissão (de Trabalho, de Administração e Serviço Público- CTASP) sob a relatoria do deputado federal Isaias Silvestre (PSB-MG), em 22 de outubro de 2013, enunciou em seu parecer pela aprovação da matéria. Apontou que os conselheiros eleitos não podem ser proibidos de atuarem na representação da base que o elegeu e muito menos impedi-los de participarem nas deliberações do conselho que incidem diretamente aos interesses e direitos dos empregados. Em muitos casos, os representantes eleitos podem vir a convencer os demais conselheiros ou não, por isso nada impede a participação deles nas negociações em questão. Em consequência, o parecer foi aprovado por unanimidade pelos membros da comissão (BRASIL, 2019).

Já na comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania, perante a relatoria de Ricardo Berzoini (PT-SP), não foram apresentadas emendas ao projeto e foi devolvido e arquivado sem manifestação do relator, em 31 de janeiro de 2015, pelos termos do artigo 105 do regimento interno da Câmara dos Deputados que estabelece que: “finda a legislatura, arquivar-se-ão todas as proposições que no seu decurso tenham sido submetidas à deliberação da Câmara e ainda se encontrem em tramitação, bem como as que abram crédito suplementar, com pareceres ou sem eles”. (BRASIL, 1989, p. 110)

Entretanto, por intermédio da Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil (ANABB) foi solicitado ao deputado, Fernando Marroni (PT-RS), para que intercedesse no desarquivamento deste projeto de lei, (ANABB, 2015) ocorrido em 03 de março de 2015. Assumindo-se agora a relatoria o deputado federal, José Carlos Aleluia (DEM-BA) votou pela constitucionalidade do projeto, afirmando que este atende a boa juridicidade e técnica legislativa e adicionou que “trata-se de dispositivo flagrantemente discriminatório, que corporifica presunção de má-fé, ou seja, parte do falso pressuposto de que o conselheiro eleito pelos trabalhadores irá atuar deliberadamente contra os interesses da empresa ao se versar sobre determinadas matérias” (ALELUIA, 2015, p.3).

Contudo, o deputado Jerônimo Goergen (PP-RS) apresentou um requerimento de redistribuição para que o projeto de lei também fosse apreciado na Comissão de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços – CDEICS por, na opinião do autor, tratar-se de tema que incide diretamente os conselhos de administração das empresas estatais e sociedades de economia mista e demais empresas em que a União, detenha a maioria do capital social com direito a voto. Deferido o pedido pela mesa diretora, a CDEICS, passa, a partir de então, a examinar a PL sob a relatoria do deputado Marcelo Matos (PHS- RJ), que devolveu o projeto sem manifestação (BRASIL, 2019).

O relator Dep. Adail Carneiro (PP-CE) posteriormente assumiu a relatoria onde expressiu em seu parecer, em 07 de dezembro de 2016, pela rejeição do conteúdo em questão, discordando que o § 3º do art. 2º da Lei nº 12.353 não trata os representantes eleitos de forma discriminatória, pelo contrário, possibilita a sua inclusão desde que sejam respeitados todos os direitos e deveres dos conselheiros, principalmente no que se refere à proibição para conseguir benefícios pessoais e de sua categoria. O papel do conselheiro deverá ser desempenhado exclusivamente em benefício da empresa (CARNEIRO, 2016).

(...) o conselheiro que votasse por um menor índice de reajuste salarial poderia ser acusado pelos trabalhadores de não ter honrado o voto que recebeu da categoria para o exercício de seu mandato. Caso, contudo, votasse genuína e legitimamente pela possibilidade de concessão de um reajuste mais expressivo, existirá a suspeição de que sua manifestação decorreu de seus vínculos com a categoria e não de forma a buscar o bem da empresa. Dessa forma, não haveria uma solução para essa situação no qual qualquer uma de suas manifestações poderia ser veementemente atacada. Enfim, haveria uma situação de conflito que está dissociada do comprometimento, da competência ou do caráter do conselheiro representante dos empregados (CARNEIRO, 2016, p.4).

Apesar das tentativas do deputado Helder Salomão (PT-ES) de retirar de pauta o parecer do deputado Adail Carneiro, em 26 de abril de 2017, foi aprovado pela comissão à rejeição de suprimir o § 3º do art. 2º da Lei nº 12.353. Em consequência disso, o Dep. Lucas Vergilio comunicou ao presidente da Câmara dos Deputados que a PL sofreu divergências de pareceres nas comissões. Por este motivo, a deliberação deverá ocorrer em plenário da Câmara (que até o presente momento não aconteceu).

Em 19 de março de 2019, o projeto de lei voltou a tramitar na Câmara Legislativa diante do deferimento da mesa diretora a pedido da Dep. Alice Portugal (PCdoB-BA) com vista ao desarquivamento. Até a presente data não há informação da tramitação deste projeto pela Câmara dos Deputados, permanecendo-se assim a possibilidade de uma análise posterior a proposição em questão, no entanto foi possível perceber alguns autores protagonistas, que por meio de ações legislativas, atuaram e ainda vêm atuando para supressão desta limitação imposta aos representantes dos trabalhadores no conselho de administração de empresas estatais (BRASIL, 2019).

O andamento da PL nº 6.051/2013, que já completou seis anos em tramitação, demonstra um imenso esforço de autores para mudarem a ideia de que os conselheiros eleitos pelos empregados não se configurariam conflito de interesses quando dos assuntos de previdência, sindicato, salários e benefícios serem tratados nas deliberações do conselho. Em suas justificativas relatam que caso haja uma participação hipotética dos representantes dentro da temática laboral nas negociações do conselho, os acordos não se efetivam de forma isolada entre os participantes, mas de um consenso

decisório entre os membros, considerando isso poderia se encaixar como conflito de interesse? As indicações políticas dos outros conselheiros não se representariam, por si só, um engajamento por interesses e interessados? Os representantes entrevistados emitiram suas opiniões a respeito, conforme as descrições abaixo:

Os conflitos de interesse também estão relacionados aos outros conselheiros, por exemplo, a participação deles como acionista de uma empresa que vai fechar contrato com a nossa, então o [conflito] é voltada mais para a área dos negócios. E pra gente o conflito de interesse se dá em toda a decisão. Isso deveria ser revisto porque a gente acaba sendo o mais prejudicado. Deveria ser natural, a pessoa se declarar impedido se for algum assunto que realmente esteja ligado pessoalmente a ela. O caso dos outros conselheiros- se eles têm ações em uma empresa e se essa empresa for contratada pelo grupo Eletrobras, ele pessoalmente deveria se declarar impedido: “eu não posso opinar a respeito deste assunto porque eu sou um acionista da empresa contratada”. Então, quando se tem interesse particular deveria ser igual para todos e quando fosse o caso do empregado ele deveria saber: “o assunto envolve diretamente a ele, a área dele”. Ele deveria se declarar [impedido], mas agora todos os assuntos como é o caso até de previdência complementar a gente não pode opinar, participar das deliberações. Eu acho que é abusivo realmente abusivo. Deveria ser repensado (RE1).

Eu, hoje, observo que há dois pesos e duas medidas porque os demais representantes eles são indicados por acionistas majoritários. (...) agora na lei tem a figura dos conselheiros independentes (...) o presidente da empresa participa também das decisões de algo que também irá privilegiá-lo como também o indicado do acionista majoritário. Então, assim, para mim o peso não é igual, acho que é possível os representantes dos trabalhadores participarem em determinados níveis da discussão, de elaboração, da preposição, tentando de todas as formas tirar a sua personalidade, ser impessoal na tomada de decisão ou na própria construção de uma proposta. Então, eu ainda acho que é preciso aprimorar esse requisito na legislação o que é de fato conflito de interesse (RE2).

Conforme foi exposto, o assunto rende debates contrários e favoráveis ao impedimento dos conselheiros eleitos em discutir sobre questões laborais no conselho de administração. De um lado, os favoráveis utilizam do caráter impessoal como justificativa para defender a vedação. Por outro lado estão aqueles que alegam que esse impedimento retrata discriminatoriamente os trabalhadores ou revelam cerceamento na efetiva participação dos representantes.

3.3 Portaria MPOG nº 26/2011 - Governo Dilma Rousseff

As instruções para regulamentação dos representantes dos trabalhadores no conselho de administração aconteceu no Governo da presidenta Dilma Rousseff pela portaria nº 26/2011, assinada pela então Ministra, Miriam Belchior do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) com vista a orientar as empresas públicas e suas subsidiárias e as sociedades de economia mista a se adequarem para a referida legislação.

Essa portaria estabeleceu que os conselheiros representantes dos empregados deveriam cumprir todas as determinações que eram previstas nas normas jurídicas relacionadas ao conselho de administração, inclusive perante a Lei de Sociedade Anônima, os estatutos e regimentos das empresas públicas. Define, em seu artigo 5º que os conselheiros eleitos não poderão ser dispensados sem justa causa desde a sua candidatura ao cargo e até após um ano do fim da sua gestão. No entanto, conclui que “perderá automaticamente a condição de conselheiro de administração o representante dos empregados cujo contrato de trabalho seja rescindido durante o prazo de gestão” (BRASIL, 2011, p. 2).

Cabe as empresas públicas definirem o tempo de permanência de gestão de cada conselheiro. A portaria deixa estabelecido no processo eleitoral à possibilidade dos representantes de concorrerem a uma reeleição. Caso o mandato do representante eleito seja interrompido em menos de seis meses, as empresas deverão convocar o segundo lugar da lista dos mais votados. Se transcorridos mais de seis meses, convocará novas eleições (BRASIL, 2011).

Com relação ao processo eleitoral, a referida portaria instituiu que o diretor-presidente de cada empresa pública designe membros para uma comissão eleitoral composta por: a) representantes das empresas (um destes presidirá a comissão), b) das entidades sindicais, de forma paritária com a cuja competência de: elaborarem o calendário eleitoral, analisarem as inscrições dos candidatos, deferindo ou indeferindo, assim como divulgarem a lista dos que estão aptos. Competirá também coordenar e supervisionar todo o processo eleitoral durante seu curso (BRASIL, 2011).

Os eleitores e interessados a concorrerem ao cargo deverão ser empregados ativos da empresa estatal a partir da instalação da comissão eleitoral.⁸ Devendo atender os requisitos estabelecidos nos estatutos sociais das empresas. O inciso § 2º do artigo 13 estabelece que “ascendente, descendente, parente colateral ou afim, até o terceiro grau, cônjuge, companheiro ou sócio de qualquer dos membros da diretoria, do conselho de administração ou do conselho fiscal” não poderão concorrer ao cargo de representantes dos empregados no conselho de administração. O candidato que obtiver a maioria absoluta de votos será considerado eleito, caso nenhum candidato atinja a maioria absoluta será necessário realizar uma nova eleição, em até 30 dias com os dois candidatos mais bem votados. Em uma situação possível de empate prevalecerão os seguintes critérios: a) maior tempo de serviço na empresa e maior idade (BRASIL, 2011).

Em 11 de março de 2011, no evento da regulamentação desta portaria, a presidenta Dilma Rousseff declarou que a obrigatoriedade dos dispositivos citados não pode se transformar em uma representação pró-forma porque a presença de trabalhadores contribui estrategicamente para as

⁸ § 3º A unidade de recursos humanos emitirá a listagem dos empregados ativos na data da instalação da comissão eleitoral.

empresas estatais por possuírem uma visão diferenciada e permanente da empresa e isso está em diálogo com o conselho de administração, órgão que delibera sobre planejamento estratégico e proposta de longo prazo. A presidenta enfatizou que em momentos de crises econômicas, quando as empresas públicas são sucateadas e privatizadas, há registros, principalmente no Brasil, que foram os trabalhadores que lutaram por sua defesa e preservação. Ela citou a importância dos funcionários que foram condutores pelo sucesso e inovação tecnológica das empresas Embrapa e Petrobrás. Ressaltou, além disso, que os trabalhadores são um dos patrimônios maiores do país.

(...) resguardar com todas as cautelas para essa representação ser uma representação efetiva - é algo estratégico para a própria empresa, é algo estratégico para o país, e nós não estamos só falando de uma questão de governança. É também uma questão de governança, melhora a governança, dá um outro olhar de governança, mas é também o reconhecimento, por parte do Estado brasileiro, que é o controlador dessas empresas, que os funcionários são um dos patrimônios maiores do país (*Biblioteca Presidência*, 11/03/2011).

Portanto, o discurso da presidenta Dilma Rousseff refletiu que a inclusão de trabalhadores na gestão das empresas públicas, além de contribuir para melhoria da governança corporativa, permite valorizá-los como condutores de mudanças, seja em tecnologias para as empresas públicas ou na preservação das mesmas, por isso é estratégico.

Ela acrescentou em sua fala a importância dos concursos públicos como instrumentos de renovação organizacional e cultural nas empresas. Enfim, lembrou que a aprovação da lei nº 12.353/2010 significava muito para o ex-presidente Lula, já que ela testemunhou inúmeras vezes, ele questionando sobre o andamento da lei no Congresso Nacional (*Biblioteca Presidência*, 11/03/2011).

Já no ano de 2016, sob a aprovação do governo de Michel Temer, a lei nº 13.303 que ficou denominada Lei de Responsabilidade das Estatais instituiu um estatuto jurídico para as empresas estatais estabelecendo critérios que influíram diretamente no conselho de administração.

3.4 Lei de Responsabilidade das Estatais, nº 13.303 de 2016

A Lei, nº 13.303 de 2016 (que ficou conhecida como Lei das Estatais ou Lei de Responsabilidades das Estatais) criou um estatuto jurídico para as empresas públicas ou sociedades de economia mistas e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios onde o Estado brasileiro detenha direito a voto. Aprovação desta lei decorreu em meio às divulgações da Operação Lava Jato, que abrangeu investigações em escândalos de

corrupção envolvendo contratos de valores exorbitantes, frutos de esquemas ilícitos, entre diretores e políticos por meio de vantagens na Petrobrás. No campo político, houve uma mudança de governo proporcionado por um processo de *impeachment* sob acusação de que a então presidenta Dilma Rousseff teria cometido crime de Responsabilidade Fiscal, assumindo o seu vice-presidente, Michel Temer.

Nas diversas manifestações sociais de cunho político, a retirada do Partido dos Trabalhadores (PT) na liderança do poder Executivo demonstrava simbolicamente o fim da corrupção que assombrava o país. Agora, diante a presidência de Michel Temer, o rumo do país seria centrado no espírito das reformas, o povo brasileiro precisava enfrentar mudanças para equilibrar as contas públicas. No âmbito econômico, as políticas que seriam adotadas teriam tendências neoliberais, ou seja, um Estado Mínimo constando a maior presença do setor privado. O discurso utilizado era “não falar em crise, mas trabalhar”, segundo Michel Temer “o mundo está de olho no Brasil. Os investidores acompanham com grande interesse as mudanças em curso no país. Havendo condições adequadas, a resposta deles será rápida” (MATOSO; CARGARO; MARTELLO, 2016).

Referindo-se diretamente aos trabalhadores afirmou que

(...) ao Estado, compete cuidar da saúde, da educação. O restante terá de ser compartilhado com a iniciativa privada, aqui entendida como a conjugação de trabalhadores e empresários (...) confiança no país é um fator necessário para que empresários e trabalhadores se entusiasmem e retornem com segurança os seus investimentos. (...) Quero incentivar de maneira significativa as parcerias público-privadas, para gerar empregos no país. O Estado não pode tudo fazer. Depende dos setores produtivos: empresários em um pólo e trabalhadores de outro (*Portal UOL, 12/05/2016*).

Neste cenário, a Lei das Estatais foi criada por iniciativa de um projeto de lei do Senado Federal, nº 555/2015 que determinou critérios na gestão das empresas públicas e suas subsidiárias perpassando desde as normas de contratação, nomeação de diretores e do conselho de administração, licitação, patrocínio.

A Comissão Mista de Desburocratização criada sob um ato conjunto do presidente da Câmara dos Deputados e do Senado Federal⁹, responsáveis pela análise da PL 555/2015 tinha como a finalidade “verificar os processos, procedimentos e rotinas realizados por órgãos e entidades da administração pública federal, assim como as respectivas estruturas organizacionais” (BRASIL, Senado Federal, 2019).

⁹ Eduardo Cunha e Renan Calheiros, respectivamente.

O relator, Sen. Arthur Oliveira Maia, em seu parecer informou a importância das contribuições das audiências públicas que foram realizadas anteriormente a publicação do texto base da PL, que contou com a presença da Comissão de Valores Mobiliários, do Tribunal de Contas da União, BM&F Bovespa, Banco do Brasil e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Associação de Investidores no Mercado de Capitais (Amec), da Fundação Falconi e da Confederação Nacional da Indústria (CNI). Além destas instituições representativas do mercado financeiro, contou com a colaboração dos projetos de lei, que segundo o relatório, serviram como base de referência: as PLS, nº 167, de 2015, de autoria do Senador Tasso Jereissati e PLS nº 343, de 2015, de autoria do Senador Aécio Neves (MAIA, 2015).

O referido relator destacou que a proposição da Lei das Estatais visava atender o desejo da população brasileira, haja vista, uma enquete pública realizada pelo Senado que apontou o desejo da sociedade civil na criação de uma legislação que abarcasse as empresas públicas e suas subsidiárias para mais transparência em suas ações. Cargos como administradores e diretores deveriam ser ocupados por agentes públicos de carreira (MAIA, 2015).

Apesar da justificativa dos parlamentares favoráveis a PL, que era preciso adotar mais transparência e boas práticas de governança corporativa, a tramitação do projeto em questão foi criticada por senadores contrários que afirmavam que o projeto era uma tentativa de facilitar a privatização das empresas estatais, se aproveitando da imagem enfraquecida das empresas estatais perante a opinião pública derivadas pelos escândalos de corrupção na Petrobrás. Em consequência disso, as empresas públicas cada vez mais se inclinavam aos interesses do mercado financeiro.

Um dos pontos polêmicos do texto da PL se refere à previsão de que as empresas públicas se transformariam em Sociedades Anônimas (S.A). Este tipo de modalidade permitiria a inclusão de investimentos privados com fins lucrativos tirando a exclusividade do capital público e do poder público. O prazo seria de dois anos para que essas empresas oferecessem, pelo menos, 25% de suas ações no mercado financeiro.

Durante uma audiência pública na Comissão de Direitos Humanos e Legislação Participativa, o então Sen. Paulo Paim (PT) e representantes dos trabalhadores do Conselho de Administração da Petrobrás, da Caixa Econômica Federal e integrantes da FENAE e da FUP relataram que parlamentares tentavam impor nas empresas públicas práticas para atender o mercado financeiro, que das muitas vezes, são contrárias aos interesses da população e dos trabalhadores com a justificativa de transparência e ações de governança corporativa.

Segundo esses representantes, caso seja aprovado o texto que foi apresentado, a Caixa Econômica Federal e o BNDES contarão com a presença de acionistas movidos aos interesses privados no conselho de administração, isso permitirá que afete os programas sociais como os de

habitação. Para João Antônio de Moraes, da Federação Única dos Petroleiros (FUP), afirmou que (...) “um banco que tenha como prioridade o mercado de capitais certamente não pode financiar a casa para os pobres”. (*BAPTISTA, Agência Senado, 22/09/2015*). Diversos representantes dos seguimentos das sociedades encaminharam ressalvas a PL 555/2015 como uma petição pública movida pela Federação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Correios, Telégrafos e Similares (FENTECT) contando com mais de 1.600 assinaturas contrárias a privatização dos Correios. As Centrais Sindicais (CUT, CTB, CSP/Conlutas), a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF-CUT) também encaminharam ao presidente do Senado manifestações contrárias ao projeto de Lei. Diante das pressões, esse dispositivo foi retirado do texto final da PL (BRASIL, 2019).

Outra polêmica que envolveria diretamente as entidades sindicais e políticas seria uma série de critérios exigidos aos membros para comporem o conselho de administração, especificamente a não filiação de partidos políticos e sindicatos. A lei que institui a participação de representantes dos empregados no conselho de administração estabeleceu que esses profissionais ficam proibidos de participarem das discussões e deliberações dos conselhos que contenham assuntos que envolvam relações trabalhistas (salários, vantagens, benefícios, previdência) por se caracterizar conflito de interesse. Contudo, não foi colocado diante os representantes qualquer proibição a filiações partidárias e sindicais, inclusive autorizava que os sindicatos e as empresas trabalhassem em conjunto na organização das eleições para o cargo. Esse requisito não foi aprovado em plenário, todavia, a PL 555/2015 que derivou a lei 13.303 no ano de 2016, não deixou de impor exigências enquanto a experiência profissional, formação acadêmica e vedações aos conselheiros.

3.4.1 As exigências estabelecidas na Lei nº 13.303/2016 aos ocupantes do cargo de conselheiro em empresas estatais

O artigo 17 da lei nº 13.303/2016 passou a determinar que os conselheiros e diretores possuíssem no mínimo 10 anos de experiência tanto no setor público ou privado ou quatro anos de experiência em cargos de comissão ou função de confiança na empresa ou terem exercidos como docentes ou pesquisadores atividades nas áreas que as empresas públicas atuem. A legislação possibilita a inclusão de conselheiros como profissional liberal desde que tenham quatro anos de experiência em áreas que façam parte dos limites da empresa.

Além disso, os membros participantes devem possuir formação acadêmica compatível com o setor que foi indicado. Segundo o artigo 17 da lei 13.303/2016 as vedações exigidas aos conselheiros participantes são:

- de representante do órgão regulador ao qual a empresa pública ou a sociedade de economia mista está sujeita, de Ministro de Estado, de Secretário de Estado, de Secretário Municipal, de titular de cargo, sem vínculo permanente com o serviço público, de natureza especial ou de direção e assessoramento superior na administração pública, de dirigente estatutário de partido político e de titular de mandato no Poder Legislativo de qualquer ente da federação, ainda que licenciados do cargo;

II - de pessoa que atuou, nos últimos 36 (trinta e seis) meses, como participante de estrutura decisória de partido político ou em trabalho vinculado a organização, estruturação e realização de campanha eleitoral;

III - de pessoa que exerça cargo em organização sindical;

IV - de pessoa que tenha firmado contrato ou parceria, como fornecedor ou comprador, demandante ou ofertante, de bens ou serviços de qualquer natureza, com a pessoa político-administrativa controladora da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou com a própria empresa ou sociedade em período inferior a 3 (três) anos antes da data de nomeação;

V - de pessoa que tenha ou possa ter qualquer forma de conflito de interesse com a pessoa político-administrativa controladora da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou com a própria empresa ou sociedade (BRASIL, Lei nº 12.353, § 2º, art.17, 2016.)

Diante disso, os representantes não podem exercer cargo de diretoria em organização sindical e atuado nos últimos 36 meses como integrantes da estrutura decisória de partidos políticos e organização, estruturação e realização de campanha eleitoral. A ideia da lei é demonstrar para a opinião pública o impedimento do aparelhamento sindicalista e político nas empresas estatais (MATOSO, *Portal GI*, 01/07/2016).

No evento que celebrou um ano da aprovação da Lei das Estatais, o então presidente Michel Temer, em 29 de Junho de 2016, apontou que a regulamentação desta norma jurídica tinha como aspecto não só moralista, “tratava de salvar o patrimônio que pertencem a todos os brasileiros”. Ele se referia que era preciso salvar as empresas estatais de pessoas que a utilizavam visando meios ilícitos. Portanto, segundo ele, a norma jurídica forneceu proteção e responsabilidade (TV BRASILGOV, 29/06/2017).

No seu discurso, o então presidente enfatizava a importância de práticas, que o Brasil vem adotando de alinhamento da administração pública com critérios jurídicos da administração privada, que em sua opinião, conferia agilidade. Por isso, buscando a eficiência da administração pública era preciso privatizar certos setores públicos ou concedê-los à iniciativa privada. Essa trajetória administrativa refletiu a interligação efetiva entre esses dois setores apontando que a administração privada tem princípios de eficiência, transparência e responsabilidade que é de grande valia para o setor público (TV BRASILGOV, 29/06/2017).

Entretanto, Maria Rita Serrano, representante dos empregados no conselho de administração da Caixa Econômica Federal, em uma audiência pública realizada no Supremo Tribunal Federal cuja temática era em defesa das empresas estatais, chamou atenção para a dicotomia surgida a partir

da influência do neoliberalismo entre público *versus* privado. Segundo ela, vende-se a imagem do setor privado como um setor criativo, onde se tem liberdade de inovação, o privado se torna símbolo da modernidade e da eficiência. Enquanto o setor público é considerado símbolo de ineficiência, burocrático, que cobra impostos e devolve serviços de má qualidade a população. Ao disseminar essas informações na sociedade propicia um ambiente favorável a privatizações (AUDITORIA CIDADÃ DA DÍVIDA, 02/10/2018).

(...) No Brasil vem se falando em privatizar ou adotar um modelo de governança que consiga evitar a corrupção como se no sistema público a corrupção fosse inerente ao setor público, quando na realidade você tem empresas públicas que tem corrupção e você tem empresas privadas que também tem corrupção e os casos são diversos. Nós temos empresas públicas que são eficientes e temos empresas privadas que são ineficientes, mas o interesse desta dicotomia é de fato desvalorizar tudo aquilo que se refere ao que é público, o que é para todos. Uma das diferenças fundamentais que está colocado no cerne desta questão, que inclusive, embala todos os debates eleitorais nos últimos anos é qual modelo de Estado nós queremos? (AUDITORIA CIDADÃ DA DÍVIDA, 02/10/2018).

A representante dos trabalhadores afirmou que se trata de uma inverdade que as empresas privadas têm a mesma possibilidade de atendimento em comparação as empresas públicas. A forma correta seria dizer que a iniciativa privada tem como finalidade a busca do consumidor, de clientes, de pessoas que possam pagar. Já as empresas públicas têm outra forma de olhar, com vista ao atendimento das necessidades dos cidadãos. Usou como exemplo os bancos públicos que foram os grandes financiadores de programas sociais, haja vista os programas voltados para a habitação com juros abaixo do mercado. Outro exemplo seria o caso da Eletrobrás no programa Luz para Todos, que levou energia a lugares remotos do país. Projetos estes que não atraem o interesse do âmbito privado porque não possuem o viés lucrativo.

Em uma série de dados, a conselheira demonstrou que as empresas estatais apresentaram rendimentos que se tornaram investimentos no país, enquanto muitas companhias multinacionais, em vez de investirem no Brasil, levaram seus lucros para as matrizes localizadas em outros países, ou seja, “a grande fomentadora de desenvolvimento e de investimentos são as empresas públicas” (AUDITORIA CIDADÃ DA DÍVIDA, 02/10/2018).

Por fim, Maria Rita Serrano faz uma crítica à Lei de Responsabilidade das Estatais citando as contradições geradas no conteúdo desta lei. Como por exemplo, exige-se uma assembleia de acionistas nas empresas estatais, coisa que para ela não faz lógica já que o Estado brasileiro é o detentor e gestor exclusivo da Caixa Econômica Federal, empresa 100% pública e, além disso, impõe que tenha conselheiros independentes nas empresas de capital aberto, porém não para as empresas de capital fechado. Em suma, autora resumiu que “o processo de desvalorização daquilo

que é público tem haver com o processo de desvalorização do papel do Estado” (AUDITORIA CIDADÃ DA DÍVIDA, 02/10/2018).

Os conselheiros entrevistados emitiram suas opiniões sobre a Lei de Responsabilidade das Estatais, conforme abaixo:

Eu acho que a lei tem partes boas, mas ela também prejudica muito o acesso a pessoas que poderia ser representantes por conta da restrição da lei: depende de formação, de experiências anteriores. Eu acho que em muitas situações ela é excludente para os trabalhadores. A lei organiza, melhora a questão de *compliance*, por outro lado ela é muita excludente porque tem alguns requisitos que impedem pessoas que poderiam ser bons conselheiros (RE1)

A Lei de Responsabilidade das Estatais exagerou. Quando engessa no ponto de vista das trajetórias políticas das pessoas ela quer, digamos privilegiar um determinado grupo. Essa coisa de exigir, por exemplo, experiências em determinados cargos, eu acho que isso é muito ruim para os trabalhadores. O fato deles não terem ocupados esses cargos não quer dizer que eles não tenham o conhecimento suficiente para estar ali fazendo um debate necessário. Ela trouxe um engessamento político por determinadas representações que, do meu ponto de vista, não agregou valor nenhum. Lá é um espaço político, que você debate temas técnicos, sim, mas é um espaço político. E você sem experiência na vivência política, você será um técnico lido. Você precisa ter essa vivência do debate político (RE2).

(...) na verdade com a lei 13.303/2016 se criou uma cláusula de barreira para os trabalhadores se elegerem porque exige muito. (...) você tem que ter uma pessoa que está trabalhando no dia a dia se qualificando para o trabalho que está exercendo como técnico e ainda mais tem que começar a visar outra carreira (a de conselheiro) até mesmo em algumas vezes fazer cursos por conta própria (RE 3).

De acordo com os representantes entrevistados, a Lei 13.303 de 2016 estabeleceu critérios rígidos aos trabalhadores para participarem da gestão das empresas por meio do conselho de administração. O representante da associação dos funcionários segue também neste mesmo entendimento apontando as qualificações que passaram a ser exigida dos participantes, a ressalva, segundo ele, que alguns dispositivos da lei não podem virar cláusula de barreira para os empregados participarem do conselho de administração. Nas palavras dele (...) “não se pode colocar requisitos tão fortes que você possa impedir a participação de trabalhadores, talvez, hoje, alguns requisitos sejam muito forte, outros são necessários”. No caso, por exemplo, sobre a vedação de diretores de sindicato para o conselho de administração, os entrevistados responderam:

Eu acho que isso foi uma forma de cercear a participação (...) queira ou não, as pessoas que estão na diretoria eram ligadas não diretamente a diretoria de partidos políticos, mas são ligadas por causa das amizades. Então, se eles estão ligados por uma relação de confiança e são determinados de um partido político, por que o representante não pode estar ligado a sindicatos também? De qualquer maneira, essa lei veio para cercear realmente a

participação das pessoas no sindicato, eles querem limitar, de alguma forma prejudicar nossa organização trabalhista (RE1)

(...) se a pessoa entrou lá e retirou o véu dele de sindicalista, se ele estiver usando só a questão técnica para o bem da empresa, em teoria não teria problema nenhum dele ser sindicalista. Existem situações e situações. Eu posso não ser sindicalista, mas no fundo eu ter todo um interesse próprio meu, todo mundo falando que aquela pessoa é isenta, “independente”, mas, na verdade, eu não sou. Então isso é muito relativo (RE3).

Em síntese, os princípios da governança corporativa, (equidade, transparência, prestação de conta e responsabilidade corporativa) teve como iniciativa a administração de conflitos entre os diferentes interesses em um ambiente corporativo. Na literatura sobre a governança corporativa pesquisadores da área da administração geralmente identificam os efeitos dos mecanismos da governança nas estruturas empresariais, sobretudo reforçando os benefícios de tais práticas como: minimização de conflitos, aumento no valor de mercado, obtenção de financiamentos, isto é, as empresas acabam conquistando a confiança dos investidores ao adotarem as práticas da governança.

Entretanto, Grün chama atenção para os efeitos da dominação financeira por meio do discurso da governança corporativa. Afirmando que: “estamos diante da dominação cultural das finanças, que impõe a proeminência das suas maneiras de enxergar a realidade brasileira e enquadrar os problemas do país” (GRÜN, 2007, p. 382). Essa dominação financeira influi diretamente nos aspectos culturais. Denominado pelo autor como “guerra cultural” (GRÜN, 2007, p. 382) onde a dominação financeira acaba impondo modos e convenções cognitivas sob o viés do neoliberalismo.

Grün (2007) enfatiza que essa guerra cultural é pouco percebida porque a dominação financeira se entrelaça com outras temáticas que produzem homologias e que contribuem para a naturalização no meio social. O autor demonstra que em momentos distintos da história do país estiveram presentes concepções derivadas pela dominação financeira, como, por exemplo, nos anos de 1970, no Brasil, o protótipo “era a grande empresa, multinacional, nacional ou estatal. E no seio delas, os administradores profissionalizados, que planificavam suas ações, eram a base da racionalidade.”, ou seja, neste momento, “o protótipo da eficiência era o planejamento econômico” (GRÜN, 2007, p. 382). Já no segundo momento, nos anos do governo do então presidente Fernando Collor, começou aparecer críticas a respeito da ineficiência e do atraso da indústria brasileira porque os gestores estavam acomodados devido a ações protecionistas.

Na primeira fase da inflexão, o “antes”, a grande empresa era a portadora do progresso e a pequena, um resíduo do passado. No “depois”, a grande empresa estatal, um dos eixos do famoso tripé do desenvolvimento da época, começou a ser questionada e ganhou a pecha de “elefante branco”, grande e vistoso, mas ineficiente (GRÜN, 2007, p. 383).

O terceiro momento, apontado pelo autor, aconteceu no governo Fernando Henrique Cardoso, quando ocorreram grandes privatizações com a justificativa da “empresa sem burocracia” (GRUN, 2007, p. 383). Desta forma, a governança corporativa tomou força neste momento, carregando a premissa de que “a empresa é a dos acionistas”. Alegação é que as empresas teriam sido usurpadas, corrompidas ou que enganavam os acionistas, “a governança corporativa seria a forma através da qual se faria, e se asseguraria, a restauração da justiça (GRÜN, 2007, p. 392).

Ademais, os princípios da governança corporativa, para o autor, refletem contradições porque ao mesmo tempo em que demonstra igualdade, transparência e a concepção de que empresa é de todos, no plano prático isso funciona mais como modo de estratégia de coerção.

A utopia regressiva da empresa completamente controlada por seus donos não pode realizar-se na letra, e todos sabem disso. Então, surge a idéia atualizada, mais uma vez no vai-e-vem popular e erudito: já que “o que engorda o gado é o olho do dono”, o melhor desenho de empresa é aquele que faz todos os seus colaboradores pensarem como se fossem seus acionistas. Daí começa a obra, ao mesmo tempo econômica e ideológica, de redesenhar as empresas de acordo com essa velha inspiração, agora renovada. (...) Os empregados são divididos em “essenciais” e “acessórios”. Os primeiros serão motivados positivamente, através da metáfora da remuneração por produtividade e da propriedade de ações. Para os segundos, sobra a motivação negativa da terceirização: somente continuarão na empresa, ou alcançarão o status privilegiado de empregados efetivos, aqueles que derem provas cotidianas de dedicação à empresa e capacidade de trabalho (GRÜN, 2007, p. 392-393).

Nesta perspectiva, a governança corporativa se apresenta as empresas como uma “pedagogia implícita para os novos instrumentos de gestão” (GRUN, 2007, p. 394), ou seja, passam a impor modelos considerados perfeitos. Segundo o autor, a governança corporativa encanta e hipnotiza novos atores que acabam se tornando essenciais e acessórios neste meio, porque todos os inscritos defendem que as empresas devem adotar mecanismos de governança, especialmente a prestação de contas para os agentes externos. Assim, figura o acionista como o protótipo ideal. Tudo passa a se adequar na linguagem econômica; o autor cita como exemplo, a criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) que transformou as informações sócio-ambientais em medições financeiras para fins de auxiliar as aplicações e os riscos para os investidores (GRÜN, 2007).

Outro aspecto apontado pelo autor é a catequização que a governança corporativa estabelece nos agentes e instituições obrigando a adotarem seus códigos de condutas, seja “através da apreciação ou da depreciação do seu valor público” (GRÜN, 2007, p. 395). Além disso, ela interfere em outros campos, como é o caso de economistas elaborando condutas ditas perfeitas em assuntos sobre “casamento, educação, criminalidade, ansiedade” determinando condutas baseadas sob o viés

econômico. Nas palavras de GRÜN (2007, p. 397) “trata-se assim de cobrar lógica das justificativas presentes nas prescrições sobre como devem ser as empresas e as demais organizações modernas (GRÜN, 2007, p. 397).

3.5 Considerações sobre os dados apresentados

As ideias da governança são difundidas principalmente entre as instituições de ensino, como, por exemplo, o IBGC, que se tornou o principal porta-voz sobre esta temática no Brasil instituindo códigos de governança que são adotados nas empresas estatais. Se de um lado a governança corporativa estabeleceu princípios e códigos de conduta, por outro possibilitou adentrada de novos agentes, um desses foi o representante dos trabalhadores no conselho de administração, por meio da lei 12.353 de 2010.

Esta lei veio com a justificativa de atender os preceitos da Constituição federal no que se refere à permissão do trabalhador em participar nas gestões das empresas e também a Lei de Sociedade Anônima que prevê a inclusão de empregados no conselho de administração nos estatutos das empresas. Apesar desta possibilidade, os funcionários deverão ser obedientes a todas as legislações que regem esse universo, além disso, sofrerão vedações extras: sob o discurso de conflito de interesse, ficarão proibidos de participarem das deliberações no conselho quando os assuntos forem relacionados a salário, benefícios, vantagens, assuntos sindicais, previdência, assistência. Conforme foi demonstrado, autores políticos como Fátima Bezerra (PT), Luiz Alberto - PT/BA, Alice Portugal - PCdoB/BA, Policarpo - PT/DF e Fernando Marroni - PT/RS criaram um projeto de lei visando suprimir essa limitação alegando ser discriminatória já que se for considerado conflito de interesse deveria ser estendido aos demais membros que são indicados porque também acabam representando interesses seja de acionista ou do governo. Esse tipo de posicionamento está de acordo com os atuais representantes dos empregados entrevistados.

Referente à regulamentação da lei nº 12.353, a então presidente Dilma Rousseff atribuiu a participação de trabalhadores no conselho de administração como um recurso estratégico tanto para a governança corporativa por meio da “transparência e equidade” como para a empresa na justificativa de que não há quem conheça mais a empresa do que o trabalhador. Ademais, ressaltou a importância dos trabalhadores na defesa das empresas públicas e em sua fiscalização.

Nesta perspectiva, a contribuição dos trabalhadores para as práticas de governança poderá ser observada a partir dos relatos dos informantes analisados onde demonstraram que suas atividades de conselheiros são desempenhadas por meio do contato direto aos departamentos da

própria empresa. O fato de eles serem funcionários detém o privilégio do acesso à informação, conhecem as dificuldades e necessidades da empresa, ou seja, seus conhecimentos contribuem para as práticas de governança. Conforme descrevem abaixo:

Costumo consultar os trabalhadores antes de algumas aprovações de matéria. Questões mais críticas de pouco conhecimento meu, eu procuro os departamentos técnicos para eu ter uma noção do que área técnica pensa sobre aquilo (*RE 1*).

O que é deliberado nas reuniões de diretorias que vai para o conselho não é feito pelo diretor é feita pelos técnicos. E o meu discurso durante as reuniões do conselho é dizer: “eu procurei informações com quem de fato conhece aquele tema que são os técnicos. Quem conhece é quem pensa, quem faz, quem estudou e se qualificou para aquilo. De certa forma eu posso até dizer aqui pra você que eu me sinto perante os demais conselheiros diante a esta questão sobre: “esclarecimentos, melhor informações” uma privilegiada porque eu sou de dentro da empresa e os outros não são. Eu sou de dentro da empresa, eu tenho uma história, conheço as pessoas, eu construí uma trajetória na empresa. Eu me sinto privilegiada no acesso que eu tenho (*RE 2*).

(...) você começa a procurar as pessoas aqui internamente para eles explicarem e aí a gente vai aprendendo na correria. (...) eu não tenho assessoria. Eu acabo procurando as pessoas, eu vou no gerente x ou no gerente y, eu vou perguntando. Na verdade a deliberação que está sendo tratada no conselho ou o assunto passou por aquela pessoa. Então eu vou e pergunto, ele me explica, pego a opinião de outras pessoas. Isso tem que ter certo cuidado porque tem coisas sigilosas. Você tem que perguntar para as pessoas corretas, mas assim, no mais você terá que estudar muito (...) eu consigo as informações por aqui, mas também depende da organização porque assim, eu também tenho contato com vários conselheiros e tem outras empresas que têm uma resistência muito forte em fornecer informações (*RE 3*).

Já a aprovação da lei nº 13.303/2016 (iniciada pelo Senado e sancionada pelo governo Temer) adicionou formas mais criteriosa para a participação de trabalhadores no conselho de administração, como por exemplo, proibindo a presença de diretores de sindicatos ou que estes tenham participado de diretorias de partidos políticos, determinou exigência de conhecimento acadêmico necessário e experiência profissional. A justificativa, ao fundo, foi pacificar o país, tornar o serviço público mais eficiente e isso só seria possível a partir do alinhamento do Estado com políticas desenhadas aos interesses do mercado financeiro.

Neste entendimento a tramitação da PL 555/2015 (no Congresso Nacional) tentou-se incluir dispositivos no texto base do projeto que transformaria as empresas estatais em Sociedades Anônimas. Segundo as entidades sindicais, isso ocasionaria privatizações generalizadas nas empresas que passariam a ser compostas por capital privado. Também se tentou ampliar as vedações aos representantes dos empregados no conselho de administração em impedi-los de filiação sindical ou partidária, pontos estes que não conseguiram avançar nas discussões devido a diversas manifestações contrárias que foram realizadas.

CAPÍTULO IV- OS REPRESENTANTES DOS TRABALHADORES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: UM NOVO GRUPO EM FORMAÇÃO?

A possibilidade de representantes dos empregados participarem da gestão de empresas estatais leva-nos a uma rápida e superficial questão: estes trabalhadores se diferem dos demais porque são ou foram conselheiros administrativos? Ao tentar responder esse questionamento somos induzidos a hipóteses como: esses agentes são especiais por possuírem qualidades excepcionais (técnicas) para conseguirem participar de deliberações administrativas; ou esses agentes se tornaram relevantes depois de terminar seus mandatos no conselho, isso quer dizer, que carregarão dentro e fora da empresa à chancela simbólica de ter sido um conselheiro administrativo de uma empresa estatal.

Por mais simples que essas hipóteses possam apresentar, elas são muito mais complexas porque apresentam outras variáveis de análise como: I – considerar o conhecimento acadêmico dos trabalhadores, ou seja, os títulos que possuem e quais as universidades que estudaram, porque isso nos leva a um *roll* de definições; II – verificar o capital social, conceito trabalhado por Bourdieu, para entender as construções das redes de sociabilidades dentro da empresa e fora dela, (como eles se constituíram representantes, ou melhor, porta-vozes de um grupo?); III – as trajetórias desses indivíduos, questionando: quais os cargos que ocuparam antes ou depois de terem participado de um conselho de administração?

Deduzir de primeira que os agentes acumularam capital simbólico por terem exclusivamente participado de um conselho administrativo, habituados às rotinas administrativas, às negociações, aos conhecimentos técnicos e todas as carregações valorativas dessa área, é esconder as imperfeições, os rabiscos, as oscilações apresentando modelos padronizados ou respostas certas. Para Bourdieu (2008, p. 104): “(...) a posição e a trajetória individual não são, do ponto de vista estatístico, independentes na medida em que nem todas as posições de chegada são igualmente prováveis para todos os pontos de partidas”. Assim sendo, compreender as posições desses agentes é considerar as especificidades e correlações dos espaços que ocupam.

Por isso, neste capítulo propõe-se aprofundar, utilizando por meios de embasamentos teóricos de Monique de Saint Martin e Pierre Bourdieu e entre outros autores, a compreensão dos classificados “representantes dos trabalhadores” ou “representantes dos empregados” tentando entender quem eles são? É correto afirmar que eles se constituem um novo grupo social? Há semelhanças e distinções entre eles? Eles utilizam estratégias de conversão ou de reconversão?

4.1 As estratégias de reconversão: a teoria

A partir do ano de 2011, iniciou-se uma nova possibilidade para os trabalhadores de participar do direcionamento estratégico de uma empresa estatal, especificamente no órgão máximo: o conselho de administração. Nesse ínterim, fez-se presente um conjunto de novos trabalhadores que passaram a incorporar o papel administrativo: o de então, conselheiro eleito.

Essa inclusão pode fomentar debates sobre a participação efetiva dos trabalhadores no conselho administrativo, levando a questionar como eles vivenciam um novo espaço ou são capazes de utilizar uma nova linguagem centrada em interesses financeiros, além disso, como são as suas relações com a própria estrutura e a composição do conselho de administração? Assuntos que serão tratados ao longo dos demais capítulos. De antemão, os representantes dos trabalhadores apresentam certas características semelhantes e distintas em seu processo participativo, um deles é o que confere a sua formação principal: a estratégia de grupo.

Segundo Bourdieu (2008) os grupos se compõem em estratégias de reprodução para ocupar posições no espaço social dependendo muito, primeiramente do volume e da estrutura do capital a ser reproduzido; e, em segundo lugar, da relação de forças entre as classes e os sistemas de instrumentos de reprodução. Em síntese, o autor quer demonstrar que grupos se constituem a partir das estruturas sociais e dos instrumentos que estão disponíveis (na maioria das vezes de forma desigual), isto é, depende muito dos “estados dos costumes e da lei sucessória, do mercado de trabalho, do sistema escolar, etc” (BOURDIEU, 2008, p. 122). Não obstante, a alteração da estrutura social propicia mudanças nas estratégias de reprodução de cada grupo, derivando em processos de reconversão. Esses processos significam que grupos utilizam os capitais adquiridos para manter ou adquirir novas posições sociais.

Isso é mais claro, por exemplo, nas pesquisas de Monique de Saint Martin (2008) ao analisar as elites administrativas, econômicas e políticas na França. A autora identificou especialmente as mudanças da aristocracia francesa, quando grupos de elite se adequaram a novos cenários ao perceberem a diminuição das posições e privilégios que ocupavam. Utilizando dos capitais adquiridos (em tempos de outrora) tanto simbólicos, culturais, econômicos, esta elite se reinventou inserindo-se em novas atividades.

Para Monique de Saint Martin (1999, 2008), os estudos das reconversões permitem identificar os processos de rupturas ou continuidades, de desvalorização ou de reavaliação de grupos sociais. Além disso, permite verificar as mobilidades sociais, ou seja, as mudanças ocorridas entre os membros do grupo ou na formação de novos grupos sociais. Ela cita, por exemplo, os

patrões e administradores de empresa que utilizam dos seus recursos econômicos para convertê-los em notoriedade, em prestígio simbólico ou as redes de relações sociais em capital econômico. Em suma, os capitais adquiridos são transformados em moeda de troca para que os grupos sociais evitem a desclassificação ou o declínio social devido às conjunturas históricas. Portanto, segundo a autora:

As reconversões recorrem com frequência à escola, por exemplo, com a reconversão de capital econômico em capital escolar, ou de capital burocrático em capital econômico. Pode também haver reconversões militantes, quando os antigos militantes sindicais ou políticos se reconvertem, por exemplo, em direção a atividades humanitárias ou a gabinetes de conselho. (...) as reconversões supõem uma forma de ruptura com a herança, uma dissolução dos antigos recursos e uma recomposição destes recursos em bases diferentes, bem como uma reconstrução identitária (SAINT MARTIN, 2008, p. 64-65).

No caso dos aristocratas franceses, que já não são uma classe detentora dos mesmos privilégios de outrora, souberam utilizar de seus recursos econômicos e simbólicos para investir em outras atividades que pudessem proporcionar status, rendimentos, profissões, etc.

Em contrapartida, os aristocratas souberam sobretudo valorizar o seu capital social (pertença a uma grande família, rede durável e vasta relações de parentesco e outras cuidadosamente cultivada) e o seu capital simbólico (nome, título, nobiliárquico, ligações a uma terra, um castelo). Estes trunfos sociais e simbólicos puderam ser convertidos, pelo menos em parte, em capital econômico (rendimentos, lucros, salários, ações, participação em conselhos de administração, presidência de sociedades, cargos diretivos, etc) ou ainda em capital político (mandato de senador, presidente da Câmara, membro de uma assembleia municipal, presidência de associações de proprietários agrícolas, etc) e, mais recentemente, em títulos escolares e em diplomas (SAINT MARTIN, 1999, p. 1027).

Para a autora o “estudo das reconversões permite compreender a amplitude dos movimentos de desagregação ou de reestruturação” de grupos. (SAINT MARTIN, 1999, p. 1029). Todavia, esses movimentos não acontecem de forma singular, surgem a partir de uma cadeia de fatores, circunstâncias, encontros e desencontros, conflitos ou rupturas. Os agentes são confrontados com uma diversidade de acontecimentos e procuram ao longo do tempo se adaptarem ou não.

De acordo com Monique de Saint Martin (1999), os indivíduos que possuem uma variedade de capitais (simbólico, cultural, econômico, social...) têm muito mais chances de obter sucesso no processo de reconversão, do que aqueles que detêm reduzidos níveis de capitais. Além disso, as relações, sendo escolares, profissionais ou de parentesco, também são importantes para se obter êxito na reestruturação de posições sociais. Diante disso, a autora acrescenta à relevância de se verificar nesse processo as “alianças matrimoniais ou profissionais, as solidariedades, as redes de

pertença, bem como os comportamentos econômicos, as práticas sucessórias e educativas” (SAINT MARTIN, 1999, p. 1037).

Além de que a pesquisadora destaca que o sistema educacional é uma ferramenta essencial de análise porque possibilita perceber o movimento de dominação e de mobilidade das elites e da estruturação dos grupos sociais através dos títulos recebidos, os modos de pensar e as disposições adquiridas que são pré-moldadas e incorporadas por meio da educação.

Estudar os sistemas de ensino secundário e superior e as relações das escolas ou universidades com o Estado surge como ponto de partida indispensável a um estudo sociológico das elites. A socialização e a formação dos membros das futuras elites dependem estreitamente das instituições educativas (escolas de elite, privadas ou públicas, grandes liceus, grandes écoles, etc) que favorecem a estruturação dos grupos, a constituição de redes e a aprendizagem de modos de gestão das relações e do exercício da autoridade (SAINT MARTIN, 2008, p. 52).

Já para Bourdieu (2008), as reconversões acontecem mais por uma mudança de condição do que por um processo de mobilidade social; isso quer dizer, que para ele os agentes estão hierarquizados e que o espaço social permite duas formas de condições de mudança: a primeira forma são os deslocamentos verticais, por exemplo, um professor do ensino básico que ascende para ser um docente universitário ou empresário de pequenos negócios que passa a se tornar um grande empresário. E os deslocamentos transversais que é a mudança de um campo para outro, seja no mesmo plano, um professor primário ou o seu filho que se torna um pequeno comerciante, ou o professor primário que se transforma em um empresário industrial, em planos diferentes.

Nesse sentido, para o autor as estratégias de reconversão se situam especificamente no volume do capital e a estrutura patrimonial; isto é, para manter suas posições ou aumentar seus níveis de capitais, os agentes se sofisticam, especializam-se, adquirem novas competências, convertem seus capitais em outros. Para esclarecer melhor, Bourdieu (2008) demonstra, por exemplo, as mudanças que ocorreram entre os artesãos e comerciantes ao longo da história a partir do aumento do nível de instrução (capital cultural) e das predisposições adquiridas em suas trajetórias pessoais visando concorrer com os demais grupos. Esses profissionais passaram a buscar nichos, a se especializar em ramos como em “(...) abertura de butiques de dietética, de produtos naturais oriundos das regiões, de alimentação orgânica ou de padarias especializadas” (2008, p.133). No caso dos artesãos tradicionais passaram a produzir artesanatos de luxo e de arte- “(...) boutiques de confecção, revendedores de *griffes*, comerciantes de roupas e adereços exóticos ou de objetos rústicos, de discos, antiquários, decoradores, designers, fotógrafo...” (2008, p.133).

O que chama mais atenção nesse processo de reconversão é a importância da educação para ambos os autores, porque é através do sistema educacional que se dispõem as estratégias de estruturação dos grupos, que se distinguem nos costumes moldados, na cultura adquirida e nas relações sociais construídas. Para Bourdieu (2008), a estrutura, os volumes de capitais e a forma de reprodução estabelecem ordenamento e distanciamento entre os grupos em decorrência da desigualdade. Ele esclarece, por exemplo, que por mais que as classes sociais mais abastadas adquiram diplomas por meio dos estudos (ou por novas formas de “inclusão social”) as elites produzirão uma reclassificação dos seus diplomas, ocuparão cargos, por exemplo, que não exigem somente conhecimentos acadêmicos, mas uma rede de relações que valoriza o prestígio do nome, ou seja, as elites utilizarão de outros capitais incorporados na sua trajetória para valorizar seu status, sempre a frente dos demais.

Nas palavras do autor:

A reprodução da estrutura social pode realizar-se em e por uma luta de concorrência que conduz a uma simples translação da estrutura das distribuições enquanto, e somente enquanto, os membros das classes dominadas, entrarem na luta de forma desordenada, ou seja, por meio de ações e reações que só se totalizam do ponto de vista estatístico pelos efeitos externos que as ações de uns exercem sobre as ações dos outros, fora de qualquer interação e transação, portanto, na objetividade, fora do controle coletivo ou individual e, quase sempre, contra os interesses individuais e coletivos dos agentes. Essa forma particular de luta de classes, que é a luta da concorrência, é aquela que os membros das classes dominadas deixam-se impor quando aceitam os desafios que lhes são propostos pelos dominantes, luta integradora e, pelo fato da deficiência inicial, reprodutora já que aqueles que entram nessa espécie de corrida de perseguição - em que, desde a partida, estão necessariamente vencidos, como é testemunhado pela constância das distâncias-reconhecem implicitamente, pelo simples fato de concorrerem, a legitimidade dos objetivos perseguidos por aqueles que os perseguem (BOURDIEU, 2008, p. 159).

Deste modo, o autor ressalta a desigualdade social identificando que as elites sempre estarão à frente de outros grupos por meios das reconversões estratégicas, por mais democrático e inclusivo o campo seja. Para ele, a estrutura e o volume do capital devem ser considerados porque enquanto a estrutura reproduzir a desigualdade social por meio de estratégias explícitas ou implícitas em favor das elites, as classes inferiores permanecerão em posições desiguais. É através desses pressupostos teóricos que verificaremos as posições ocupadas pelos representantes dos trabalhadores nos conselhos administrativos de empresas estatais.

4.1.1 As elites políticas brasileiras: as reconversões na prática

A pesquisa de Grill (2008, p. 67), por exemplo, aproxima-se dos conceitos citados por Monique de Saint Martin e Pierre Bourdieu adaptados à realidade brasileira porque o autor embarca, por meio de um recorte de 200 deputados do estado do Rio Grande do Sul e 100 deputados do estado do Maranhão, uma análise sobre os perfis de parlamentares, identificando as “ocupações exercidas, grau de escolarização, títulos escolares obtidos e instituições em que os obtiveram” com o intuito de verificar as dinâmicas, as conjunturas e os condicionantes desses grupos políticos enquanto formação, reprodução de estratégias e as posições ocupadas entre 1945 a 2006.

O autor contribui para a literatura desses estados ampliando o escopo de análise. Enquanto diversos estudos centralizaram sobre as famílias tradicionais políticas e os seus conflitos, Grill (2008) objetiva captar três dimensões: a primeira é levar em conta as origens de entrada desses parlamentares no processo eleitoral e como desempenharam suas atividades ao longo do mandato. A segunda é a especialização na política, ou seja, a mudança de profissão e a dedicação a essa nova área. E por último, a denegação identitária, por mais que aparentem ou ressaltem a política como profissão, ao mesmo tempo, os parlamentares atribuíam suas atividades partindo do princípio vocacional, “político como vocação”.

Os dados da pesquisa demonstraram que os agentes antes de se tornarem políticos ocupavam profissões diferenciadas e, além disso, pertenciam a origens sociais de elites, possuíam patrimônio econômico e em suas trajetórias tinham participado de instituições públicas por meio de concurso público ou por meio de alianças políticas. Conforme decorre abaixo:

Tanto no Rio Grande do Sul como no Maranhão o conjunto das profissões exercidas no período que precede o ingresso na carreira eletiva (ocupação do primeiro cargo eletivo) sinaliza a importância de três fatores: 1) a reconversão de uma notoriedade profissional (indicada principalmente pelo número de advogados, médicos, jornalistas, professores e professores universitários); 2) o peso do patrimônio econômico e do pertencimento aos círculos que compõem as “elites econômicas” nas carreiras políticas (sugerido pela significativa presença de empresários e proprietários rurais); 3) a passagem por funções públicas (via concurso ou nomeação com base em laço político) 4 – sendo que as bases sociais derivadas da profissão não são excludentes entre si (GRILL, 2008, p. 67).

Neste sentido, os agentes ao adentrarem ao mandato eletivo passaram por um processo de reconversão utilizando de suas origens, das profissões que ocupavam ou do capital que possuíam para galgar novas posições sociais, agora alocadas na esfera política.

Em sua pesquisa, o autor analisa a formação educacional, a idade, o tempo de ocupação de cargo público, o número de candidatura, a forma como se introduziram no mandato eletivo, isto é, se ocuparam altos cargos de início ou pequenos cargos com o intuito de identificar o percurso, as variáveis, os condicionantes, as especificidades dos parlamentares do Rio Grande do Sul e do Maranhão nos anos de 1945 a 2006. Os dados alcançados pelo pesquisador mostraram “as estratégias de consagração dos deputados, como também dos seus “ascendentes” e de outros membros da “família” que igualmente ocuparam postos eletivos” (GRILL, 2008, p. 67).

Em seu *locus* de pesquisa, Grill (2008) detecta três padrões de acesso à vida política, o primeiro deles são os descendentes de famílias tradicionais entre o século XIX e XX já estabelecidas nas esferas políticas e econômicas. O segundo são os agentes descendentes de imigrantes entre o século XX, famílias que já conquistaram ascensão política e econômica. E o terceiro padrão são aqueles que vieram de camadas inferiores, são minorias nos dois estados, contudo os deputados conseguiram, a partir de ações militantes em movimentos sociais, cargos políticos.

No primeiro caso, os deputados utilizaram do histórico familiar, especialmente dos seus antepassados (de acordo com as biografias e conjunturas históricas de cada estado) como recurso para conseguirem ingressar na vida política. Conforme o autor, para distinguir dos demais concorrentes, eles utilizavam a política como vocação, isto é, detinham a naturalização da política em suas “veias” e a entrega ao serviço público e, além disso, a formação educacional.

(..) idéias de “vocação” e “público” apóia-se em um conjunto de atributos naturalizados como “formação”, “preparo”, “cultura”, “erudição”, “conhecimento”, “poder argumentativo”, “tradição de estudo” etc. Como se vê, a vinculação a grupos familiares estabelecidos há mais tempo e o acesso a títulos – que durante muito tempo foram raros nas configurações regionais –, fixam um conjunto de “imagens” pessoais e “familiares”. Essas imagens acabam servindo de trunfos para as tentativas de estabelecer distinções em relação aos demais políticos e de proclamar um desempenho político “nobre”, “desinteressado”, “qualificado” etc., pautando modelos de conduta (GRILL, 2008, p. 76).

Já os deputados de origem familiar estrangeira utilizaram como estratégia política, além de seus títulos escolares, o prestígio adquirido por suas famílias como comerciantes e empresários. Em síntese, os descendentes das famílias de imigrantes aproveitavam do histórico familiar de sucesso dos seus antepassados alegando que suas famílias conseguiram driblar as mais variadas diversidades para se tornarem pessoas de sucesso. Então, os descendentes utilizavam dessa imagem para competir nos mandatos eletivos se apresentando como “pessoas capacitadas”, “pessoas empreendedoras”, “bem-sucedidas”. Nas palavras do autor:

(...) apresentam-se como detentores de uma “vocação” para o “empreendedorismo” e para o “trabalho comunitário”. Para tanto, utilizam-se de atributos que acreditam serem inatos como “capacidade de trabalho”, “capacidade de comunica o”, “audácia”, “vivência empresarial” etc.   interessante que os trunfos e as “habilidades” construídas sobre condicionantes específicos de afirma o social e econômica acabam constituindo-se “qualidades” tidas como próprias dos “alemães”, dos “italianos”, dos “s rios”, dos “libaneses” e/ou de determinadas “famílias de políticos (GRILL, 2008, p. 80).

Os descendentes de famílias de camadas inferiores para concorrer ao processo eleitoral se intitulavam como indivíduos de origem humilde, exploravam essa imagem de forma estratégica para se distinguir dos demais concorrentes. Assim, tornavam-se pessoas “dedicadas” que tiveram que conciliar trabalho e estudo para conseguir suas qualifica es. Eles se autorrepresentavam como exemplos de “supera o”, “missão”, “predestina o” (GRILL, 2008, p. 82) na política.

Ademais, as referidas características entre os três tipos de descendentes citados não significavam uma rela o de oposi o generalizada entre os grupos, o autor ressalta que no percurso dos processos eleitorais ou dos mandatos eletivos houve intera o, alianças entre eles. Segundo Grill (2008), esse   um movimento presente na forma o das redes políticas e essencialmente na forma o das elites políticas brasileiras, ou seja, são transforma es que vão modulando a composi o dos grupos a novos cenários políticos.

Um ponto importante diante de todo o processo de forma o de grupos sociais, que não se pode deixar de citar,   o aparecimento de conjunto de personagens na história que passam adentrar ao jogo das regras, da economia ou de todo um sistema político. Além da pesquisa de Grill (2008), pode-se referenciar a autora Adriana Codato (2008) ao analisar a forma o do campo político profissional de São Paulo, que compara os perfis dos políticos paulistas antes e depois do período do Estado Novo, ou seja, entre 1889 a 1937 e 1946 a 1951.

Codato (2008) chama aten o para ao conceito de “campo” de Pierre Bourdieu (que será mais aprofundado nos demais capítulos) ressaltando que o campo   onde acontecem as intera es dos grupos sociais através de jogos de interesses e estratégias para ocupa es de posi es sociais na estrutura do campo. Neste sentido, a autora terá como embasamento o campo político, considerando as suas regras, (as variáveis, os atores e os jogos de força e de interesses tanto pessoais ou coletivos) porque a regra do jogo político   quem (...) “fixa os pré-requisitos para participar da partida (o *background* social) e determina o contorno ideal (quem são) e a margem de manobra dos jogadores (o que eles podem ou não fazer) (CODATO, 2008, p. 93).

Diante disso, a pesquisadora detecta o aparecimento de um novo agente político no período do Estado Novo que são os: técnicos, ou seja, a forma o de políticos profissionais especializados.

Eles possuem alto nível educacional e geralmente possuem independência econômica. Segundo ela, esses profissionais detêm quatro características: “vocação precoce para a atividade política, carreira política extensa, recursos extraídos tão somente das posi es políticas ocupadas; e qualidades políticas ordinárias: boa figura, domínio da retórica, capacidade de negocia o, etc” (CODATO, 2008, p. 90). Em decorrência da conjuntura do período,   o próprio Estado Novo que propicia indiretamente a forma o dos políticos especializados a partir do favorecimento das elites “técnicas” nas ocupa es dos cargos do governo. Conforme os esclarecimentos da autora:

O “Estado Novo” (isto  , o regime político e suas institui es políticas) não constitui, como   óbvio, a profissão política no Brasil, mas permite e, em certa medida, incentiva a profissionaliza o do pessoal político   disposi o da ditadura. Uma das peculiaridades aqui   que o regime faz isso, mas sob a cobertura de uma ideologia política que não só dissimula esse processo, mas o nega explicitamente. Assim, mesmo num ambiente de deprecia o retórica das fun es políticas, de acusa o ideológica da inoperância das institui es liberais e de estigmatiza o social das oligarquias (...) há a promo o de alguns grupos de elite em prejuízo dos demais graças   san o de novos espaços institucionais no Estado (interventorias federais, departamentos administrativos, conselhos econômicos etc.) e   legitima o de recursos políticos (ou “capitais”, na fórmula de Pierre Bourdieu) de novo tipo (CODATO, 2008, p. 91).

Codato (2008) demonstra através dos dados obtidos (perfis dos parlamentares, os cargos ocupados antes e depois de 1937, etc) a ascensão de uma nova classe elite política: os bacharéis, distinguindo do reduto dos políticos tradicionais (das oligarquias rurais) mediante a dissemina o dos discursos de racionaliza o, burocratiza o e de ideologias nacionalistas que aspiravam certo autoritarismo neste período (haja vista a Ditadura Militar em 1945). O Estado Novo reduziu as influências da classe política até certo ponto diminuindo a ofertas de cargos públicos aos políticos tradicionais. Esse momento produziu uma “espécie muito própria de “contra-elite” por meio do processo de reciclagem dos recursos humanos da própria elite” (CODATO, 2008, p.102).

Assim sendo, criou-se um Estado burocratizado que reconfigurou os grupos sociais pertencentes   estrutura do campo político, isto  , rearticulou as elites políticas regionais produzindo mais a frente um novo período histórico no Brasil.

Gouvêa (1994) propõe a reflexão sobre o papel dos burocratas e o conhecimento sobre a forma o desse grupo de elite, assim classificados como “elites burocráticas” que passaram a ter domina o nos canais de poder institucionalizados e especialmente a terem influências nas rela es econômicas e políticas no país. A proposta da autora ressalta a carência de estudos sociológicos em termos aprofundados, como, por exemplo: “quem   esta burocracia, de que grupo social se origina, o que a motiva, como utiliza os recursos que tem disponíveis, como se move em situa es de conflito, que espaço de poder pode deter, como constrói este espaço?” (GOUVÊA, 1994, p. 12).

4.1.2 As elites burocráticas

Gouvêa (1994) lembra que o assunto sobre os burocratas sempre fomentaram diversos debates teóricos alguns afirmam que os burocratas são importantes nos processos de tomadas de decisões e outros que rechaçam a ideia dizendo que esse grupo serve mais para as classes dirigentes como executores do que formuladores de decisões por causa disso não são tão essenciais assim. Já os burocratas se apresentam como os verdadeiros porta-vozes da sociedade porque não agem em prol de determinados grupos ou de interesses particulares, utilizam em suas falas o discurso do ser “técnico e isento” e por isso, conhecem as demandas da sociedade.

Para a autora, os burocratas pertencem a um novo grupo de elite em formação que possuem espaços de poder, especificamente no setor Governo, da área econômica. Na verdade, esse é o objetivo da pesquisadora em olhar esse espaço, as dinâmicas desse grupo e suas lógicas de ação, detectando as trajetórias dos indivíduos que ocuparam posições de destaques no Governo e ajudaram a direcionar as políticas econômicas de determinados períodos políticos.

Segundo ela, os burocratas não se tornaram importantes apenas por possuírem conhecimento técnico, de informações ou a relevância das posições que ocupam nos órgãos de governo, mas também por deterem uma rede de relações, tanto política quanto econômica, de interações que fazem com os poderes do legislativo e executivo e até mesmo com movimentos da sociedade civil.

Muitos estudiosos da área administrativa ou aqueles que tratam sobre as instituições e corporativismo acabam centralizando suas análises de forma descritiva, sem se atentar aos comportamentos e às relações de poder dentro das instituições, sobretudo, “(...) constroem um arcabouço teórico baseado nestes processos formais e se esquecem de observar como eles se manifestam em situações concretas” (GOUVÊA, 1994, p. 40). Portanto, ficar restrito nas formalidades descritivas das instituições prejudica na captação das interações e conflitos que acontecem dentro desses espaços, à forma como é instituído o poder de ação e de estratégias dos grupos sociais integrantes (GOUVÊA, 1994).

Considerando essa ideia, a pesquisadora parte para analisar o período transitório do Governo Figueiredo para o Governo Sarney e as dinâmicas dos burocratas, os funcionários que passam a ocupar altos cargos, especialmente em empresas estatais. O recorte histórico selecionado pela autora propiciou detectar diversas particularidades, tais como: a mudança de um regime autoritário para um regime democrático, uma crise fiscal que exigia ajuste nas finanças do governo e mudanças no reordenamento institucional que aspiravam reformas de Estado. Além disso, o

discurso de transparência, prestação de contas e defesa do interesse público fizeram-se presentes no governo Sarney.

Os órgãos públicos analisados pela autora foram: Banco do Brasil, Departamento de Administração do Serviço público (DASP), Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Banco Central. Esses órgãos públicos forneceram funcionários que trabalharam no Ministério da Fazenda e na Secretaria de Planejamento da Presidência da República e contribuíram nas diretrizes do governo. Esse tipo de verificação teve como objetivo “captar a lógica de ação desta burocracia a partir de sua atuação na formação ou em alguns momentos da história destas instituições” (GOUVÊA, 1994, p. 7). A hipótese da autora é que esses funcionários “burocratas” ou esse grupo de burocratas estabeleceram “(...) uma relação de interdependência com os demais grupos desta sociedade, pois seus interesses últimos são comuns, ou seja, a manutenção da acumulação da qual depende” (GOUVÊA, 1994, p. 44).

Neste sentido, a autora identifica que os burocratas adquiriram recursos políticos devido à posição dos cargos ocupados por meio de concurso público, representados por uma definição de indivíduos que ascenderam por suas próprias competências. Os dados obtidos mostraram características peculiares, algumas delas são: os burocratas têm forte laço de solidariedade com grupos de interesses diversos e, inclusive na defesa dos objetivos relacionados à empresa quando se viam ameaçados, detinham prestígio e status fornecidos pelo cargo na empresa estatal e a valorização do seu conhecimento especializado. Um exemplo disso são os funcionários do Banco do Brasil, onde o ideário deles era:

(...) voltado para a defesa dos interesses do Banco que assumiam como sua “casa” e seu orgulho de serem reconhecidos como “funcionários do Banco do Brasil”. Na defesa dos interesses do Banco, chocavam-se muitas vezes com pressões dos interesses clientelistas e particularistas sinal da permanência de padrões de relações entre Estado e sociedade (...) representado aqui pelo respeito ao papel que havia sido atribuído pelo governo ao Banco do Brasil, o qual tendia a não questionar, e pela sua adesão a um projeto de desenvolvimento econômico com forte presença estatal que conduzia suas ações. Esta sua posição era bastante reforçada pelo prestígio social que gozavam pelo fato de serem funcionários do Banco do Brasil, carreira que haviam conquistado por concurso e que representava para a grande maioria uma nítida ascensão social (GOUVÊA, 1994, p. 62).

Isso quer dizer, que esses agentes construíam relações com outros grupos de relevância principalmente no empenho para defender a empresa no qual trabalhavam. Essa atitude era derivada, primeiro pela manutenção do seu *status* social e dos cargos que possuíam. E em segundo lugar, além da manutenção do seu espaço de poder, a empresa proporcionava oportunidades de qualificações técnicas, treinamentos, experiências internacionais, participação em eventos

acadêmicos, etc. Aliás, os burocratas agiam com uma “visão de interesse público, a partir de sua condição de técnicos competentes, honestos, neutros e apolíticos. Demonstravam ter certeza disto, e atuavam baseados nesta certeza” (GOUVÊA, 1994, p. 239).

Portanto, as pesquisas que foram demonstradas refletem a formação de grupos sociais no sistema político brasileiro onde foi possível identificar conforme os autores referenciados movimentos de coesão, conflito, interesses, etc entre os grupos. Esses estudos dialogam com os conceitos de Monique de Saint Martin visando à compreensão especialmente na formação e nas mobilidades sociais das elites de poder.

Entretanto, não se trata de olhar para as elites com objetivo de catalogá-las ou descrevê-las, mas entender que as relações de poder refletem “modelos de comportamento, possuem sistemas de valores e interesses, constituem grupos de influência e, às vezes, de pressão” (SAINT MARTIN, 2008, p. 50). Seguindo as propostas da autora, destacam os questionamentos:

(...) como alguém se torna deputado, senador, membro de gabinete ministerial, ministro da França ou na Europa, diretor-presidente, alto funcionário, banqueiro? Quais são os modos de seleção dessas elites (hereditariedade, antiguidade, cooptação, eleição, concurso? Quais estudos fizeram os membros desses diferentes grupos? Mulheres e homens compartilham o poder? Onde vivem, em quais bairros e onde exercem suas profissões? Quais são seus modos de vida, seus lazeres, seu consumo? Qual a importância das redes de solidariedades, dos clubes e de outras formas de associação, sem esquecer os “lugares neutros” destacados por Luc Boltanski e Pierre Bourdieu? Como se dão as trocas entre os membros das diferentes elites? Quais posições eles ocupam? (SAINT MARTIN, 2008, p. 50).

Considerando a citação acima, realocaremos os questionamentos feitos pela pesquisadora mais ao objeto de estudo deste trabalho propondo responder: como se constitui atuação dos representantes dos trabalhadores no conselho de administração? Afinal, como os funcionários da empresa se tornaram conselheiros administrativos? Quais os condicionantes, ou melhor, as regras que esses agentes têm que aceitar ao participar do conselho de administração? Quais são os perfis desses funcionários? Eles se diferenciam dos demais funcionários da empresa? Possuem capitais de poder? Qual a atuação desses trabalhadores antes ou depois do mandato de conselheiro eleito? Em suma, os representantes adquirem capital burocrático no percurso ou depois do cargo ocupado no conselho de administração?

Para Saint Martin (2008, p 68) as análises da dinâmica dos grupos de poder, especialmente nos processos de recomposições de grupos, devem estar centradas especificamente não só em entender a formação, a lógica de ação, influências, mas também as negações, às contradições. Como por exemplo, o poder dos especialistas que não se restringem apenas no conhecimento acadêmico, nos valores dos diplomas, mas também nas “(...) contradições entre a legitimidade reivindicada em

nome de princípios universais e os modos de legitimação objetivamente em funcionamento que precisam ser analisados”. (SAINT MARTINS, 2008, p. 69). Ou seja, verificar as interações sociais e, além disso, as contradições e justificativas nos discursos universais de legitimidade nos espaços de poder.

Com esses pressupostos é preciso ressaltar algumas considerações sobre o espaço de análise desta pesquisa: os funcionários para se tornarem representantes dos trabalhadores nos conselhos de administração são eleitos por seus pares, ou seja, participam de um processo eleitoral. Diante disso, pode-se indagar: quais as motivações que levam a participar de um processo eleitoral e o que eles fazem para se diferenciarem dos demais concorrentes? Ao vencerem o pleito supõem que esses funcionários possuem algum capital em destaque: seria em decorrência da sua trajetória na empresa? A sua formação acadêmica? Ou as redes de solidariedades construídas entre os demais empregados na empresa? Haja vista que os dados que serão demonstrados permitem afirmar que o candidato não foi eleito somente por mérito das propostas apresentadas, até porque as propostas não são tão diferenciadas assim entre os demais concorrentes.

Outro ponto que deve ser considerado é que os conselheiros eleitos, representantes dos empregados, estão pautados por diversas limitações instituídas pelo campo burocrático. Eles são obrigados a participar mediante algumas condições como, por exemplo, não podem participar das deliberações em conselho quando o assunto for questões trabalhistas ou sindicais, não podem ter cargos em diretorias de sindicatos e partidos políticos, entre outros. Isso acaba decorrendo variáveis no processo participativo como: eles realmente estão excluídos das questões trabalhistas dentro da empresa, não dialogam com diretores ou funcionários, mesmo que indiretamente, sobre o assunto? Com relação aos partidos políticos e as instituições sindicais, esses trabalhadores permanecem distanciados durante o mandato?

Neste sentido propõem-se verificar as características dos representantes dos trabalhadores no conselho de administração das empresas subsidiárias da Eletrobrás: Furnas, Eletronorte e Eletrosul de 2011 a 2020 levando em conta as similaridades e suas distinções, considerando umas das questões emblemáticas que se colocam ao sociólogo, conforme Monique de Saint Martin, (2008, p. 59) “(...) como se constituem as relações de poder entre diferentes atores que detêm mais ou menos recursos sociais, econômicos e culturais, simbólicos - atores que não detêm, todos eles, o mesmo volume de recursos”?

4.2 A caracterização dos conselheiros eleitos: representantes dos trabalhadores

Esta pesquisa abrange os trabalhadores que se tornaram conselheiros eleitos do grupo Eletrobrás, especificamente das empresas subsidiárias - Furnas, Eletronorte e Eletrosul do período de 2011 a 2020. Justificamos que mediante as empresas selecionadas, buscou-se, primeiramente captar os movimentos de formação dos “representantes dos trabalhadores” como um grupo social implementado a partir da lei nº 12.353/2010 dentro de um conjunto empresarial que é Eletrobrás, sobretudo considerando a relevância dessas companhias estatais no setor elétrico brasileiro.

A seguir será demonstrado quem são os conselheiros eleitos para posterior análise dos seus perfis. Antes, será descrito de forma sucinta, as empresas e os conselhos administrativos visando ampliar os conhecimentos sobre o campo de análise proposto.

4.2.1 Furnas

A empresa de Furnas faz parte do grupo Eletrobrás, e é constituída por sociedade anônima de economia mista federal, de capital fechado e foi criada em 28 de fevereiro de 1957 tendo sua escritura pública assinada pelo então presidente, Juscelino Kubitschek com o propósito de resolver a crise que o país atravessava no setor elétrico. Com vistas a isso, foi construída a primeira hidrelétrica no país - a usina de Furnas no estado de Minas Gerais.

Nesse ínterim, integra em seu sistema elétrico, 21 usinas hidrelétricas e 2 termelétricas próprias ou com parcerias com a iniciativa privada contando com mais de 29 mil km de linhas de transmissão e 75 subestações. A empresa tem como objetivo a transmissão e a comercialização de energia elétrica. Suas instalações estão presentes nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Paraná, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Tocantins, Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Ceará e Bahia e no Distrito Federal (FURNAS, 2019).

Além de sua importância no setor elétrico, Furnas foi responsável por grandes obras históricas pelo país como: a construção da Usina Nuclear Angra I, o sistema de transmissão da Hidrelétrica Binacional Itaipu, usina de Itumbiara (MG/GO), etc. Em 2004, Furnas passou a coordenar o programa Luz para Todos, no governo Lula, com a finalidade da universalização da luz elétrica especialmente na região Sudeste e o estado de Goiás. A empresa, em 2011 tinha 4860 funcionários tendo uma redução de seu quadro de pessoal em comparação a outubro de 2019 com o

total de 2970 funcionários. A sede da empresa está localizada na cidade do Rio de Janeiro (FURNAS, 2019).

A empresa recentemente foi colocada no pacote de privatizações do governo Bolsonaro assim como o próprio grupo Eletrobras. Sendo assim, muito dos diálogos decorridos nos próximos capítulos pelos conselheiros entrevistados abrangerão a temática da privatização da empresa.

4.2.2 O perfil dos conselheiros administrativo de Furnas

O conselho de administração de Furnas é composto por sete integrantes. Conforme o estatuto social da empresa e como de todas as outras pertencentes a holding Eletrobrás. A composição se estrutura de:

I – 01 (um) conselheiro indicado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, na forma da legislação vigente; II – 01 (um) conselheiro eleito representante dos empregados, escolhido nos termos da legislação vigente; III – 01 (um) conselheiro de administração indicado pelo acionista controlador, que será eleito Diretor-Presidente; e IV – 04 (quatro) conselheiros indicados pela Eletrobras, dentre os quais 2 (dois) serão independentes, nos termos da legislação aplicável (Furnas, 2019).

O quadro abaixo demonstrará quem são os integrantes do período atual (2019-2020) e as suas respectivas trajetórias acadêmicas (cursos que fizeram, em quais instituições estudaram). Os dados foram obtidos por meio do site da empresa e na rede social profissional- *LinkedIn* e demais páginas eletrônicas, relacionadas à temática da governança corporativa.

QUADRO 1-Conselheiros administrativos de Furnas e suas trajetórias acadêmicas

NOME	FORMAÇÃO ACADÊMICA
Wilson Pinto Ferreira Junior (presidente do Conselho)	Graduado em Engenharia Elétrica e Administração de empresas pela universidade Mackenzie. Possui especializações em Engenharia de Segurança no Trabalho pela mesma universidade, e especializações em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas e Administração de Distribuição de Energia pela Swedish Power Co.
Luiz Carlos Ciochi (Presidente de Furnas)	Graduado em Engenharia Eletrônica pela Faculdade de Engenharia Industrial (FEI) e é pós-graduado em Administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Lucia Maria Martins Casasanta	Graduação em Economia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Ciências Contábeis pela Universidade Santa Úrsula no Rio de Janeiro. Também possui mestrado em Administração de empresas no Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC-RJ) e especializações em Administração Financeira na Fundação Dom Cabral, em Economia na UFMG e Ciências Contábeis na Universidade Santa Úrsula-RJ.
Felipe Sousa Chaves (Representante dos empregados de Furnas)	Graduado em Engenharia Elétrica e em Direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Possui mestrado em Engenharia de produção e sistemas no Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET-RJ) e pós-graduação em Economia e Gestão de Energia pelo Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da UFRJ (COPPEAD) e Finanças no Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC-RJ).
Vânia Lúcia Ribeiro Vieira	Possui Bacharelado em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro. Mestrado em Direito Administrativo pela UFMG e é doutoranda em Direito pela Universidade de Brasília (UnB) e tem especialização em <i>Compliance</i> pelo Instituto de Direito Penal Econômico e Europeu (IDPEE), da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra; Tem certificações de governança corporativa no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).
Susana Hanna Stiphan Jabra	Graduada em Economia pela Faculdade de Economia, Administração e contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e possui MBA em Finanças pelo IBMEC-SP. Tem certificações de governança corporativa no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).
Magali Rogéria de Moura Leite	Em seu currículo não consta a informação da graduação que concluiu. As informações contidas tanto na página da empresa e quanto nas suas redes sociais, especialmente no <i>linkedin</i> são: MBA em Gestão empresarial no IBMEC, pós-graduação em Análise Econômica na UFRJ e <i>Executive Program Strategy & Organization</i> (Stanford- EUA).

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados revelaram que os membros do conselho de administração de Furnas são compostos predominantemente por quatro mulheres e três homens cujas trajetórias acadêmicas estão centradas em duas áreas notáveis: engenharia elétrica e economia, sendo três engenheiros eletricitas e dois economistas, sem deixar de citar outras áreas de estudos como: administração, direito, ciências contábeis que também se fizeram presentes nas trajetórias dos conselheiros.

Além de que a maioria dos integrantes possui duas graduações, já que Luiz Carlos Ciochi tem uma graduação e Magali Rogéria de Moura Leite não foi possível saber qual ou quais graduações possui. Esses dados demonstraram alto nível de aquisição de títulos escolares considerando que todos esses profissionais têm pós-graduações em áreas de governança corporativa

ou na área da administração, especialmente chancelados no Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC), no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) ou na Fundação Getúlio Vargas (FGV). Aliás, os dois principais conselheiros – presidente do conselho e presidente da empresa tem especializações pela FGV.

Com relação às instituições de ensino, a maioria dos conselheiros é graduada em universidades públicas conceituadas como a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Observa-se que o atual representante dos empregados é um dos únicos que na sua trajetória cursou em universidades públicas. Os demais tiveram passagem em universidades públicas e privadas. Como já dito anteriormente, o IBMEC, IBGC ou a FGV são três importantes instituições que aparecem nos currículos dos conselheiros registrando uma prática de especialização no ramo da governança, ou seja, por meio destas instituições escolares os profissionais adquirem títulos que de certo modo, transmitem a consagração no setor administrativo.

No quadro abaixo será apresentado à trajetória profissional dos conselheiros de Furnas, ressaltando os campos de atuação. Os dados foram obtidos por meio dos currículos virtuais disponíveis na internet e por meio da rede social *LinkedIn*.

QUADRO 2- Conselheiros administrativos de Furnas e suas trajetórias profissionais

NOME	TRAJETÓRIA PROFISSIONAL
Wilson Pinto Ferreira Junior (presidente do Conselho)	Começou sua carreira profissional na CESP como engenheiro e em 1995 ocupou o cargo de diretor de distribuição; Na iniciativa privada exerceu, em 1998, a presidência na empresa Rio Grande Energia localizada no estado do Rio Grande do Sul. No ano 2000 assumiu a presidência da CPFL. Em 2016 passa a ocupar, a partir da indicação do governo Temer, a presidência do conselho da Eletrobras. Foi reconhecido pelo jornal “Valor Econômico” oito vezes a titulação de “Executivo de Valor”.
Luiz Carlos Ciocchi (Presidente de Furnas)	O profissional ocupou a presidência da Empresa Metropolitana de Água e Energia (EMAE), foi vice-presidente da AES Brasil e AES Argentina. Atuou ainda nas empresas FORD e Queiroz Galvão. Tem experiências em consultoria em gestão estratégica.
Lucia Maria Martins Casasanta	Foi sócia da empresa de consultoria Deloitte e Arthur Andersen, tendo como experiências mais de 30 anos de auditoria e consultoria em gestão de riscos em segmentos de negócios. Tem certificações pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e seus estudos tiveram como temática sobre Gestão de Riscos. É diretora de Conformidade em Furnas e membro do Comitê de <i>Compliance</i> do Grupo BFFC.

<p>Felipe Sousa Chaves (Representante dos empregados de Furnas)</p>	<p>Atuou como <i>trainee</i> na Empresa Light e na Leme Engenharia, foi consultor de gestão empresarial na empresa Falconi (INDG). Iniciou em Furnas, no ano de 2011, como engenheiro eletricista na diretoria de operação de Furnas, exerceu também a função de conselheiro administrativo de Furnas no período de 2016 a 2017. E Atualmente exerce o seu segundo mandato como conselheiro representante dos empregados.</p>
<p>Vânia Lúcia Ribeiro Vieira</p>	<p>A profissional tem vasta experiência no setor público, sendo Procuradora Federal da Advocacia-Geral da União, desempenhou a função de Secretária de Estado de Transparência e Controle do Distrito Federal no ano de 2013, foi assessora do Ministro das Comunicações e Diretora da Transparência e Prevenção da Corrupção da Controladoria-Geral da União – CGU de 2006 a 2012. Além disso, exerceu atividades de Consultoria Jurídica no Ministério do Planejamento. Em seu histórico profissional é apontado como umas das responsáveis na construção e gestão do Portal da Transparência e da Lei de Acesso à Informação e de demais programas de <i>Compliance</i> para as empresas. Na área acadêmica, a profissional tem trabalhos e artigos apresentados na temática de combate à corrupção e da promoção a Lei de Acesso à Informação. É professora de MBA em <i>Compliance</i> e Governança. Foi conselheira administrativa da Casa da Moeda, Correios Participações S.A.</p>
<p>Susana Hanna Stiphan Jabra</p>	<p>Tem um extenso currículo como conselheira administrativa ou fiscal de empresas privadas. E exerceu atividades de docência no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)</p>
<p>Magali Rogéria de Moura Leite</p>	<p>Na página da rede social “<i>Linkedin</i>” da profissional consta ocupações em cargos de diretoria de finanças e nos setores de compras e logísticas nas empresas: Elsevier, Santa Cruz, Claro, Contax. Foi vice-presidente de Finanças, RI e Administração do Grupo Bandeirantes de Comunicação. É conselheira de administração independente na empresa IBEF São Paulo, Furnas. E atualmente ocupa a posição de Diretora Executiva de Finanças da Beneficência Portuguesa de São Paulo.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

No quadro acima tratou de relatar de forma resumida a trajetória profissional dos sete integrantes do conselho de administração de Furnas. Dentro os sete, dois estão relacionados com a empresa de Furnas que é o próprio representante dos empregados, Felipe Sousa Chaves que é engenheiro eletricista e Lucia Maria Martins Casasanta, diretora de conformidade na empresa.

Já os demais cinco integrantes não apresentaram vínculos com a empresa, a não ser de conselheiro administrativo, e possuem experiências profissionais em empresas privadas. No caso, do presidente do conselho (Wilson Pinto Ferreira Junior) e o presidente da empresa (Luiz Carlos

Ciocchi) já ocuparam altos cargos em empresas privadas demonstrando que não é a primeira vez que desempenham funções de presidente de empresa ou de conselho.

Dentro deste campo de análise uma das peculiaridades notadas foi que o representante dos empregados é o único que apresenta uma ascensão profissional em sua trajetória após tornar-se funcionário de Furnas, diferentemente dos outros integrantes que já detinham experiências anteriores em altos cargos, (diretores, conselheiros administrativos), como é o caso da procuradora federal, Vânia Lúcia Ribeiro Vieira que desempenhou diversas funções de destaque no setor público: foi assessora, consultora jurídica, secretária de estado. A conselheira Magali Rogéria de Moura Leite, antes da função de conselheira de Furnas também participou de cargos de diretorias em diversas empresas, assim os demais membros do conselho.

Portanto, nota-se que são profissionais especializados em governança corporativa e que ocuparam e ainda ocupam posições de destaque nos mais variados segmentos no ramo privado. Além de que esses profissionais, com exceção de três deles, não têm nenhuma proximidade no setor elétrico. O que demonstra através dos dados obtidos que o representante dos empregados se difere na trajetória profissional (no volume ou no recurso de capitais adquiridos) e se assemelha na trajetória acadêmica em comparação aos demais conselheiros de Furnas. Com o intuito de conhecer as características dos representantes dos trabalhadores no conselho administrativo de Furnas que já ocuparam o cargo de 2011 a 2020, será demonstrado a seguir, os nomes dos funcionários e seus respectivos níveis de estudo e experiências profissionais.

4.2.3 O Perfil dos representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração de Furnas- 2011 a 2020.

No final do ano de 2010, o então presidente Lula sancionou a lei 12.353/2010 que passou a permitir a participação de representante dos trabalhadores no conselho de administração de empresas estatais. E em 2011, já no governo Dilma Rousseff foi regulamentado por meio de portaria a inclusão desses conselheiros nas empresas estatais. Considerando isso, em Furnas foram realizados sete processos eleitorais entre os anos de 2011 a 2020, tendo cinco eleições com formações de chapa (titular e suplente) com mandato de um ano, e a partir de 2017 com candidatura única e período de dois anos para cada mandato com a possibilidade de uma reeleição, até então aconteceram duas eleições. Conforme a tabela abaixo:

QUADRO 3- Nomes dos representantes titulares e suplentes e seus períodos de mandato como conselheiros de Furnas

ANO	CONSELHEIRO TITULAR	CONSELHEIRO SUPLENTE
2012-2013	Attila de Castro Filho	Edson Modesto Rodrigues
2013-2014	Mauro de Mattos Guimarães	Wladimir Rodrigues Ramos
2014-2015	Mauro de Mattos Guimarães	Wladimir Rodrigues Ramos
2015-2016	Leonardo Pessoa	Felipe de Sousa Chaves
2016-2017	Felipe Sousa Chaves	Leonardo Pessoa
Nova lei com candidatura única com período de 2 anos e uma reeleição		
2017-2019	Leonardo Pessoa	
2019-2021	Felipe de Souza Chaves	

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados mostraram a existência de dois mandatos consecutivos de duração de um ano da chapa de Mauro de Mattos Guimarães e Wladimir Rodrigues Ramos (2013 a 2015) e a predominância majoritária da chapa Leonardo Pessoa e Felipe de Sousa Chaves onde se revezaram como titular e suplente, em períodos distintos entre eles. Já em 2017, com a nova regulamentação de candidaturas únicas com duração de mandato de dois anos, esses conselheiros repetiram a mesma tática de revezamento para o cargo, não optando pela reeleição consecutiva, ou seja, de 2017 a 2019 foi o Leonardo Pessoa e de 2019 a 2021- Felipe Sousa Chaves.

Os então conselheiros Attila de Castro Filho e Edson Modesto Rodrigues tiveram um único mandato ao cargo em Furnas.

Considerando esse primeiro fato, será demonstrado o perfil profissional e acadêmico a seguir.

QUADRO 4- Trajetória acadêmica dos representantes dos empregados no Conselho de Administração de Furnas

NOME	TRAJETÓRIA ACADÊMICA
Attila de Castro Filho (titular)	Bacharel em Direito pela Sociedade Unificada de Ensino Superior e Cultura – SUESC e especialista em em manutenção Eletromecânica, pela escola técnica Atlas, RJ.
Edson Modesto Rodrigues (suplente)	O profissional não possui dados acadêmicos disponíveis pela internet e não foi possível contatá-lo durante a pesquisa empírica.
Mauro de Mattos Guimarães (titular)	Bacharel em Administração de empresas pela Associação Brasileira de Ensino Universitário (UNIABEU) e cursou pós-graduação em Direito da Administração pública, MBA em Controladoria e

	Finanças, Gestão Estratégica de Negócios e extensão em Gerência de Projetos- PMO na Universidade Federal Fluminense (UFF). Possui MBA em Engenharia de Planejamento, com ênfase em Gestão em Previdência Complementar na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
Wladimir Rodrigues Ramos (Suplente)	Graduado em Engenharia Civil pela Fundação de Ensino e Superior de Passos (FESP-UEMG), possui especialização em Engenharia de Segurança pela mesma universidade. Concluiu o curso técnico em mecânica pela Escola Técnica Estadual “Dr. Júlio Cardoso” e o curso técnico em Segurança do Trabalho pelo Centro Universitário SENAC.
Leonardo Pessoa (Foi suplente e titular ao cargo)	Bacharel em Administração industrial e administração de empresas pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ), possui especialização em Gestão de negócios com ênfase na Indústria de Energia Elétrica, Gestão empresarial no Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC), participou de três cursos no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e concluiu recentemente MBA em Finanças pelo IBMEC.
Felipe de Sousa Chaves (foi suplente e titular ao cargo)	Graduado em Engenharia Elétrica e em Direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Possui mestrado em Engenharia de produção e sistemas no Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET-RJ) e pós-graduação em Economia e Gestão de Energia pelo Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da UFRJ (COPPEAD) e Finanças no IBMEC.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os dados sobre a trajetória acadêmica dos representantes dos empregados no conselho administrativo de Furnas revelam os títulos escolares de níveis superiores com foco majoritário nas áreas de: engenharia, administração e direito e especializações direcionadas aos estudos de gestão de finanças e negócios.

Além disso, os dados demonstraram diferenças nas trajetórias dos conselheiros eleitos pelos empregados com relação às instituições universitárias, sendo que alguns frequentaram universidades particulares ou públicas. Entretanto, há similaridades entre eles como a construção de trajetórias profissionais qualificadas já que seus currículos apresentaram diversas especializações nos ramos da engenharia ou da administração. Com exceção de Attila de Castro Filho e Edson Modesto Rodrigues, os currículos dos demais estão inseridos na plataforma *LinkedIn* onde descrevem suas trajetórias tanto acadêmicas quanto profissionais. Sendo assim, a tabela abaixo abrangerá a atuação profissional desses agentes.

QUADRO 5- O perfil profissional dos representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração de Furnas

NOME	TRAJETÓRIA PROFISSIONAL
<p style="text-align: center;">Attila de Castro Filho (titular)</p>	<p>Admitido em Furnas em 01-12-1980, como Eletricista de Linha de Transmissão. Trabalhou na Subestação de Jacarepaguá de Furnas. Em sua trajetória profissional teve experiências nas instituições ligadas a Furnas, participando do Conselho deliberativo da Fundação Real Grandeza por duas gestões, foi diretor de benefícios sociais na Caixa de Assistência dos empregados de Furnas e Eletronorte (CAEFE). Além disso, ocupou cargos de diretoria no Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas de Energia do Rio de Janeiro e Região (Sintergia-RJ) sendo Diretor de Políticas, Energéticas, Diretor de Previdência Social e Diretor de Base. Foi também Representante Sindical por 4 gestões. Na Associação dos Funcionários de Furnas (ASEF) foi Diretor de Administração e fundador do Centro Recreativo de Jacarepaguá – CEREJA, onde foi o 1º Presidente eleito. Foi também, vice-presidente da CIPA por 3 gestões.</p>
<p style="text-align: center;">Edson Modesto Rodrigues (suplente)</p>	<p>-¹⁰</p>
<p style="text-align: center;">Mauro de Mattos Guimarães (titular)</p>	<p>Admitido em 2007 na Divisão de Recrutamento e Seleção de Pessoal. Informa por meio da rede “Linkedin” que está a 12 anos trabalhando em Furnas como gerente de projetos e que ocupou de 2012 a 2015 o cargo de conselheiro administrativo. Atualmente trabalha no Pró-Furnas II. Não há detalhes sobre demais cargos que ocupou ao longo de sua carreira. Ao contatá-lo, o profissional apesar de inicialmente ter apresentado interesse na pesquisa não atendeu aos questionamentos e solicitações feitas pelo pesquisador.</p>
<p style="text-align: center;">Wladimir Rodrigues Ramos (Suplente)</p>	<p>Foi técnico mecânico sênior na empresa Citrosuco de 1988 a 1997. Desempenhou de 1997 a 2012 a função de técnico em segurança do trabalho na empresa Eletrobrás-Furnas e de 2012 a 2017, como engenheiro de segurança na mesma empresa. Atualmente continua em Furnas ocupando a função de gerente de segurança do trabalho e saúde. Foi por dois mandatos consecutivos suplente do titular conselheiro administrativo de Furnas, porém omite essa informação na descrição de suas atividades em seu currículo. Informa que tem experiências como docente na área de Higiene Ocupacional, Prevenção e Controle de Riscos em Máquinas, Equipamentos e Instalações e Sistema de Gestão de Segurança e Higiene Ocupacional. Além disso, exerceu a função de coordenação de diversos projetos relacionados à engenharia de segurança.</p>

¹⁰ O profissional não possui dados acadêmicos disponíveis pela internet e não foi possível contatá-lo durante a pesquisa empírica.

Leonardo Pessoa (foi suplente e titular ao cargo)	Trabalhou como supervisor de produção na empresa Wella de 1993 a 1996, ele foi propagandista nas empresas Abbot e Roche no período de 2001 a 2002 e 2003 a 2005 respectivamente. Exerceu a função de representante comercial de 2005 a 2012 na Formédica Farmácia de Manipulação. E Desde 2012 é administrador em Furnas. Atuou como conselheiro administrativo por dois mandatos e um mandato como suplente entre os períodos de 2015 a 2019.
Felipe de Sousa Chaves (Foi suplente e titular ao cargo)	Atuou como <i>trainee</i> na Empresa Light e na Leme Engenharia, foi consultor de gestão empresarial na empresa Falconi (INDG). Iniciou em Furnas, no ano de 2011, como engenheiro elétrico na diretoria de operação de Furnas, exerceu também a função de conselheiro administrativo de Furnas no período de 2016 a 2017. E Atualmente exerce o seu segundo mandato como conselheiro representante dos empregados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os perfis dos profissionais que se tornaram conselheiros eleitos por um período temporário demonstraram, conforme a tabela apresentada acima, dois fatores destacáveis em suas trajetórias, tais como: 1º- com exceção de Mauro de Mattos Guimarães, já que não foi possível identificar a sua vida profissional antes de Furnas, os demais conselheiros ascenderam suas carreiras depois de se tornarem funcionários na empresa, ocupando cargos de relevância. É o caso, por exemplo, de Felipe Sousa Chaves que desempenhou atividades de *trainee* antes de exercer o cargo de engenheiro eletricitista em Furnas, Leonardo Pessoa que vinha trabalhando como supervisor de produção ou representante comercial antes de se tornar administrador na empresa pública. Wladimir Rodrigues Ramos foi técnico mecânico e após passar no concurso em Furnas começou a desempenhar a função de técnico em segurança do trabalho e posteriormente engenheiro em segurança do trabalho. Já o 2º ponto destacado são as estratégias de continuidades de mandatos, que desde 2011 com a implantação da lei que autoriza a representação de trabalhadores no conselho administrativo, tiveram de fato, quatro titulares ao cargo que iniciaram nas eleições de chapa ocupando mandatos consecutivos ou de revezamento entre o titular e suplente em mandatos distintos.

Ademais, os dados permitem afirmar que esses funcionários tiveram uma mudança em suas trajetórias profissionais quando assumiram a posição de funcionários públicos. E depois disso se profissionalizaram aumentando o seu volume de capital (cultural, social) para atender ao perfil técnico do conselho de administração, ou seja, autorrepresentam-se através dos títulos adquiridos para o conselho e aos demais empregados da empresa como pessoas capacitadas para conquistarem o cargo.

Assim sendo, poderia se questionar se essas dinâmicas aconteceram de forma similar ou distinta nas demais empresas do grupo Eletrobrás. Na tentativa de responder essa questão serão analisadas as empresas Eletronorte e Eletrosul como dado comparativo.

4.3 Sobre as empresas Eletronorte e Eletrosul

A Eletronorte foi fundada em 20 de junho de 1973 com objetivo de atender a transmissão e distribuição de energia elétrica nas regiões da Amazônia legal: Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. Além de fomentar nestas localidades o desenvolvimento econômico e social (Eletronorte, 2019).

A sede da empresa está atualmente localizada em Brasília. Possui onze mil quilômetros de linhas de transmissão e 57 subestações. Conta com uma diminuição de seu quadro de pessoal em comparação ao período de 2011 com 3815 funcionários para outubro de 2019 com 2748 funcionários. Além disso, a empresa está passando por um processo de reestruturação, assim como as demais empresas que fazem parte do grupo Eletrobras (Eletronorte, 2019).

A empresa destaca, em sua trajetória, os grandes empreendimentos executados como: a responsabilidade pelo término da hidrelétrica: Coaracy Nunes no Amapá, a primeira hidrelétrica na região Norte do país, a construção da usina de Tucuruí, situada no rio Tocantins, distante a 300 km de Belém, essa usina recebe a titularidade de ser a quarta maior hidrelétrica do mundo e ser a maior inteiramente brasileira e as usinas Samuel (RO) e Curuá-Una (PA).

Já a empresa Eletrosul tem sede na cidade de Florianópolis, foi fundada em 1968 e recentemente passou por um processo de fusão, recebendo a denominação CGT Eletrosul no dia 02 de janeiro de 2020 devido ao processo de reestruturação que vem acontecendo nas empresas *holding* Eletrobras no governo Bolsonaro. A incorporação foi resultado da junção da Eletrosul com a Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica– Eletrobrás CGTEE. Esse processo foi visível na análise empírica desta pesquisa já que extinguiu o cargo do representante dos trabalhadores da Eletrosul, ficando o atual representante dos trabalhadores da CGTEE responsável pela representação da nova empresa CGT Eletrosul. Entretanto, o pesquisador optou por manter a entrevista feita com o conselheiro eleito da antiga Eletrosul, permanecendo as demais análises dos ex-conselheiros da empresa extinta.

Atualmente o sistema energético da CGT Eletrosul é composto por 07 hidrelétricas, 01 termelétrica, 01 complexo eólico, 1 usina solar, 12 mil km de linha de transmissão, 46 subestações

próprias situados nos três estados da região Sul do país (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) e além do estado do Mato Grosso do Sul (Eletrosul, 2019).

A então Eletrosul vinha apresentando uma diminuição do seu quadro de pessoal, sendo 1675 funcionários em 2011 com 1296 em comparação a outubro de 2019. Na sua história se destaca a construção do sistema de transmissão de energia nos três estados da região sul, construção das Usinas Hidrelétricas de Salto Osório e Salto Santiago no rio Iguaçu no Paraná, e a Usina de Passo Fundo (Eletrosul, 2019).

Sendo assim, essas empresas são de suma importância no ramo elétrico e na história de desenvolvimento econômico e social em duas regiões distintas do país - Norte e Sul. Em consideração a isso, será verificada a composição do conselho de administração dessas empresas formulando os perfis dos profissionais. E visando o mesmo procedimento para os que já ocuparam o mandato de conselheiros representantes dos trabalhadores. Os dados foram obtidos por meio da plataforma *LinkedIn* ou na página eletrônica do conselho de administração das empresas.

4.3.1 A trajetória acadêmica e profissional dos membros do Conselho de Administração das empresas Eletronorte e Eletrosul.

QUADRO 6- Conselheiros administrativos: Eletronorte

NOME	TRAJETÓRIA ACADÊMICA	TRAJETÓRIA PROFISSIONAL
Wilson Pinto Ferreira Junior (presidente do Conselho)	Graduado em Engenharia Elétrica e Administração de empresas pela universidade Mackenzie. Possui especializações em Engenharia de Segurança no Trabalho pela mesma universidade, e especializações em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas e Administração de Distribuição de Energia pela Swedish Power Co.	Começou sua carreira profissional na CESP como engenheiro e em 1995 ocupou o cargo de diretor de distribuição; Na iniciativa privada exerceu, em 1998, a presidência na empresa Rio Grande Energia localizada no estado do Rio Grande do Sul. No ano 2000 assumiu a presidência da CPFL. Em 2016 passa a ocupar, a partir da indicação do governo Temer, a presidência do conselho da Eletrobras. Foi reconhecido pelo jornal “Valor Econômico” oito vezes a titulação de “Executivo de Valor”.
Roberto Parucker (Presidente da Eletronorte)	Possui graduação em engenharia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e MBA em finanças na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP)	Foi gerente de projetos na empresa Camargo Correa (2002 a 2006), diretor superintendente na Cotesa (2006-2008), presidente da Brasnorte (2008-2010). Assim também tem ocupado funções de diretorias em diversas empresas no ramo de transmissão de energia. Foi diretor de engenharia na Eletronorte

		em 2017 e a partir de 2019 desempenha a função da presidência da empresa.
Marcio Szechtman	Graduado e Mestre em Engenharia Elétrica pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP)	No site do conselho de administração da empresa Eletronorte consta que o profissional tem experiências de mais de 44 anos no ramo de setor de energia elétrica. Iniciou sua carreira na empresa Eletronorte- CEPEL em 1976 ocupando a função de Diretor dos Programas de P & D. Em 1996 passa a se dedicar em consultorias nas iniciativas privadas. Na plataforma “Linkedin” informa que em 1998 a 2006 ocupou a função de diretor executivo no “Mercados de Energia /PSR”. Foi proprietário da empresa Dual de 2006 a 2015. Retornando a CEPEL como diretor geral em 2017. E a partir de 2019, torna-se diretor de transmissão no grupo Eletronorte na Coordenação Geral dos Negócios de Transmissão do Grupo Eletronorte
Rafaello Abritta	Graduado em Direito pela Universidade Federal de Viçosa (UFV) e pós-graduado em Direito Constitucional na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Na página eletrônica do Conselho de Administração é informado que o profissional tem diversos cursos na área de gestão pública pela Escola de Gestores Públicos da Fundação Getúlio Vargas (FGV)	Foi professor no Centro Universitário do Distrito Federal. E em sua trajetória ocupou importantes cargos no serviço público como: secretário-executivo adjunto da Casa Civil da Presidência da República, coordenador do Comitê Interministerial do TCU, diretor do Departamento de Assuntos Extrajudiciais da Advocacia-Geral da União, consultor da União, coordenador-geral de Defesa Extrajudicial do Patrimônio da União. Atualmente o profissional é advogado da União.
Gleide Almeida Brito (Representante dos empregados)	A profissional possui graduação em serviço social pela Universidade Federal do Pará (UFPA) e é mestrandista no curso Estado, Governo e Políticas Públicas na Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais (FLACSO-BRASIL). Tem especializações em Políticas Sociais e Movimentos Sociais pela Universidade Federal do Pará (UFPA), Planejamento do Desenvolvimento e Integração Regional pela Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) e Gestão Estratégica em Políticas Públicas pela Universidade de Campinas (UNICAMP).	Ingressou na Eletronorte em 09 de janeiro de 1984 como assistente social atuando na equipe médico social da Regional do Amapá. Em 2003, transferida para a sede da empresa em Brasília ocupou os cargos de Gerente da Assessoria de Responsabilidade Social coordenando diversos programas sociais relacionados à empresa. Desempenhou também a função de Assistente de Diretoria de Planejamento e Engenharia, na função de Coordenadora da Secretaria do Comitê e Programa Pró Equidade de Gênero e Raça da Eletronorte
	Bacharelado em Direito pela	A partir de 1998 a 2002 a

Gisélia Silva	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) tem licenciatura em letras e pós-graduação em Marketing, LL.M. – Master of Laws/ pós-graduação em Direito Societário, pós-MBA (Advanced Boardroom Program for Women) na Saint-Paul Escola de Negócios, módulo internacional no Picker Center for Executive Education at Columbia University. E tem diversos cursos no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)	profissional trabalhou como Gerente de Relações Institucionais e Secretária do Conselho de Administração da empresa Rio Grande Energia S.A. Por 18 anos ocupou os cargos de Gerente do Departamento Jurídico Societário e Gerente de Assessoria de Governança Corporativa da CPFL energia. Atualmente é professora em cursos de governança corporativa no IBGC, sócio fundadora na empresa Evolure Consultoria, membro do comitê de auditoria da GPA e membro do conselho de administração atuando como conselheira independente na Eletronorte.
---------------	---	--

Fonte: Dados da pesquisa.

Os perfis dos conselheiros entre o período de 2019 e 2020 na empresa Eletronorte se assimilam em algumas características em comparação a Furnas. Suas trajetórias acadêmicas estão centradas em duas grandes áreas que são: engenharia (3) e direito (2). E os integrantes possuem passagens por instituições acadêmicas renomadas sendo graduados em universidades públicas (UFV, USP, UFSC UFPA), ou privadas (UNISUL, PUCS, FGV). Já a atual representante dos empregados é a única que se difere dos demais membros, apresenta uma formação de estudos voltada mais para área social de políticas públicas e com passagens predominantes em instituições públicas (UFPA, UNICAMP, UNIFAP). Além de que todos os conselheiros possuem pós-graduações em áreas diversas de estudos, não é possível identificar alguma área majoritária já que as especializações são mais voltadas às formações dos profissionais como é o caso, por exemplo, de Gisélia Silva e Raffaello Abritta que são graduados em direito e concluíram especializações em Direito Societário e Direito constitucional, respectivamente.

Com relação às trajetórias profissionais, com exceção de Gleida Almeida Britto, representante dos empregados, os demais foram ocupantes de cargos de alto escalão, sendo em empresas privadas ou no setor público. Os dados profissionais se aproximam com os de Furnas já que os atuais representantes dos empregados (Gleida Almeida Britto e Felipe Sousa Chaves) ascenderam profissionalmente quando se tornaram funcionários nas empresas públicas, diferentemente dos demais membros dos conselhos de administração que detêm diversas experiências profissionais acumuladas em cargos de direção e presidência.

Considerando o exposto, seguiremos a análise do perfil dos profissionais membros do conselho da Eletrosul com o mandato entre os anos de 2019 e 2020.

QUADRO 7- Conselheiros administrativos: Eletrosul

NOME	TRAJETÓRIA ACADÊMICA	TRAJETÓRIA PROFISSIONAL
Elvira B. Cavalcanti Presta (Presidenta do Conselho de Administração)	Graduada em administração de empresas pela Universidade Federal do Pernambuco (UFPE) e possui mestrado em Gestão Empresarial na mesma universidade. Tem pós-graduação em Gestão de Negócios pela Fundação Dom Cabral. Participou de cursos no IMD (Suíça), ESADE (Espanha), University of Chicago Graduate School of Business (EUA) e Universidad Austral (Argentina). E tem certificações em cursos de governança corporativa no IBGC.	Foi especialista financeira na AMBEV, gerente financeira e de planejamento e orçamento na empresa Claro, diretora de administração e finanças na América Latina Logística Argentina (ALL), superintendente de controladoria na Light, diretora financeira na empresa MRS Logística S.A, diretora executiva de planejamento e controle na Neoenergia. Além de que foi conselheira de administração na Eletrobras de 2018 a 2019, e atualmente ocupa os cargos de diretora financeira e de relações com investidores da Eletrobras, é presidente do conselho da Eletronorte e na Eletrobras CGTEE e membro do conselho de administração da CHESF.
Antonio Carlos Nascimento Krieger (Presidente da empresa)	Graduado em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras, possui mestrado em Operações Militares, doutorado em Ciências Militares e pós-graduação em Relações Internacionais. Também possui bacharel em Administração e MBA Executivo pela Fundação Getúlio Vargas.	Construiu uma carreira no serviço militar desempenhando diversas atividades como de instrutor em escolas militares, representou o Brasil como assessor militar na embaixada brasileira no Paraguai. Foi agente diretor e ordenador de despesas em instituições militares, desempenhou também funções de oficial de operações chefe da Seção de Planejamento e cooperação e de chefe do Estado-Maior além de outras diversas atividades. Atualmente é General de brigada da reserva.
Lucia Maria Martins Casasanta	Graduação em Economia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Ciências Contábeis pela Universidade Santa Úrsula no Rio de Janeiro. Também possui mestrado em Administração de empresas no Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC-RJ) e especializações em Administração Financeira na Fundação Dom Cabral, em Economia na UFMG e Ciências Contábeis na Universidade Santa Úrsula-RJ.	Foi sócia da empresa de consultoria Deloitte e Arthur Andersen, tendo como experiências mais de 30 anos de auditoria e consultoria em gestão de riscos em segmentos de negócios. Tem certificações pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e seus estudos tiveram como temática sobre Gestão de Riscos. É diretora de Conformidade em Furnas e membro do Comitê de Compliance do Grupo BFFC.
		Tem vastas experiências em órgão de conselhos de administração em

Renê Sanda	É graduado e mestre em Estatística pela USP com especialização e MBA em Finanças pelo IBMEC.	empresas. Foi diretor de investimentos da Previ- Caixa de previdência dos funcionários do Banco do Brasil, gerente adjunto do BB Nova Iorque (EUA), diretor adjunto do Banco do Brasil Securities e gerente executivo da diretoria de finanças do Banco do Brasil.
Luiz Cruz Schneider	Graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e possui certificações em curso de formação de conselheiros pelo IBGC	Iniciou sua carreira como engenheiro de projetos e construção de LT's e SE's, ocupou cargos de chefe de departamento e engenharia da Eletrosul S/A, diretor administrativo e vice-presidente da Celesc S/A, diretor superintendente da Intelbras, S/A, diretor e presidente da AES Sul e presidente da Vant communications S/A. Atuou de 2005 a 2017 como membro de conselho de administração em 19 empresas relacionadas ao setor elétrico e engenharia. Atualmente é membro conselheiro das empresas Atlantic Energia Renováveis, Echo energias renováveis e Nova Energia Comercializadora.
André Arantes Luciano	Graduado em Engenharia agrícola na Universidade Federal de Viçosa (UFV), concluiu o curso de formação de carreira de Analista de Planejamento e Orçamento na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e possui pós-graduação em Gestão Pública pela mesma instituição.	O profissional tem atuado em diversos cargos Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão tais como: analista de planejamento, chefe de serviço, assessoramento, coordenador, gerente de projetos, diretor de departamento, diretor de programas. Tem atuado também como membro dos conselhos de administração da Eletrobras CGTEE e Eletrosul.
Deunézio Cornelian Júnior (representante dos empregados)	Graduado em pedagogia pela Universidade Estadual Paulista (UNESP-Marília), possui especialização em administração escolar pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). É mestre em Inglês e Literatura Correspondente pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	Foi professor em vários cursos superiores e coordenador do curso de Pedagogia do Campus de São José da UNIVALI. Na ocasião, foi membro do Conselho Superior de Administração da Fundação UNIVALI entre 2004 e 2007. Foi admitido na Eletrosul em outubro de 2007, como Pedagogo/Analista de RH. Foi chefe no Setor de Educação Corporativa do Departamento de Gestão de Pessoas. Faz parte do Comitê de Gênero, Raça e Diversidade da Eletrosul desde 2008. Atualmente desempenha a função de Analista de Educação Corporativa na Eletrosul. Foi eleito representante sindical da SINERGIA em 2011 e tem participado ativamente da Diretoria

		desse sindicato. Foi eleito membro representante dos empregados no Conselho Deliberativo da ELOSAÚDE para o mandato 2012-2016. Atualmente é suplente neste mesmo Conselho para o mandato 2016-2020. Em 2014, foi suplente de Wanderlei Lenartowicz no Conselho de Administração da Eletrosul.
--	--	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Os perfis acadêmicos dos conselheiros da empresa - Eletrosul revelaram particularidades e similaridades em comparação aos conselheiros das empresas de Furnas e Eletronorte.

Entre as particularidades nos dados obtidos, todos os conselheiros da Eletrosul são graduados de instituições públicas (UNESP, UFV, USP, UFRGS, UFMG, UFPE, Academia Militar) diferenciando-se das trajetórias dos integrantes dos conselhos das demais empresas analisadas. Outro dado é que não há uma predominância das áreas de graduações dos profissionais como se foi identificado em Furnas e Eletronorte (economia, engenharia, direito), demonstrando-se assim um conselho mais diversificado de profissionais.

Entretanto o que se pode assimilar é que a maioria dos conselheiros da Eletrosul possui especializações no campo da administração. É o caso, por exemplo, do próprio representante dos empregados que, apesar de ser formado em pedagogia, diferente das relacionadas áreas das ciências exatas, possui especialização no campo da administração (escolar). Assim é o caso de André Arantes Luciano, graduado em Engenharia agrícola com especializações em planejamento e administração pública, Antonio Carlos Nascimento Krieger, formado em Ciências Militares com especializações- MBA executivo e bacharel em administração, Luiz Cruz Schneider, engenheiro agrícola com cursos na área de governança corporativa e Renê Sanda, graduação em estatística e MBA em finanças.

As trajetórias profissionais dos conselheiros da Eletrosul condizem com os dados obtidos dos demais membros das empresas de Furnas e Eletronorte, ou seja, as biografias demonstraram indivíduos que já ocuparam posições de destaques em empresas privadas e públicas como cargos de diretorias, presidência, etc. O atual representante dos empregados antes de se tornar funcionário da Eletrosul teve experiências profissionais como professor e coordenador de curso e membro de um conselho acadêmico de uma universidade. Apesar de essas experiências revelarem certa aproximação nas trajetórias dos demais membros, não corresponde integralmente uma trajetória constituída em cargos executivos.

Após essa tentativa de formular o perfil dos membros do conselho de administração das empresas Eletrosul e Eletronorte mesmo que de forma resumida, partiremos para a verificação dos perfis dos representantes dos trabalhadores. Os dados dos seus currículos foram obtidos após a disponibilização pelos próprios representantes quando foram contatados já que nem todos possuíam currículos disponíveis na internet. Todavia alguns deles não forneceram as informações.

4.3.2 Trajetória acadêmica e profissional dos representantes dos empregados da Eletronorte e Eletrosul

QUADRO 8- Representantes dos empregados da Eletronorte de 2011 a 2020

ANO	CONSELHEIRO TITULAR	CONSELHEIRO SUPLENTE
2012-2013	Fernando Pereira	José Daldegan Junior
2013-2014	José Daldegan Júnior	Paulo Cesar Nobuo Kojima
2014-2015	Paulo Cesar Nobuo Kojima	Ikaro Chaves Barreto de Sousa
2015-2016	Ikaro Chaves Barreto de Sousa	Jorge Antonio Costa
Nova lei com candidatura única com período de 2 anos com 1 reeleição		
2016-2017	Marcus Andre Silveira de Cerqueira	
2017-2019	Gleide Almeida Brito	
2019-2021	Gleide Almeida Brito	

Fonte: Dados da Pesquisa.

QUADRO 9- Representantes dos empregados da Eletrosul de 2011 a 2020

ANO	CONSELHEIRO TITULAR	CONSELHEIRO SUPLENTE
2012-2013	Dinovaldo Gilioli	Wanderlei Lenartowicz
2013-2014	Dinovaldo Gilioli	Wanderlei Lenartowicz
2014-2015	Wanderlei Lenartowicz	Deunézio Cornelian Júnior
2015-2016	Rogério Bonini Ruiz	Fabiano dos Santos Petrillo
2016-2017	Dayson Roberto Waldschmidt	Eduardo Clasen Back
Nova lei com candidatura única com período de 2 anos com 1 reeleição		
2017-2019	Rita de Cássia Pandolfi Camara Gagliardi.	
2019- Interrompido em 02/01/2020 com a extinção da Eletrosul.	Deunézio Cornelian Júnior	

Fonte: Dados da pesquisa.

Tendo em vista que em 2011 foi regulamentada a participação de representantes dos trabalhadores nos conselhos administrativos das empresas estatais, os processos eleitorais realizados nas empresas Eletrosul e Eletronorte até 2017 reforçaram um modelo estratégico adotado também em Furnas: o papel do suplente. Durante o questionamento com um destes suplentes sobre a participação no conselho de administração foi informado ao pesquisador que os suplentes não detinham efetivamente o papel representativo porque não podiam substituir os titulares nas deliberações do conselho. É o que também foi demonstrado no “Boletim do Conselheiro”, datado em 2012, durante o mandato de Fernando Pereira e José Daldegan Junior da Eletronorte, disponível no site do Sindicato dos Urbanitários do Distrito Federal:

Os suplentes não foram formalmente empossados, assim como inicialmente lhes tem sido negado o papel que entendemos ser seu de direito. Há controvérsias na legislação quanto a figura do suplente, que levam as empresas a limitar quase que totalmente o papel desses companheiros. Nós, no entanto, entendemos que eles foram eleitos igualmente, possuem representatividade, devem ser empossados e fazer uso do seu direito de participar das reuniões (embora sem voto, quando o titular estiver presente). Muitos são os argumentos para essa posição, já constantes do nosso manifesto, mas acima de tudo, fica o questionamento: qual o sentido de fazer uma eleição que inclui a vaga de suplente para depois negar a figura desses companheiros, tirando deles qualquer papel ou atuação? (PEREIRA; JUNIOR, 2012, p. 02).

No entanto, conforme pode ser observado nos quadros apresentados, o papel de suplente foi utilizada de forma estratégica pelas chapas eleitorais visando à perpetuação ao cargo, ou seja, todos aqueles que já foram em algum momento suplente tornavam-se titulares em processos eleitorais futuros mesmo que esses nunca tenham desempenhado suas funções substitutivas. A partir da extinção das formações de chapas, de 2017 até então, é possível identificar a repetição de profissionais que já ocuparam pelo menos uma vez o papel de suplente ou titular.

Neste sentido, os processos eleitorais mais recentes mostraram certa vantagem daqueles que um dia já ocuparam o cargo de conselheiro em comparação aos demais candidatos. Ficando assim para as próximas pesquisas sobre o tema, a proposta de se analisar os processos eleitorais seguintes para averiguar a figura dos futuros conselheiros eleitos interrogando: se são novos profissionais ou ainda demandam da mesma trajetória do grupo apresentado? Por exemplo, a profissional Gleide Almeida Britto, atual representante dos empregados da empresa Eletronorte nunca foi ocupante ao cargo de suplente, e sim titular ao cargo durante o ano 2017 a 2019 e reeleita para o mandato de 2019 a 2021, contudo no seu material de campanha destacou o apoio que detinha dos antigos conselheiros eleitos revelando que os seus antecessores ainda detêm certo prestígio ou consideração pelos funcionários da empresa. Isso não quer dizer que a profissional foi eleita principalmente pelo

fato descrito já que outras variáveis são levadas em conta pelos seus eleitores entre uma delas é “o apoio das entidades sindicais”.

Nas empresas Eletrosul e Eletronorte, os representantes dos trabalhadores eleitos possuem trajetórias com entidades sindicais. Esse dado revelou que as indicações de candidatos por essas entidades são levadas em conta pelos trabalhadores ao escolherem seus representantes do que aqueles que não têm nenhum vínculo com o sindicato. Como dito anteriormente são variáveis e não refletem padrões ou fórmulas para serem eleitos. Para que se tornem eleitos, as propostas, os apoios, as trajetórias profissionais e acadêmicas são fatores importantes para serem analisados dentro desta dinâmica eleitoral. Mediante a isso, analisaremos o percurso acadêmico e profissional dos representantes.

QUADRO 10- Trajetória acadêmica e profissional dos representantes dos empregados: Eletronorte

NOME	TRAJETÓRIA ACADÊMICA	TRAJETÓRIA PROFISSIONAL
Fernando Pereira ¹¹	-	-
José Daldegan Junior	Graduado em Engenharia Elétrica na Universidade de Brasília (UnB), tem mestrado e doutorado em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ)	Fez estágio numa empresa de manutenção do sistema elétrico do Banco do Brasil e na Eletronorte. Após terminar a graduação foi contratado pela empresa THEMAG Engenharia que prestava consultoria para a Eletronorte e também na MAIN Engenharia que atuava no mesmo ramo. Em 1989, foi contratado pela Eletronorte, em Brasília e representou a empresa por 5 anos num projeto científico no Centro de Pesquisas Elétricas (CEPEL). Participou também de projetos relacionados ao planejamento como o escoamento de energia do Tucuruí para o Nordeste e Sudeste e de 1998 a 2000 foi cedido ao Metro do DF para auxiliar em projetos de implantação. Atualmente exerce as atividades de engenharia no Departamento de Estudos Sistêmicos da Transmissão da Eletronorte.
Paulo Cesar Nobuo Kojima	Graduado em engenharia elétrica pela Universidade Federal do Mato	Iniciou sua carreira profissional nas Centrais Elétricas de Roraima onde

¹¹ O ex-representante dos trabalhadores no Conselho de Administração da Eletronorte- Fernando Pereira, não disponibilizou os dados solicitados pelo pesquisador. Não há informações de suas formações acadêmicas e profissionais na internet.

	<p>Grosso (UFMT), tem MBA com foco em gestão pela Fundação Dom Cabral (FDC) e formação estratégica sobre o atual modelo elétrico pela Universidade Federal de Itajubá.</p>	<p>desempenhou a função de Gerente do Departamento de Distribuição e Comercialização. Em 2003, na regional de Mato Grosso atuou como Gerente da Regional de Transmissão do Mato Grosso de janeiro de 2003 a julho de 2009. De acordo com o seu currículo descreve que sob sua gestão, por seis anos consecutivos, levou a Regional de Transmissão do Mato Grosso a ser reconhecida entre as três melhores empresas do setor público do Brasil. Atualmente exerce a função de engenheiro na Divisão de Engenharia de Manutenção da Eletronorte. Além disso, apresenta também um vasto currículo de experiências de coordenação de equipes em projetos na Eletronorte. Em julho de 2018 foi apresentada na Assembleia legislativa do estado do Mato Grosso uma proposição de “moção de aplausos” reconhecendo a trajetória profissional do funcionário.</p>
Ikaro Chaves Barreto de Sousa	<p>Possui graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Goiás (2004). Tem experiência na área de Engenharia Elétrica, com ênfase em Sistemas Elétricos de Potência. Concluiu o Curso de conselheiro de administração pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 2013;</p>	<p>Trabalhou no Corpo de Bombeiros Militar de Goiás (CBMG) como soldado; E no Ministério das Comunicações como Engenheiro; Atualmente é funcionário na Eletrobras Eletronorte como Engenheiro de Projetos e Construção;</p> <p>Foi Presidente do diretório central dos Estudantes da Universidade Federal de Goiás;</p> <p>É atualmente diretor do Sindicato do Urbanitários do Distrito Federal;</p> <p>É atualmente Diretor da Associação dos Engenheiros e Técnicos do Sistema Eletrobras (AESEL);</p> <p>Foi eleito suplente do conselho de administração da Eletronorte representando os trabalhadores em 2014;</p> <p>Foi eleito titular para o conselho de administração da Eletronorte representando os trabalhadores em 2015.</p>
Jorge Antonio Costa	<p>Técnico em Eletrônica formado pela Escola Técnica Federal do Pará e formado em Sistemas de Informação pela Faculdade Atual do Amapá.</p>	<p>Iniciou sua carreira profissional em 1994 na Eletronorte. Trabalhou na Usina Térmica de Santana na Regional do Amapá na área de Automação e comando e controle e no Centro de Operação da Regional-COR e em 2008 foi transferido para o Centro de Tecnologia da Eletronorte em</p>

		Belém-PA. De 2003 a 2008 foi diretor Financeiro do Sindicato dos Urbanitários do Amapá- STIU- AP, atualmente está no terceiro mandato como Diretor do Sindicato dos Urbanitários do Pará – STIU-PA e no terceiro mandato como suplente da Diretoria Executiva da Federação Nacional dos Urbanitários – FNU
Marcus Andre Silveira de Cerqueira	Graduado e mestre em Economia pela Universidade de Brasília (UnB), e concluiu o curso de CBA controladoria e finanças pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC).	Trabalhou como escriturário no Banco do Brasil em 2004 a 2007. Na Eletronorte foi analista econômico-financeiro de maio de 2007 a julho de 2017. E é atualmente gerente de planejamento orçamentário e gestão de custos.
Gleide Almeida Brito	A profissional possui graduação em serviço social pela Universidade Federal do Pará (UFPA) e é mestranda em Estado, Governo e Políticas Públicas na Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais (FLACSO-BRASIL). Tem especializações em Políticas Sociais e Movimentos Sociais pela Universidade Federal do Pará (UFPA), Planejamento do Desenvolvimento e Integração Regional pela Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) e Gestão Estratégica em Políticas Públicas pela Universidade de Campinas (UNICAMP).	Ingressou na Eletronorte em 09 de janeiro de 1984 como assistente social atuando na equipe médico social da Regional do Amapá. Em 2003, transferida para a sede da empresa em Brasília ocupou os cargos de Gerente da Assessoria de Responsabilidade Social coordenando diversos programas sociais relacionados à empresa. Desempenhou também a função de Assistente de Diretoria de Planejamento e Engenharia, na função de Coordenadora da Secretaria do Comitê e Programa Pró Equidade de Gênero e Raça da Eletrobras Eletronorte

Fonte: Dados da pesquisa.

QUADRO 11- Trajetória acadêmica e profissional dos representantes dos empregados: Eletrosul

NOME	TRAJETÓRIA ACADÊMICA	TRAJETÓRIA PROFISSIONAL
Dinovaldo Gilioli	Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) com especialização em Realidade Brasileira pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó/SC) e pós-graduação em Dinâmica dos Grupos pela Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos (SBDG/RS)	Trabalha na Eletrosul desde 1980 no cargo de contador no departamento de contabilidade. Atualmente está lotado no Departamento de Gestão de Pessoas exercendo a função de Analista de Recursos Humanos. É diretor do Sindicato dos Eletricitários de Florianópolis e Região e faz parte da Diretoria da União Brasileira de escritores de Santa Catarina. É escritor e ativista cultural e possui 6 livros publicados.

Wanderlei Lenartowicz	<p>Bacharel em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e possui o curso técnico em eletrotécnica pelo Centro Federal de Educacional Tecnológica de Santa Catarina (CEFET-SC)</p>	<p>Iniciou sua carreira na Eletrosul como operador de subestação. Atualmente é Diretor Vice-Presidente do Sindinorte-SC. Desde 2009, foi liberado pela empresa para desempenhar funções exclusivas no sindicato. Passou a compor a diretoria do Sindinorte nas eleições de 1993, e participou de todas as gestões subsequentes. Presidiu a entidade por dois mandatos entre 2011 e 2017. Ele é membro também do Conselho Deliberativo da Fundação Eletrosul de Previdência e Assistência Social -ELOS, onde foi eleito pelos participantes em 2016 para um mandato de 4 anos.</p>
Deunézio Cornelian Júnior	<p>Graduado em pedagogia pela Universidade Estadual Paulista (UNESP-Marília), possui especialização em administração escolar pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). É mestre em Inglês e Literatura Correspondente pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)</p>	<p>Foi professor em diversos cursos superiores e coordenador do curso de Pedagogia do Campus de São José da UNIVALI. Na ocasião, foi membro do Conselho Superior de Administração nessa instituição entre os anos de 2004 e 2007. Foi admitido na Eletrosul em outubro de 2007, como Pedagogo/Analista de RH. Foi chefe no Setor de Educação Corporativa do Departamento de Gestão de Pessoas. Faz parte do Comitê de Gênero, Raça e Diversidade da Eletrosul desde 2008. Atualmente desempenha a função de Analista de Educação Corporativa na Eletrosul. Foi eleito representante sindical do SINERGIA em 2011 e tem participado ativamente da Diretoria desse sindicato. Foi eleito membro representante dos empregados no Conselho Deliberativo da ELOSAÚDE para o mandato 2012-2016. Atualmente é suplente neste mesmo Conselho para o mandato 2016-2020. Em 2014, foi suplente de Wanderlei Lenartowicz no Conselho de Administração da Eletrosul.</p>
Rogério Bonini Ruiz	<p>Graduado em engenharia civil pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Mestre em engenharia civil pela PUC-RJ, Doutor em Ciências Experimentais pela Universidade de Burgos na Espanha. É especialista em estruturas- pela Universidade de São Paulo (USP), tem especialização em Centrais</p>	<p>Atualmente é diretor de operação na Eletrosul. Anteriormente a isso, o profissional atuou como professor convidado nas universidades UEPG, UNIFEI e em associações de engenheiros. Além disso, desempenhou a função de Secretário de Planejamento, Habitação, Urbanismo, Município de Candói/PR (93/95)</p>

	hidrelétricas- barragens na Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI-MG) e informática pela UEPG, além disso, tem diversos cursos de pequena duração e participação em eventos e congressos relacionados a área da engenharia civil.	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de Planejamento, UNICENTRO/PR (1996/1997) - Assessor de Gabinete, Município de Guarapuava/PR (1997/2000) - Assessor de Planejamento, Município de Pitanga/PR (2001/2004) - Diretor do Departamento de Obras, Município de Novo Itacolomi/PR (2005/2008) - Setor de Planejamento e Orçamento, Departamento de Engenharia de Geração da ELETROBRAS ELETROSUL Centrais Elétricas S.A. (2007/2012) - Setor de Segurança de Barragens, Departamento de Engenharia de Manutenção da Geração ELETROBRAS ELETROSUL (2012/2016). Depois de sua passagem no Conselho de Administração da Eletrosul deu continuidade na carreira de conselheiro nas instituições: Conselho de Administração da Companhia Hidrelétrica Teles Pires (Usina Hidrelétrica 1.820 MW) e Teles Pires Participações S.A., 2.016 até atual - Conselho Diretor da ABRATE (Associação Brasileira das Empresas Transmissoras de Energia) - Conselho Diretor da APESC (Associação dos Produtores de Energia de Santa Catarina), 2018 - Conselho Estadual de Recursos Hídricos, Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável, 2018 - Atual - Presidente do Conselho Diretor: Utilities Technology Council América Latina, 2017-2018
Fabiano dos Santos Petrillo	Mestre e graduado em engenharia elétrica pela Universidade federal do Rio do Grande do Sul (UFRGS),	Atualmente é engenheiro eletricitista na Eletrosul. ¹²
Dayson Roberto Waldschmidt	Graduado em Engenharia de Controle de Automação Industrial e tem mestrado em Engenharia Elétrica com concentração na área de Petróleo e Gás, ambas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).	Atualmente é engenheiro de campo na Eletrosul. Já foi chefe de setor de engenharia de automação de usinas na Eletrosul. Antes de passar no concurso público atuou como pesquisador, empresário, programador e músico.
		Antes de iniciar sua carreira profissional na Eletrosul, foi técnico

¹² Apesar da tentativa, não foi possível contatá-lo durante a pesquisa empírica para saber detalhes sobre sua trajetória profissional. Os dados utilizados foram obtidos por meio da internet.

Eduardo Clasen Back	Graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), possui MBA em energia renováveis e eficiência energética pelo Instituto de pós graduação e graduação (IPOG) e curso de gestão pública pelo Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) e na mesma instituição concluiu o curso técnico em telecomunicações.	de projetos na Intelbrás. Já na Eletrosul desempenhou a função nos cargos de técnico de manutenção em telecomunicações, técnico de supervisão de telecomunicações e atualmente é engenheiro de projetos em telecomunicações na empresa. Além disso, é coordenador de articulação política e parlamentar na Intersul Intersindical dos Eletricitários do Sul do Brasil, coordenador geral na Sinergia Sindicato dos Eletricitários de Florianópolis e Região e diretor na AESEL - Associação dos Engenheiros e Técnicos do Sistema Eletrobras.
Rita de Cássia Pandolfi Camara Gagliardi.	Graduada em administração de empresas pela Escola Superior de Administração de Negócios – (ESAN). Possui graduação em Pedagogia pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Concluiu cursos de pós-graduações: Master Business Administration – MBA para Executivos - UDESC/FGV e MBA em Gestão para Excelência no SENAI/SC.	Atualmente é aposentada. Iniciou sua carreira na Eletrosul em 04 de julho de 1989. De Julho/1989 a maio/2003 atuou na área de gestão de pessoas (analista de Cargos e Salários e Analista de RH Senior). Maio/2003 a maio/2014 coordenou e participou das atividades inerentes a Gestão por Processos, Sustentabilidade, Gestão Empresarial e Planejamento Estratégico (Analista de Planejamento Estratégico Senior). Antes de tornar funcionária da Eletrosul também atuou na Companhia Energética de São Paulo S.A. – CESP De fevereiro de 1981 a junho de 1989 em atividades vinculadas a benefícios (analista de benefícios), previdência e remuneração, como analista de Recursos Humanos. E no Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social – IAPAS De Fevereiro de 1976 a fevereiro de 1981 como agente administrativo.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 Considerações sobre a trajetória profissional e acadêmica dos representantes dos trabalhadores das três empresas analisadas

Observa-se que os demais conselheiros administrativos detêm uma trajetória profissional constituída por experiências em cargos de extrema importância e conseqüentemente pelos prestígios que são conferidos aos ocupantes, assim supõe-se que as trajetórias profissionais desses indivíduos

foram influídas direta ou indiretamente por dois aspectos: um por suas relações de “contatos”, e outro pelo volume de capital adquirido: cultural e econômico. A maioria dos membros do conselho das três empresas analisadas tem diversas experiências na área de governança corporativa e desempenharam atividades de direção, chefia de departamento, assessoramento em cargos de alto escalão seja em setores públicos ou privados e, além disso, passaram por instituições escolares consagradas na área administrativa. Apesar de não ser objetivo desta pesquisa identificar relações de gosto, lugares que frequenta, amigos, vínculos com instituições partidárias, é possível afirmar que por meio da trajetória profissional esses agentes estão vinculados em redes de poder já que para conseguirem as posições prestigiadas dependeram muito mais dos espaços de poder adquirido ou frequentados (experiências profissionais) do que exclusivamente fruto de suas trajetórias acadêmicas. Por exemplo, um dos representantes entrevistados reforça essa concepção de indicação ou pertencimento a uma rede. Na citação abaixo o informante refere sobre as indicações políticas ao conselho:

São indicações políticas, indicadas por representantes da Eletrobras e do governo. Agora, com a lei 13.303 é obrigatório 25% de integrantes independentes, ou seja, na empresa são dois, mas mesmo que são independentes foram indicados ou conhecidos por alguém da companhia. Eles se conhecem, por mais que eles se digam independentes (*RE 1*).

No caso dos representantes dos empregados, alguns deles possuem mais títulos escolares do que propriamente os demais membros do conselho. Em síntese, o que os diferenciam são suas posições de espaços de poder em suas biografias profissionais, ou melhor, dos volumes dos recursos adquiridos do que exclusivamente dependentes da sua formação acadêmica. Os demais membros do conselho são marcados pelas posições que ocuparam tornando-se profissionais especializados em governança e liderança. São reconhecidos pelo mercado como competentes, eficientes, portanto, é assim que sua trajetória quer demonstrar: são encarnados diretores, presidentes, assessores, coordenadores, chefes.

Já os trabalhadores precisam ser aprovados em concurso público. Aliás, suas formações acadêmicas resultam em estratégias de conversão dentro da empresa, por exemplo, técnico de segurança que passou a ser engenheiro de segurança do trabalho, assistente social que se tornou gerente de diretoria de responsabilidade social, engenheiro eletricista que passou a fazer consultorias ou ocupar cargos de direção ou chefia de departamento. Entretanto, essa conversão profissional não é ocasionada pela passagem dos funcionários no conselho de administração, é totalmente o inverso disso.

Esses profissionais ascenderam em suas carreiras a partir da aprovação em concurso público e induz a pensar que para passarem nesses processos seletivos foram dedicados aos estudos. Tornaram-se bacharéis e quase todos concluíram suas graduações em universidades públicas. Pode-se afirmar que foi através da formação acadêmica e aprovação do concurso público que tiveram uma mudança no seu percurso profissional. Isso fica mais claro, por exemplo, na fala de dois dos entrevistados:

Eu sou uma sobrevivente de uma família de seis irmãos, hoje somos dois, quatro já faleceram (...) meu pai e minha mãe falecida eram analfabetos. Meu pai quase nem assinava o nome. A minha mãe conseguiu no interior do Pará aprender assinar o nome. Eu sou um dos únicos da família universitária (*RE 2*).

Meus pais não chegaram a completar o nível primário. A origem deles foram na roça. De cinco irmãos, só eu tenho o nível superior (*RE1*).

Diante disso, os representantes dos trabalhadores apresentam trajetórias distintas em comparação aos demais membros dos conselhos especialmente, em suas origens sociais e econômicas. Ademais, eles não possuem experiências profissionais em cargos de alto escalão antes de se tornar funcionário da empresa e geralmente tem proximidades com instituições sindicais, no entanto isso não é uma regra¹³. A relevância, portanto, passa a ser adquirida ao se tornar funcionário público de uma empresa estatal e quando ocupam cargos de diretorias em seus locais de trabalho.

Para alcançar o conselho administrativo esses profissionais tiveram que se destacar primeiro na empresa construindo uma trajetória profissional notável e tendo um currículo permeado de qualificações. Quando concorrem ao cargo eletivo apresentam em seus materiais de campanha suas qualificações técnicas, seus trabalhos em coordenação de projetos ou de departamentos na empresa. Antes de serem eleitos representantes dos trabalhadores no conselho de administração, os funcionários já detinham prestígio, status pelas funções desempenhadas na empresa ou por meio de atividades em associações ou vias sindicais.

Os dados analisados demonstraram que os trabalhadores ao despojarem do mandato de conselheiro voltaram aos seus cargos de gerência, coordenação, analista ou em posições de diretorias nas associações e sindicatos. Considerando o período analisado (2011-2020) não foi possível identificar aumento de capital burocrático exclusivamente pelo fato de se tornarem conselheiros administrativos, já que muitos membros desse grupo permaneceram nos cargos que já

¹³ Afirmação sobre as características dos representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração não é uma regra, já que através dos dados obtidos foi possível averiguar uma pequena parcela de conselheiros que não apresentaram as características citadas, é o caso, por exemplo, de Rogério Bonini Ruiz que teve experiências em cargos de alto escalão antes de se tornar funcionário da Eletrosul.

ocupavam. Ao que tudo indica, o capital burocrático é potencializado durante o mandato do cargo, isto é, quando assumem a função de conselheiros administrativos participando de entrevistas, em audiências públicas, eventos. Além de que, a maioria deles possui experiências sindicais, por isso, estão presentes em diversos eventos organizados por sindicatos, sobretudo atuam como porta-vozes dos trabalhadores.

Ao terminarem o mandato fica visível o prestígio adquirido em razão do cargo nas relações dentro da empresa perante os diretores e funcionários quando eles retornam as suas funções de origem legitimados agora como ex-conselheiros. Consequentemente passam a ser respeitados como funcionários modelos. Por exemplo, no questionário aplicado, em uma das empresas analisadas, uma amostra de funcionários descreve os ex-representantes como profissionais competentes e qualificados tecnicamente. Entretanto, esses agentes não vivenciaram processos de conversão ou reconversão de capitais (conceitos esses de Bourdieu ou Monique de Saint Martin) por meio do conselho de administração porque não obtiveram mudanças nas suas posições profissionais. O que se pode afirmar que os representantes tiveram uma conversão quando se tornaram funcionários das empresas estatais.

Para os demais integrantes, o espaço do conselho de administração significa recurso para manutenção do poder, status e prestígio, já que há uma continuidade de suas atividades em diversas empresas diferentemente para os representantes dos empregados que vivenciam uma experiência temporária como se fosse o topo da sua carreira profissional. O prestígio e a manutenção de poder funcionam de modos diferentes, isto é, apesar de participarem de uma elite de conselheiros certificados pelo IBGC, não pertence a ela propriamente dita.

Em suma, para os representantes dos trabalhadores os capitais adquiridos (cultural, econômico, simbólico, social) não são derivados, exclusivamente do mandato de conselheiro e sim da sua trajetória profissional antes de ocupar o cargo, foram coordenadores, alguma vez, de projetos ou responsáveis por implantar algum programa específico na empresa, ou já atuaram em diretorias de entidades representativas. Portando-se, assim, como profissionais exemplares – qualificados. A passagem ao conselho de administração legitima como se fosse o reconhecimento simbólico da empresa (dos diretores, dos funcionários) mediante a tudo que esses trabalhadores construíram em sua vida profissional.

De acordo com o que foi exposto, o quadro abaixo exemplificará a situação dos ex-conselheiros eleitos que foram titulares do cargo de representantes dos trabalhadores e suas atuais ocupações após o término do mandato.

**QUADRO 12- As ocupações exercidas antes e depois do mandato de conselheiro:
representante dos empregados de Furnas**

NOME	OCUPAÇÃO ANTES DO MANDATO DE CONSELHEIRO	OCUPAÇÃO PROFISSIONAL APÓS O MANDATO DE CONSELHEIRO
Attila de Castro Filho	Engenheiro eletricista e ocupou funções de diretoria em entidades representativas- associações ou em sindicatos	Tentou uma reeleição e não venceu o processo eleitoral. É aposentado da empresa e atualmente ocupa cargo em diretoria sindical
Mauro de Mattos Guimarães	Gerente de Projetos	Atualmente ocupa o mesmo cargo
Leonardo Pessoa	Administrador	Ocupa o mesmo cargo e é membro do comitê de saúde da Fundação Real Grandeza- Furnas
Felipe Sousa Chaves	Engenheiro Elétrico	Engenheiro Elétrico- atual conselheiro administrativo

Fonte: Dados da pesquisa.

**QUADRO 13- As ocupações exercidas antes e depois do mandato de conselheiro:
representantes dos empregados da Eletronorte**

NOME	OCUPAÇÃO ANTES DO MANDATO DE CONSELHEIRO	OCUPAÇÃO PROFISSIONAL APÓS O MANDATO DE CONSELHEIRO
Fernando Pereira	Sem informações	Sem informações
José Daldegan Júnior	Engenheiro elétrico e participou de processo eleitoral na diretoria executiva do Sindicato dos Eletricitários no Distrito Federal (STIU-DF)	Engenheiro no Departamento de Estudos Sistemáticos da Transmissão
Paulo Cesar Nobuo Kojima	Foi Gerente da Regional da empresa no Mato Grosso	É Engenheiro na Divisão de Engenharia de Manutenção da Eletronorte
Ikaro Chaves Barreto de Sousa	Engenheiro de Projetos e Construção	Engenheiro de Projetos e Construção- Diretor do Sindicato do Urbanitários do Distrito Federal (STIU-DF) e diretor da Associação dos Engenheiros e Técnicos do Sistema Eletrobrás AESEL,
Marcus Andre Silveira de Cerqueira	Analista econômico-financeiro de maio de 2007 a julho de 2017.	Atualmente é gerente de planejamento orçamentário e gestão de custos.
Gleide Almeida Brito	Assistente Social- Gerente da Assessoria de Responsabilidade Social e Coordenadora da Secretaria do Comitê e Programa Pró Equidade de Gênero e Raça.	Assistente social e conselheira eleita

Fonte: Dados da pesquisa.

QUADRO 14- As ocupações exercidas antes e depois do mandato de conselheiro: representante dos empregados da Eletrosul

NOME	OCUPAÇÃO ANTES DO MANDATO DE CONSELHEIRO	OCUPAÇÃO PROFISSIONAL APÓS O MANDATO DE CONSELHEIRO
Dinovaldo Gilioli	Contador no Departamento de Contabilidade da empresa	Analista de Recursos Humanos- Departamento de Gestão de Pessoas.
Wanderlei Lenartowicz	Operador de subestação	Diretor Vice-Presidente do Sindinorte
Rogério Bonini Ruiz	Responsável pela área de Segurança de Barragens	Diretor de Operação-
Dayson Roberto Waldschmidt	Foi chefe de setor de engenharia de automação de usinas na Eletrosul.	Atualmente é engenheiro de campo na Eletrosul.
Rita de Cássia Pandolfi Camara Gagliardi.	Analista de Planejamento Estratégico Senior	Atualmente esta aposentada
Deunézio Cornelian Júnior.	Foi chefe no Setor de Educação Corporativa do Departamento de Gestão de Pessoas.	Faz parte do Comitê de Gênero, Raça e Diversidade da Eletrosul desde 2008. Atualmente desempenha a função de Analista de Educação Corporativa na Eletrosul

Fonte: Dados da pesquisa.

A diferença de percurso entre os representantes dos trabalhadores em comparação aos demais membros do conselho conduz, de acordo com os dados levantados, a um distanciamento afirmativo de que, apesar de serem conselheiros eleitos, não usufruem os status ou privilégios das “redes de poder burocráticas”. Wright Mills (1981) esclarecerá melhor esse conceito ao analisar sobre as elites de poder nos Estados Unidos.

Segundo o autor os membros da elite de poder são aqueles que, através de seus atos ou das suas escolhas, detêm o poder de ocasionar mudanças afetando direta ou indiretamente a vida de uma empresa, comunidade ou até mesmo de um país, ou seja, suas decisões causam grandes consequências. Esses agentes estão na cúpula de três grandes instituições: empresas (setor econômico), governo (político) e militar. Essas três instituições estruturam nossos comportamentos e as relações de modo geral. Conforme Mills, as “famílias, igrejas e escolas adaptam-se à vida moderna, governos, exércitos e empresas fazem essa vida moderna, e, ao fazê-la, transformam as instituições menores em meios para os seus fins” (MILLS, 1981, p. 14).

O destino do indivíduo moderno depende não apenas da família onde nasceu, ou na qual ingressa pelo casamento, mas cada vez mais da empresa onde passa as horas mais vigorosas de seus melhores anos. Não apenas da escola onde é educado em criança e na adolescência, mas também do Estado, que está presente durante toda a sua vida. Não apenas da igreja onde ocasionalmente entra para ouvir a voz de Deus, mas também do exército, no qual é disciplinado (MILLS, 1981, p. 14-15).

Ou seja, os membros do grupo de poder são aqueles que ocupam posições nas instituições políticas, econômicas e militares que permeiam todas as esferas sociais, elas modulam comportamentos, instituem práticas e estabelecem relações de dependência nos indivíduos. Os agentes poderosos que ocupam essas instituições participam de redes, conhecem e identificam-se socialmente, têm interesses nos mesmos negócios, frequentam os mesmos espaços. Todas as suas decisões ou manifestações são levadas em consideração pelos demais membros do grupo. O autor define que altos públicos, autoridades, chefes de governo, almirantes e generais, principais donos e executivos das grandes empresas fazem parte desta seleta rede de poder.

Além disso, Mills (1981, p. 24) descreve que os poderosos americanos ao constituírem um grupo tendem a adquirir características identitárias e que conseqüentemente passam a selecionar ou formar “certos tipos de personalidades, rejeitando outros”. São responsáveis, assim, por definir papéis bem como aqueles que ocuparão esses papéis.

Nesse sentido, as empresas estatais brasileiras são encarregadas do planejamento, construção e administração de grandes empreendimentos históricos. Além disso, controlam grandes fatias de mercado dependendo de seus ramos. É o caso, por exemplo, das empresas do grupo Eletrobras que nas suas trajetórias, passaram a deter grandes fatias do setor elétrico como também são responsáveis pela distribuição e transmissão de energia elétrica. Essas empresas são administradas ou influenciadas por diversos agentes - sendo tanto do setor governo, militar ou econômico. Os gestores ou conselheiros administrativos dessas empresas detêm conforme foi descrito por Mills (1981) o poder decisório que pode atingir tanto a vida das comunidades como dos funcionários da empresa. Pode-se, por exemplo, afirmar que o processo de privatização de uma empresa mediante diretrizes do governo impacta diretamente nos mercados, na estrutura empresarial, nas demandas de emprego, etc.

Interroga-se a partir de então: como os representantes dos trabalhadores, sendo também um empregado, com origens sociais e econômicas distintas em comparação aos demais membros conselheiros, atuam no desempenho das suas atividades representativas perante os interesses que permeiam entre o conflito ou consenso dos mais variados poderosos no conselho de Administração?

Após definição das características destes agentes, buscaremos entender como funciona o campo em que eles estão instituídos. Além do que já foi exposto, no próximo capítulo será

apresentada a opinião dos entrevistados a respeito sobre sindicato, campanha eleitoral, preconceito, privatização, entre outros temas tratados. O objetivo desta parte do estudo é conhecer melhor a realidade desses agentes, as concordâncias e discordâncias de ideias e inclusive dar voz aos representantes que são tão poucos protagonistas na literatura administrativa.

CAPÍTULO V- OS REPRESENTANTES DOS TRABALHADORES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: O QUE PENSAM SOBRE OS FATORES QUE PERMEIAM O PROCESSO PARTICIPATIVO?

A participação de representantes dos trabalhadores na mais alta cúpula administrativa de empresas estatais é constituída por complexidades dentro do conselho de administração, em frente às realidades e estruturas diferenciadas das companhias. No caso desta análise, o foco foi em três atuais representantes dos trabalhadores das empresas, Furnas, Eletronorte e Eletrosul e um representante da associação de funcionários que também é membro do conselho de fundos de pensão de uma das empresas citadas. Os entrevistados irão auxiliar na compreensão sobre a temática proposta.

Nos capítulos anteriores foram apresentados os representantes e suas principais características e de forma sintética o campo que os agentes estão incluídos por meio da verificação macro do conselho de administração, as legislações pertinentes que regem o comportamento, os códigos de conduta presentes do IBGC, as qualificações e vedações que são exigidas. Entretanto, nesse meio há detalhes que só podem ser esclarecidos ou colocados em questão por meio dos próprios representantes, por exemplo, as contradições, conflitos, discordâncias, interações.

Para Bourdieu (1982), os cientistas sociais devem estar atentos ao detalhes, inclusive considerando que os dados sociais (ou *locus* de pesquisa) não estão escondidos ou invisíveis, só porque não são concretos fisicamente, além do mais a rotina, o senso comum e tantos outros fatores dificultam ao pesquisador para identificar o sentido e a lógica das interações que acontecem na sociedade (BOURDIEU, 1982). Por isso, os conceitos de Bourdieu como campo, jogos sociais, estratégia, serão utilizados como embasamento teórico para demonstrar uma realidade que no fundo é ofuscada pela mágica dos códigos, das normas e pelo discurso técnico que estão presente na realidade desses representes.

5.1 O Conceito de Campo

A ideia de campo de Pierre Bourdieu permite identificar as relações que acontecem no meio de um grupo específico que se caracteriza por uma forma de linguagem, de costumes, por regras e por lógicas de funcionamento. Para o autor, são as estruturas do campo que modulam as relações sociais, por isso é tão importante compreendê-las porque é nesse espaço que também acontece o confronto e as lutas sociais que cada grupo ou que cada agente tentam impor-se como dominante, utilizando-se das mais diversas estratégias para transformar ou conservar as estruturas

desse campo (BOURDIEU, 1997). Para esclarecer melhor esse conceito, por exemplo, Bourdieu demonstra o campo cultural, no caso, os produtores e vendedores de bens culturais, que são os editores, *marchand*¹⁴, críticos, ou melhor, são os que estão nos bastidores que conhecem muito bem como o sistema funciona, mas que não explicitam as regras do jogo (BOURDIEU, 2004).

Esses agentes se tornam consagrados e prestigiosos porque estão incluídos em redes de poder que os fazem se sentirem únicos. Muitos os veem como exploradores do trabalho do criador achando que eles são prestigiosos porque colocam o valor no produto para vendê-los e consagram o produto. Contudo, os produtores e vendedores de bens culturais podem “proclamar o valor do autor que defende, e, sobretudo, “empenhar, como se diz, seu prestígio” em seu favor, atuando como “banqueiro simbólico” que oferece como garantia todo o capital simbólico que acumulou” (BOURDIEU, 2004, p.22).

Os editores, vendedores, *marchand* são prestigiosos em seu meio, pois possuem uma linguagem específica e participam de redes importantes, tornando os produtores de arte reconhecidos porque deposita em sua rede o seu nome e o seu prestígio para proclamar a obra, textos, quadros tornando-as famosas, divulgadas. Ou seja, não são os produtos que os consagram em si próprios, mas o meio em que são criados, divulgados, vendidos, ou melhor, quem os vende que tornam as obras consagradas. De acordo com o autor, os editores “faz parte do número dos padrinhos prestigiosos (ao lado dos autores de prefácios, críticos, etc) que garantem os testemunhos obsequiosos do reconhecimento” (BOURDIEU, 2004, p. 22). Assim também, os críticos de livros, filmes, quadros, que fazem a reputação, tanto esteticamente quanto economicamente, de uma obra.

Neste sentido, os produtores e vendedores de bens culturais elaboram o seu prestígio participando dos bastidores, das reuniões privadas, conhecendo melhor como o sistema funciona. Consequentemente, eles criam sua própria rede, sendo sustentada pela crença, pelo crédito que detém aquele agente. Desse modo, não é a influência de x ou y que é importante compreender nesse processo, mas como as interações sociais são constituídas nesse campo (BOURDIEU, 2004).

Para o autor, o campo tem suas regularidades, no entanto isso não significa que há obediência, esta afirmação é essencial para poder comparar o conceito de campo igual aos de jogos sociais.

5.1.1 Jogo Social

¹⁴ Palavra de origem francesa que significa profissional que negocia ou comercializa obras de arte

O campo é o espaço onde acontece o desenrolar das ações sociais movidas por uma espécie de jogo que possui regularidade e interesses, isto é, as objetivações estão pautadas por uma lógica estrutural permeadas por estratégias. Para se jogar o jogo deve-se conhecer seu funcionamento que se apreende no cotidiano e nas práticas do meio em que está inserido (BOURDIEU, 2004). Portanto, o jogo social é constituído por regularidades, mas isso não quer dizer que os indivíduos são totalmente obedientes a elas.

Bourdieu (1982) cita as estratégias como um fator importante para se compreender o jogo. Aqueles que aderem ao sentido do jogo já antecipam suas ações, não de uma forma calculada e racional, mas como algo corriqueiro, incorporado, fruto do senso prático. O autor utiliza a figura do jogador que antes da bola chegar a determinado ponto, adianta-se, de forma quase que automática prevê os movimentos da bola e de seus adversários. Aquele que aprende a jogar tem adquirido o sentido do jogo, está na *illusio*, na crença de algo e por isso está jogando mesmo sem saber (BOURDIEU, 1982).

Seguindo o conceito de campo em comparação aos de jogos sociais, os grupos utilizam estratégias para conservar ou transformar as estruturas desse campo. De forma quase que sutil as estratégias estão legitimadas, naturalizadas nas relações sociais, quase imperceptíveis e que os participantes praticam até mesmo sem saber, uma dessas práticas são os casamentos que funcionam como estratégias matrimoniais para perpetuação de posições, as estratégias educativas para distribuição de costumes, em suma, as estratégias formuladas no campo são construídas visando um pertencimento ao grupo, “se negocia” visando interesses econômicos e simbólicos.

O essencial está nisto: não se pode dissociar as estratégias matrimoniais do conjunto das estratégias- penso, por exemplo, nas estratégias de fecundidade, nas estratégias educativas como estratégias de investimento cultural ou nas estratégias econômicas, investimento, poupança, etc-, através das quais a família visa se reproduzir biologicamente e sobretudo socialmente, isto é, reproduzir as propriedades que lhe permitem conservar sua posição, sua situação no universo social considerado (BOURDIEU, 2004, p. 86).

Através dos jogos sociais, os grupos cada qual com sua visão de mundo social vão reformulando suas ações (especializando-se) construindo características distintas aos demais campos para adentrar as estruturas visando ganho e a dominação, por exemplo, no campo burocrático, certas palavras tornaram-se termos únicos desse ramo e as legislações converteram-se em legitimadoras e específicas. A linguagem técnica, os manuais, códigos de comportamento e as práticas administrativas transformaram-se em mecanismos para transparecer um poder simbólico ou uma violência simbólica. Neste campo, as relações estão estruturadas e redistribuídas, seja com os

integrantes que ocupam posições importantes no espaço social, seja nas escolas administrativas que vão fomentando e distribuindo práticas e a cultura produzida por esse campo.

Diante disso, o conselho de administração, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, as escolas de administração, os manuais, os regimentos, os estatutos são aspectos integrantes desse universo administrativo, dotado de práticas e características próprias. Os agentes se apropriam de discursos universais, justificativas cabíveis (pelo uso da governança corporativa?) que na maioria das vezes servem para camuflar interesses, legitimação e conquistas.

Nesta perspectiva, os indivíduos ao participarem da lógica do campo (da estrutura) criam uma espécie de imagem social. Passam a atuar em papéis que lhe dão um nome e uma função que o fazem se portar conforme condiz a sua imagem. Entram na ficção. No âmbito administrativo tornam-se agora administradores, gestores, conselheiros, auditores, fazem parte de comitês, de assessoria, etc que passam a ter uma missão social, saem do anonimato, possuem nome, estão envolvidos no jogo (BOURDIEU, 1982).

O conselho de administração possui seus regimentos, está integrado em normatividades jurídicas e administrativas com estreitos princípios de mercado, sustentando uma lógica empresarial. O IBGC com seus manuais de códigos de governança corporativa institui regras que as empresas seguem e, sobretudo aceitam serem conduzidas por estes códigos. As empresas que aderem a esse sistema de conduta têm perante o mercado financeiro, prestígio, valor, são dignas de confiança. Portanto, a governança corporativa é legitimada e legítima ao mesmo tempo, ou seja, possui consagração e consagra os seus membros. Diante disso, o conselho de administração, um dos dispositivos da governança corporativa é vista no meio empresarial como importante instrumento de valor que transparece confiança.

Para Bourdieu (2004, p. 101) a codificação está ligada a “disciplina e à normalização das práticas”, ao “ordenamento ou a manutenção simbólica”, isso quer dizer que os códigos homogeneízam certas condutas, minimizando atritos entre os agentes. No ramo corporativo, utilizam-se o termo “conflito de agência” para determinar os conflitos entre acionistas proprietários ou executivos. O IBGC estabelece um conjunto de normas para eliminar ou minimizar esses tipos de conflitos nas empresas. Em consequência disso, os códigos atribuem aos agentes características formais, moldando o comportamento. Nas palavras do autor:

(...) a formalização, o formalismo não agem apenas pela sua eficácia específica, propriamente técnica, de clarificação e racionalização. Há uma eficácia intrinsecamente simbólica na forma. A violência simbólica, cuja racionalização por excelência certamente é o direito, é uma violência que se exerce, se assim podemos dizer, segundo as formas, dando forma. Dar forma significa dar uma ação ou a um discurso a forma que é reconhecida como conveniente, legítima, aprovada, vale dizer, uma forma tal que pode ser produzida

publicamente, diante de todos, uma vontade ou uma prática que, apresentada de outro modo, seria inaceitável (BOURDIEU, 2004, p. 106).

Assim sendo, a violência simbólica é a imposição de uma visão de mundo como se fosse naturalizada na sociedade, as pessoas seguem, creem sem ao menos questionar. Um exemplo disso seriam as convenções sociais que dão forma, que legitima as ações, que impõe condutas de comportamento, direitos e deveres. Contudo para Bourdieu não há regras, mas estratégia de grupos dominantes no jogo social. Por hora, identifica-se a normatização como integrante no processo da crença e da consagração.

5.1.2 Crença e Consagração

Diante a perspectiva de se estar inserido no jogo social, há a necessidade de se acreditar neste jogo. Deve-se ter a crença. Aquele que acredita na crença automaticamente autoriza seguir o regramento vigente¹⁵. Este fato ajuda compreender melhor as interações sociais no que se refere aos investimentos, à energia que gasta para vestirem uma roupagem social que lhe darão um nome, uma posição, uma missão social. Ou seja, aquele que participa do jogo burocrático, autoriza as leis de funcionamento existir. Sem a crença dos agentes não há permissão desta lógica existir.

Jardim (2016), ao analisar os fundos de pensão afirma a tentativa que muitos economistas fazem ao dissociar o mercado do Estado, deixando o Estado cabível aos estudos dos Cientistas Sociais. Em consequência, legitima a disciplina econômica como a única capacitada de verificar as flutuações do mercado e o seu funcionamento. Como se o mercado fosse autônomo e guiado por uma “mão invisível” (JARDIM, 2016, p. 338), movida por uma racionalidade técnica e calculada. No entanto, esquecem que esse mercado econômico é formado por agente de “carne e osso”, por objetivações, guiados por estruturas que moldam as práticas coletivas e individuais, isto é, esquecem que quem autoriza o próprio funcionamento do mundo econômico são os participantes deste sistema. Não há, portanto, como separá-lo do social a partir de uma visão mecanicista da economia.

Essa perspectiva técnica, racional, desprovidas de características humanas está incorporada em conjunto com o campo econômico e administrativo. No conselho de administração, a legislação pertinente fomenta discursos e práticas baseadas no formalismo, que segundo Bourdieu, forma, molda os indivíduos. Isso fica mais visível, por exemplo, nos manuais de condutas que regem as

¹⁵ Vigente no de sentido de que o sistema de crença pode ser alterado dependendo das posições dominantes

ações, padronizam comportamentos. O discurso da administração é ser técnico. Quem é técnico é consagrado pelos demais. Quem segue tecnicamente os códigos de governança corporativa são dignos de confiança, são atribuídos valores no mercado financeiro, assumindo papéis de administradores, gestores, conselheiros, etc. Principalmente quem participa do conselho de administração passam a serem vistos como pessoas técnicas e isenta de interesses, paixões, são exclusivamente pautados na racionalidade jurídica e administrativa.

Na entrevista com um dos representantes dos empregados no conselho de administração ao ser indagado porque, na opinião dele, conseguiu ter conquistado uma margem grande de votos em comparação ao segundo colocado na última eleição para ao cargo, relatou que o seu resultado decorreu da sua atuação técnica:

(...) A gente conseguiu adotar uma linha bem técnica. Por isso a eleição foi assim tão significativa. A gente não faz aquele ativismo, a gente se baseia em dados técnicos. (...) eu tinha na cabeça que tinha que fazer o meu, ser super técnico e na verdade você pode ser politizado, mas ser técnico também. É o que eu faço hoje (RE 3).

A fala acima demonstra o distanciamento de uma diretriz baseada, consoante a opinião do entrevistado, em ativismo, militância. O perfil técnico resulta em admiração dos trabalhadores e diretores. Além disso, conquistam pela posição do cargo (do papel que agora assumiu) a consagração técnica. Ao ser indagado quais eram as suas motivações que o fizeram participar do conselho de administração, apontou, em primeiro lugar seu objetivo em ascender na empresa, mas ao decorrer de suas falas mostrou muito mais a importância no cargo de representante dos trabalhadores e as vantagens que lhe são atribuídas simbolicamente ao papel que ocupa.

(...) não tinha um direcionamento. To aqui, para onde eu quero ir e como eu faço? Não existe isso aqui. E pela falta disso, eu comecei a pesquisar como é que dava para eu ascender na empresa. E ai eu comecei a pesquisar. É uma baita oportunidade porque eu pulo do chão da fábrica e vou para o posto mais alto da companhia de uma maneira muito rápida. Tudo bem que é momentâneo, mas é uma baita experiência. Para o currículo, isso é um absurdo. Então foi assim que basicamente por isso comecei a me interessar. Você começa a se envolver, você começa a virar referência entre os empregados (RE 3).

Em outra passagem relata que:

(...) ascensão foi minha primeira motivação, depois é a possibilidade de você participar do direcionamento da empresa. Tem o ônus de estar lá porque a responsabilidade é gigantesca. Seu CPF está na reta. (...) os conselhos por ai a fora o pró labore são altíssimos, tem gente que vive só disso. O trabalho é só ser conselheiro participando de 2 a 3 empresas, vão nas reuniões e estudam sobre o setor. Aqui não vale a pena. O pró labore é 10% do salário do diretor (...) mas, pelo risco que isso tem ali, de você colocar seu CPF nas deliberações, a

gente faz porque é uma posição de liderança, você vira uma referência entre os empregados. Como motivação, você está por dentro de todos os assuntos da empresa, você pode participar do processo decisório (RE 3).

Os representantes dos empregados ao participarem do conselho de administração conquistam a legitimação da lógica administrativa transformando-se em referência entre os empregados. Conforme os relatos descritos, o conselho de administração lhe confere status. Os demais informantes atribuíram suas conquistas ao mandato de conselheiro em decorrência das suas trajetórias vinculadas a entidades sindicais.

Essa minha atuação no sindicato foi, eu acho, a diferença porque as propostas eram muito parecidas. O meu grande diferencial foi o meu comprometimento de longo tempo com o sindicato. Os empregados já conheciam melhor o meu trabalho (...) eu tenho uma história de luta sindical (RE 1).

Não havia feito nenhum planejamento do ponto de vista profissional que eu chegaria a participar deste processo. Na realidade surgiu a partir de um convite exatamente pela categoria dos trabalhadores e unidades sindicais (...) sempre fui sindicalizada, já fui sindicalista na minha base regional (RE 2).

Apesar das diferenças de trajetórias entre eles, a missão social foi se tornar porta-voz de um grupo, representante dos empregados, (seja vinculado ao sindicato ou não) comportando-se mediante a imagem que lhe fora determinada pela legislação administrativa. Isso é visível na fala abaixo:

Eu tentei dar continuidade aos meus colegas eleitos, a maioria era oriunda do movimento sindical, exceto um, mas todos os outros eram do movimento sindical. Então eu tentei dar continuidade a esse trabalho realizado por esses representantes dos trabalhadores. Mas, claro, sem descuidar da legislação que nos orienta, do regimento interno dos conselhos que tem uma série de normas que a gente precisa cumprir. Então, nós somos observados por organismos de mercado (...) então, postura ética, transparência, são minhas grandes propostas colocadas para que eu me portasse de fato com transparência, com diálogo bastante aberto com os trabalhadores (RE 2).

Em síntese, os conselheiros ficam pautados por legislações que limitam de certo modo seus comportamentos, especialmente, quando estabelecem condicionantes exclusivos aos representantes dos trabalhadores que abrangem desde as experiências profissionais e acadêmicas, quanto a proibições a cargos de diretorias em sindicatos e partidos políticos ou de serem impedidos em negociações no conselho de administração quando os assuntos forem de temas laborais. Esses impedimentos conduzem problematizações no campo de atuação e geram os seguintes questionamentos: eles devem-se distanciar cada vez mais das entidades políticas e sindicais? Como

representar os trabalhadores quando se vêem impedidos de atuarem em prol dos direitos de sua base? No próximo subtítulo, os entrevistados tratarão sobre esses temas.

5.2 Sindicato, associação dos funcionários e campanha eleitoral

Ao longo da pesquisa empírica dois dos entrevistados demonstraram em suas falas, a tentativa de se dissociarem suas imagens com a dos sindicatos, afirmando que ações praticadas por eles dentro da empresa tiveram como viés a adoção de medidas técnicas, apartidárias e isentas que se distinguiram dos modelos sindicais subentendido de militância e partidarismo. De forma sutil, afirmaram que a associação dos funcionários (onde são membros e diretores) em gestões anteriores a deles era constituída como se fosse um braço do sindicato e isso não era “legal” (RE3) porque o espaço da associação era um lugar cedido pela empresa. Apesar de considerarem muitos sindicatos bons, alguns deles têm várias polêmicas e questões judiciais.

É válido ressaltar que os dois conselheiros entrevistados fazem parte da diretoria da associação dos funcionários e alegam que a partir de suas gestões a entidade passou a adotar uma gestão baseada na interlocução. Essa associação pertencente a uma das empresas analisadas tem longa história em ser uma organização representativa dos trabalhadores, atualmente funcionando como secretaria de uma Intersindical. Suas atividades constituem em assembleias, notas de repúdio, assessoramento jurídico, informes, boletins, os membros da diretoria da associação participam de audiências públicas com parlamentares, articulam ações em defesa da empresa sendo, portanto uma associação mais com caráter sindical do que para fins recreativos.

Considerando isso, o conselheiro do fundo de pensão e o representante dos trabalhadores no conselho de administração, ambos ligados a associação dos funcionários apresentaram um perfil particular em comparação aos demais conselheiros entrevistados. Especialmente, na condução da organização afirmando que o modo de gestão adotada por eles ajudou a conquistar a admiração dos gestores e dos empregados porque souberam mediar os diferentes interesses. Logo, associação dos funcionários começou a ser um canal de interlocução da empresa, dos trabalhadores e, sobretudo do sindicato. A instituição passou a ser mediadora da empresa com as entidades sindicais, principalmente quando há divergências, tentando apaziguar conflitos. Com relação aos empregados, a associação tenta resolver problemas que podem ser minimizados na própria estrutura administrativa da empresa com muito diálogo.

(...) a associação faz o papel de interlocução com os empregados com a empresa. A pessoa tem um problema, a gente vai lá e conversa com a empresa, mas não envolve sindicato, se o trabalhador precisar de alguma questão sindical, aí é com o sindicato. A gente tenta resolver tudo na conversa, nós fazemos muito esse meio de campo. E isso acabou conquistando muito a admiração dos diretores da empresa por conta disso de fazer o meio de campo. (...) e o meio de campo da empresa com os sindicatos. Os sindicatos vêm aqui e “faz aquilo tudo” e nós dizemos “calma, não é bem assim” (RE3).

Segundo os entrevistados, a associação dos funcionários vem se tornando interlocutora entre a empresa, sindicato e funcionários. Portanto, fica subentendido que as gestões anteriores tinham uma posição mais de confronto algo que eles tentam se distanciar. Os problemas passaram a ser resolvidos agora via administrativa. De acordo com um dos diretores da associação: “os assuntos podem ser geridos pela administração, a rigor podem. A partir do momento que a pessoa não conseguir via administrativa, esgotou os recursos administrativos, aí eu acho que ela tem que procurar o sindicato” (R.A.F). Esse olhar administrativo, ou melhor, a lógica administrativa que estão sobre os agentes fazem com que critiquem algumas posturas, por exemplo:

(...) de sindicato, eu não concordo com isso, eles pedem dispensa de ponto, a gente não pede. A gente entrou no acordo com o diretor, é o seguinte: “se a gente precisar de um dia, de uma hora me ausentar, eu vou justificar, mas eu não quero ficar um mês sem trabalhar, com alguém pagando o meu salário, seja a empresa, seja o sindicato, eu não acho correto. Quer representar, tem que saber conciliar (RE 3).

A conduta técnica, conciliadora e ausência de manifestação política pela associação dos funcionários, na opinião dos entrevistados, tornaram-se um ponto que os distinguem com relação à postura dos sindicatos.

(...) na verdade, essa associação antigamente, aos três anos atrás, era um braço do sindicato e a gente ficava para “morrer” com isso porque a gente achava que a associação tinha que ser totalmente isenta e aí nós montamos uma chapa e conseguimos tirar essas pessoas, então assim, a associação não faz manifestação política, ela trabalha para os empregados de uma maneira técnica e isenta (RE 3).

Desse modo os diretores da associação dos funcionários disseram que se distanciaram de uma visão militante e partidarizada dos sindicalistas. Acrescentam a crítica aos sindicatos afirmando que nos últimos anos, principalmente dos governos petistas, os sindicalistas com alta qualificação foram introduzidos nas estruturas políticas do governo, outros se aposentaram e muitos que entraram ou que permanecem até hoje nas instituições sindicais não procuraram se atualizar.

(...) o fato é que o quadro de qualidade saiu do sindicato e foi para a estrutura do governo ou se aposentaram de vez. Entraram pessoas que tinham que preencher sem qualificação, só com o discurso. Não se atualizaram não se qualificaram e aí chega um momento que precisa de qualificação, por exemplo, chega um diretor de uma *holding* fazendo várias análises técnicas em um acordo coletivo de trabalho e você não sabe fazer cálculo financeiro, você fica vendido em uma mesa de reunião. E aí a gente começou a se diferenciar, em todas as assembleias, as pessoas começaram a falar: “acho bom que vocês estejam lá porque vocês falam dos números”. Nós falamos dos assuntos técnicos em negociação. Nós acabamos ganhando confiança por causa disso (*R.A.F.*).

Portanto, a utilização de dados técnicos passa a ser um diferencial para esse grupo como se estabelecesse uma marca que se distinguissem dos demais. Além disso, o linguajar técnico transmite, segundo os informantes, confiança para as empresas e os empregados e impede de serem enganados já que falarão o “mesmo idioma” dos executivos da empresa.

O representante da associação dos funcionários, que também é conselheiro na gestão de fundos de pensão da empresa, afirmou que a sua participação no órgão da gestão da estatal foi motivada pelo reconhecimento mútuo entre os demais integrantes da associação devido à insatisfação com as gestões passadas: “a gente se reconheceu reclamando nas assembleias, fomos nos identificando. A gente pegava o microfone e começamos a se reconhecer aí”. Assim, a participação do grupo atual que compõe a diretoria da associação de funcionários não começou de forma automática, mas por um sentimento de insatisfação.

O representante eleito complementa que a direção da associação começou a ser construída de forma paralela, sem muita idealização, as conversas a princípio foram pelas redes sociais e sem partidarismo e foi a partir de então que se efetivou um grupo e se inseririam nas representações dos conselhos, mas que antemão, não foi nada combinado. Segundo a opinião dos entrevistados, a organização da instituição, sob suas gestões, virou referência atraindo novos membros devido à fomentação de práticas de organização trabalhista.

(...) as pessoas foram se juntando e hoje quando dizem que vai ter uma eleição para alguma coisa. A gente avisa antes: vamos montar um grupo legal, anuncia, a gente dá apoio. E continua cobrando. A gente vai às assembleias, a gente cobra mesmo, participa bastante, mas também a cobrança aumenta. As pessoas depositam uma confiança muito grande no grupo, em mim. A gente tem que dividir. Essa é a parte mais difícil, principalmente neste período de privatização que a empresa passa (*RE 3*).

Deste modo é por meio da associação dos funcionários que conseguiram contato maior com os trabalhadores da empresa. As assembleias e os assuntos laborais são discutidos por meio do canal institucional que divulga, organiza e apoia diversas iniciativas dos empregados. Na página eletrônica da instituição é possível perceber diversos eventos que aconteceram (ou que virão) sob a temática de defesa da empresa, por exemplo, as plenárias, abaixo-assinados, nota de repúdio. No

ano de 2018, o representante dos empregados participou de uma audiência pública no Supremo Tribunal Federal onde demonstrou com diversos dados financeiros que a empresa é lucrativa, desmitificando a ideia que a companhia é deficitária já que muitos parlamentares apontam como justificativa em prol da privatização.

Os entrevistados, em suas falas, afirmaram que agora se tornaram pessoas públicas e, por mais que o empenho da associação se realize em favor da empresa, muitos empregados acabam não participando concretamente não por falta de interesse, mas por terem medo de serem taxadas.

Antigamente me interessava sobre os assuntos, mas tinha certo preconceito. É isso que eu vejo hoje nas pessoas. As pessoas se interessam, mas tem certo medo, receio e preconceito de participar, de ficarem marcadas, taxadas. A partir do momento que eu botei a cara para participar de uma eleição, ou eu me escondo para sempre ou me exponho para sempre, não existe meio termo. Agora a gente é uma pessoa pública entre os empregados. Não dá para eu ser aquele “cara” da escola que eu gosto, mas eu não quero participar, que eu tenho medo. (...) é uma exposição que a gente fica receoso, não de ser taxado mais entre as pessoas, mas de sofrer uma represália (RE3).

Sendo assim, o conselheiro relatou a exposição que é ocupar os cargos tanto de diretoria na associação de funcionários quanto no conselho de administração e as represálias que possam vir a surgir por causa disso. De acordo com eles, essa exposição seja o principal motivo dos funcionários em não participar das assembleias ou nas deliberações organizadas pela associação. Fazendo uma reflexão sobre a falta de participação dos empregados nas atividades da instituição, o representante da associação deduziu que atualmente as pessoas “terceirizam seus direitos”. Contudo, a junção de papéis de atuação, como, por exemplo, sendo um dos diretores da associação e conselheiro no conselho de administração da empresa ou na gestão dos fundos de pensão acabam motivando confusões e conflitos entre os trabalhadores que se faz presente desde a campanha eleitoral para o cargo.

Para o representante dos empregados, o grande desafio nas eleições se resume especificamente em explicar o que é o conselho de administração, para que serve, e as atividades desempenhadas porque a maioria dos funcionários da empresa desconhece. Além disso, o representante não pode fazer diversas promessas de gestão, “eu sou um conselheiro dentro de seis”, ressaltou.

O que eu tenho para prometer é proposta de transparência, minha atuação lá é de estudar e de fiscalizar e depois conversar com as pessoas. Isso é o mais difícil. As pessoas esperam nas campanhas que você prometa mundos e fundos. E você não pode prometer isso. Você tem que prometer: fiscalização, uma atitude técnica, transparente e prestação de contas. Basicamente isso. Não tem muito mistério na campanha. A campanha acaba sendo explicar

para as pessoas o que é o conselho, que quase ninguém sabe (...) as pessoas precisam conhecer o que é o conselho de administração (RE 3).

O conselheiro informou que o contato com os empregados no processo eleitoral costuma acontecer na internet via redes sociais e divulgação de panfletos. A votação, que não é obrigatória, acontece no sistema intranet da empresa onde os eleitores indicam seus votos. Por isso é preciso explicar o que é o conselho de administração para fazer com que os empregados participem da eleição. Todavia, os funcionários acabam confundindo as competências dos conselheiros porque esperam promessas que englobe salário, vantagem, benefícios, previdência, assistência, assuntos estes impedidos pelo representante dos empregados.

Outro fato é que muitos aproveitam do prestígio do representante para solicitarem intervenções em diversos interesses particulares dos trabalhadores. O conselheiro do fundo de pensão afirmou que “as pessoas me procuram como conselheiro para resolver questões operacionais, para reclamar que não foi atendido no hospital, etc”. Essas confusões são derivadas também até pelas posições que ocupa: diretor da associação, empregado e conselheiro.

(...) é o tempo todo. A gente acaba ajudando, repassando, eu, por exemplo, faço o seguinte, a pessoa me pede alguma coisa que não tem nada a ver, coisa de RH, eu tento dar uma orientação: “conversa com fulano, faz isso aqui”, eu tento acompanhar: “olha se você não conseguir você me avisa” (RE 3).

No entanto, esse acompanhamento no qual o representante citou acima se faz justamente no papel de diretor da associação. Quando solicitado pelos empregados sobre assuntos que não fazem elo com a competência de conselheiro afirma:

(...) eu estou te atendendo como diretor da associação dos funcionários, não mais como conselheiro (...) dizem “e aí conselheiro”, mas eu sou empregado ali. Eu sou conselheiro na hora da reunião. (...) Conselheiro é quando eu estou no conselho, aqui eu sou empregado, mas é difícil eles fazerem essa diferenciação (RE 3).

Os representantes disseram que fazem reuniões com os trabalhadores dentro da empresa para informar assuntos que foram e serão discutidos no conselho de administração. Entretanto, mesmo sendo cobrado pelos empregados, nem todos os assuntos podem ser compartilhados, pois a legislação veda o compartilhamento de matérias sigilosas. Segundo os entrevistados, os trabalhadores possuem o entendimento que “pelo fato de ele ser conselheiro e pelo fato de ter recebido votos, ele tem que falar tudo” (R.A.F). O representante da associação dos funcionários complementou que esse tipo de visão é atribuir o voto como uma procuração, como se eles

estivessem no conselho de administração para defender os interesses dos trabalhadores, agindo como se fossem prepostos. Esse entendimento também parte dos executivos do conselho.

Os informantes fazem ressalva quanto a este termo “representante” enfatizando que esta é uma visão equivocada porque eles estão no conselho para defender a empresa não os interesses específicos dos trabalhadores, suas atuações serão em prol da empresa que resultará direta ou indiretamente benefícios aos empregados.

(...) os empregados me elegeram para lá porque eles acreditam que eu vou fazer o bem na empresa e esse bem indiretamente voltará para eles. Não que eu vou defender o interesse dos trabalhadores. Aliás, esse é o problema que teve nessa lei, muitos sindicalistas entraram e não tiveram a noção de governança, foi até perigoso, eles pegavam a pauta do conselho e iam para a base e perguntavam: “o que você acha que eu devo votar aqui?” Terceirizavam a decisão deles. Eles têm independência devem estudar o assunto (RE 3).

Para o representante da associação dos funcionários esse posicionamento deve ser destacado porque é o trabalhador que dá uma visão diferenciada no conselho de administração já que todos os outros são indicados do governo e da empresa. O termo “representante dos trabalhadores” conforme é descrito na legislação acaba fornecendo um estereótipo ao conselheiro eleito já que “muitos membros do conselho, diretores e gestores, enxergam-nos como “sindicalistas” que só saberão reivindicar questões trabalhistas e não saberão atuar em distintas temáticas que serão deliberadas no conselho”.

(...) existe um preconceito da parte deles. Eles acham que a gente vai lá para atrapalhar, trazendo uma visão de sindicalista. Existe um preconceito, eu tento quebrar esse preconceito (...) a minha primeira reunião eu fiz uma apresentação para eles, mostrei algumas questões. O presidente ficou maravilhado, ele não esperava. Ele imaginava que eu fosse pedir isso, pedir aquilo e quando ele viu era apontamentos operacionais da empresa, em assuntos que poderiam ser melhorados. Eu vou fazer isso de novo para juntamente quebrar esse preconceito, senão você sofre e, assim, em outros países do mundo, as associações e sindicalistas são muito respeitados aqui é um trabalho árduo, tem sindicalistas muito bons, técnicos e existem horrorosos que acaba manchando a imagem dos outros e é essa a verdade. As pessoas generalizam o ser humano. É um desafio... (RE 3).

Em suma, os entrevistados demonstraram respeito pelos sindicatos afirmando em diversas ocasiões que há sindicatos muito bons e comprometidos, porém através de um discurso técnico, apartidário tentaram-se diferenciar das entidades sindicais.

Com relação à campanha, eles informaram que a distância foi à maior dificuldade já que a empresa tem pólos em outros estados e municípios e acabou resultando obstáculos de integração com os empregados no processo eleitoral.

Já os outros dois representantes entrevistados que possuem trajetórias sindicais relataram que os dispositivos das legislações nº 12.353/2010 e 13.303/2016, apesar de incluírem os trabalhadores na gestão das empresas estatais, vieram para cercear a participação das entidades sindicais e políticas. Sob o ponto de vista de um dos informantes participar do conselho exige-se conhecimento político, não só caráter técnico:

Lá no Conselho você não vai fazer projetos de rede de distribuição ou projetos e compras de energia, você vai tomar decisões e isso é fundamental para quem de fato está engajado em algum movimento, em alguma instância do debate político. Olha só! Ali, não tem gente inocente não! Ali tem pessoas que já passaram por muitos lugares. Não é ninguém inocente. Não dá para colocar um companheiro ou companheira só porque ele fez uma trajetória brilhante, nunca se filiou em partido nenhum, não foi nem para assembleia. Isso não significa que ele vai ser um sucesso (...) vai ser engolido. Tem que ter um pouco da habilidade de fazer a discussão política (RE 2).

Além disso, o informante coloca-se contrário a limitação exigida aos diretores sindicais:

Sou contra a limitação. O diretor sindical tem toda a condição de ser um bom companheiro. Representando não só os trabalhadores como também toda a sociedade. Principalmente no setor como esse que é o setor de política pública extremamente importante para a vida das pessoas que é a energia para todos. Temos dirigentes sindicais altamente qualificados, ninguém é eleito sem antes ter sido um bom profissional (RE 2).

Com relação ao preconceito de ser visto como uma pessoa sindicalista dentro do conselho, o mesmo entrevistado respondeu que nunca vivenciou nenhuma atitude preconceituosa pelos demais conselheiros. Entretanto, o que identificou foi um desconforto que muitos têm perante a figura do representante dos trabalhadores. O representante desconforta no sentido que ele tem a liberdade para se manifestar dentro do conselho, emitir suas opiniões e críticas.

Eu não qualificaria como um preconceito, eu qualificaria que existe um desconforto. Eles ficam desconfortados pelo fato de eu ter um diálogo aberto, um espaço maior para dialogar com os trabalhadores e principalmente com os técnicos que elaboram as matérias que chegam à alta decisão, (...) eu não preciso decidir meu voto negociando com ninguém, fazendo acordo com ninguém. Então, eu penso que as vezes essa minha independência é pode ser tomada pelos outros membros do conselho como uma “ameaça”, digamos assim (RE 2).

Além disso, os entrevistados não viram problema no termo “representante dos trabalhadores”. O nome em si não fomenta qualquer tipo de preconceito. Aliás, a inclusão de um representante dos funcionários no conselho administração foi uma conquista derivada pelas lutas sindicais. Conforme ressaltaram nos trechos a seguir:

Eu acho que a gente está para representar os empregados, nós somos eleitos em um processo eleitoral pelos empregados, embora vamos responder de igual a igual diante os outros conselheiros. Isso foi uma luta sindical de anos. Então nós somos representantes eleitos dos empregados. Isso tem que ficar frisado. Nós não temos que esconder isso (*RE 1*).

Os meus votos eu sempre assino assim como: representante dos trabalhadores (...) quando a gente é empossado é assim que é colocado na ata de posse: “fulano de tal é representante dos trabalhadores”. Eu não posso ter vergonha da minha representação. Eu digo isso pra eles porque eu sei separar as coisas. Eu não estou fazendo o trabalho do sindicato, eu não faço do espaço da reunião uma assembleia sindical (*RE 2*).

Ademais, esses mesmos agentes informaram que antes de qualquer deliberação do conselho costumam questionar os trabalhadores sobre determinadas matérias. Não é um procedimento incorreto, até porque foram suas propostas eleitorais para o cargo.

(...) eu respondi aos trabalhadores que eu me colocaria para ocupar esse espaço desde que o meu mandato fosse um mandato junto com os trabalhadores. Então, eu tenho um conjunto de trabalhadores especialistas que eu dialogo com eles permanentemente conforme a pauta. É muito difícil eu tomar uma deliberação sem eu buscar informações por via formal: o regimento me permite isso. Uma das minhas atribuições é fazer diligência interna, então se chega para mim uma matéria no processo que não tenho clareza, que não está totalmente instruído, eu procuro formalmente as áreas demandantes para esclarecimentos. E outras informações são por vias informais: então eu procuro os trabalhadores especialistas, em qualquer tema, e eles são extremamente solícitos, parceiros (*RE 2*).

Um desses representantes relatou a existência dos boletins informativos compartilhados nas páginas eletrônicas do sindicato ou pelo *blog* que criou com o objetivo de divulgar suas ações no conselho de administração. Entretanto, devido o sigilo das informações impostas recentemente pela diretoria do grupo Eletrobrás, teve que parar com as suas publicações. Atualmente, utiliza o e-mail corporativo para divulgação. O trecho abaixo ressalta suas críticas ao impedimento:

Acho muito importante o conhecimento dos trabalhadores dos votos que eu faço contrário para que eles saibam o porquê eu estou votando contrário aquela matéria. Ultimamente, tenho reduzido um pouco essa minha divulgação do que eu fazia lá dentro até porque a própria direção do conjunto das empresas Eletrobras começou determinar políticas internas de sigilo da informação. Isso pra mim tem sendo sido um incômodo muito grande. Tenho me perguntado onde fica o limite da transparência pública que essas empresas têm por obrigação honrar (*RE 2*).

Desse modo, os quatro entrevistados em suas falas expressaram posições diferentes sobre: sindicato, preconceito, condução técnica. As divergências são resultados relacionados às suas trajetórias pessoais vinculadas à associação de funcionários ou por meio dos sindicatos do que

propriamente uma característica de oposição entre eles. No entanto, ao fundo, todos demonstraram a tentativa de se adaptarem a normas impostas pela governança corporativa. O que mais os assimilam nesse processo participativo são as dificuldades comuns entre eles.

5.3 Vulnerabilidade dos representantes eleitos e a supremacia dos acionistas

O representante da associação dos funcionários chamou atenção para o fato que muitos conselheiros eleitos chegam ao conselho de administração inicialmente com vulnerabilidade em comparação aos outros conselheiros indicados, já que estes possuem qualificação e experiência em suas trajetórias profissionais ao contrário do representante dos empregados, muitos nunca participaram de um conselho de administração. Ao afirmar isso, o entrevistado colocou como exemplo a sua própria experiência no conselho de fundos de pensão.

O fato é que durante um ano (no conselho de fundo de pensão) a gente tem que correr atrás enquanto outros já chegam lá com experiência pretérita. Então a gente chega a uma situação vulnerável. E o ideal seria se a gente tivesse um tempo, talvez um ano antes que o titular sáísse para dar tempo de você fazer o treinamento. Tem que ter ajuste nisso... (R.A.F).

O representante da associação propôs que a eleição poderia ser executada antes de acabar o mandato do conselheiro que irá despojar do cargo. Assim o eleito para o próximo mandato tem um tempo para treinamentos e cursos, permitindo que inicie seu mandato de forma mais preparada, minimizando sua vulnerabilidade (de experiência e conhecimento técnico) em comparação aos conselheiros que já estão no cargo. Ele alegou que muitos trabalhadores não estão preparados para entrar neste universo administrativo.

Além disso, chamou atenção para o surgimento da supremacia dos acionistas que se faz presente inclusive nas empresas públicas que tenha participação de capital privado. Demonstrou, como exemplo, que nos Estados de Bem de Estar Social (Welfare State) empresas que recebiam investimentos privados tinham, 70% dos lucros reinvestidos e 30% eram retirados da empresa para pagar os investidores. Atualmente no Brasil e em muitos países, acontece o contrário, isto é, a maior parte dos lucros é retirada da empresa com prioridades para pagar os acionistas, transformando uma lógica naturalizada e inquestionável.

(...) agora, eles colocam o dinheiro no fundo de pensão é: menos risco e retorno em menos tempo: isso é curto prazista. Com essa lógica a gente já vê retorno de capital de investimento ao invés de 30% de lucro voltar para o investidor, hoje 70% vai para o

investidor e 30% é reinvestido na empresa. Isso é o que se fala de financeirização da indústria. Hoje em dia é natural, tem que pagar primeiro o acionista (R.A.F).

O entrevistado complementou que já viu essa prática em seu local de trabalho:

(...) a lógica, por exemplo, de uma reunião que a gente teve agora com um diretor financeiro, até por causa da privatização, ele falou: “primeiro eu vou pagar acionista, depois eu vou pagar fornecedores, depois eu vou pagar os trabalhadores este é o meu último compromisso pagar vocês”. Ele falou isso na “mesa de reunião” (R.A.F).

Para ele, essa prática é difundida nas escolas de governança corporativa, citou o Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais (IBMEC) como exemplo, onde muitos gestores estudam e aprendem estratégias financeiras. Por isso, ressaltou que o representante dos trabalhadores no conselho de administração deve ter duas qualidades essenciais, a primeira é a qualidade técnica e a segunda possuir “lado” que vise ao favorecimento da empresa. Só assim seria capacitado para enfrentar este cenário ocupado por uma lógica de favorecimento aos acionistas.

(...) primeira coisa eu diria que é qualidade técnica, a segunda é que ele deve ter lado, isso não significa lado político. Lado que eu quero dizer é o seguinte (...) é o lado da empresa. Voltando aquela questão da supremacia dos acionistas: eles colocam questões para gerir dinheiro e para sugar a corporação. Essa é a política atual. É o senso comum. (...) os nossos gestores são treinados em escolas de gestão que tem o viés da supremacia dos acionistas. Essas práticas não são questionáveis de forma alguma e qualquer coisa diferente disso é esquisita. Então os professores ensinam segundo esta lógica. Você tem uma série de gestores aqui que foram treinados no IBMEC ou na Fundação Dom Cabral, maiores escolas de administração no país. Foram feitas com a lógica da supremacia dos acionistas (R.A.F).

Assim a qualidade técnica e o valor fiduciário são duas características importantes para aqueles que querem se candidatar ao cargo de representante dos empregados no conselho de administração porque só assim conseguiriam atuar de forma contrária a supremacia dos acionistas.

Outros conselheiros fizeram ressalvas enquanto as limitações que os mandatários deste cargo detêm no que se refere ao seu poder de decisão.

5.4 Poder Decisório

O representante dos empregados informou que o poder de decisão é bastante limitado porque é apenas “um dos conselheiros” por isso não tem como propor mudanças efetivas. Contudo enfatizou que por fazer parte do conselho, por ter poder de fala e de voto acaba tendo a possibilidade de fazer intervenções e de fiscalizar.

Você pode participar do processo decisório, mas participa em pequena escala porque em uma estatal o governo acaba indicando uma imensa maioria dos conselheiros. Não tem o poder de mudar uma deliberação, você pode fazer algumas constatações nas atas, o TCU pode fazer uma auditoria e identificar que o conselheiro x, y ou z falou alguma coisa e isso pode levar a uma investigação. Então você tem esse poder de fiscalização, pode dar algum voto condicionado algum estudo, esse tipo de coisa... (RE 3).

Além da capacidade de fiscalização, o informante indicou que muitos representantes que ocupam este cargo em outras empresas não sabem do poder que detêm, desconhecem o que podem fazer como conselheiro. Apesar de ser o presidente do conselho que é o responsável pelas pautas, o representante também pode levar propostas para deliberação.

Eu também posso fazer uma proposta de deliberação no conselho, posso inserir assunto na pauta sem problema. É importante dizer isso porque um dos grandes problemas que tenho visto entre outros conselheiros é que eles não sabem muito bem o que eles têm o poder de fazer. Eles têm o potencial muito grande que não aproveitam (RE 3).

Além do desconhecimento que muitos conselheiros eleitos têm com relação à capacidade de intervenção no conselho de administração, o entrevistado pontuou que o contato com outros representantes de distintas empresas permite o compartilhamento de experiências que acaba contribuindo para o fortalecimento de suas práticas.

O conselheiro pode, por exemplo, convocar uma reunião extraordinária, pode pedir uma deliberação, pode pedir uma apresentação, pode pedir uma auditoria sobre determinado processo, pode fazer muita coisa, só que isso eu também fui aprendendo ao longo do tempo com outros conselheiros. A gente interage com conselheiros de outras empresas do grupo (...) porque se depender com a turma do alto escalão da empresa, não vão falar nada (RE 3).

Em suma, o poder de decisão para o representante dos empregados no conselho de administração se limita na fiscalização, fazer propostas e constatações. Não é possível propor mudanças efetivas e estruturais na empresa, pois suas ações estão sob dependência dos outros membros do conselho. Portanto suas intervenções em prol dos trabalhadores ficam centradas na defesa do valor fiduciário que indiretamente contribuirá para os trabalhadores:

Eu sempre tenho que levar em consideração o interesse da corporação e é claro que interessam ao conjunto dos trabalhadores, por isso a gente está lá, representando para que a empresa conduza as suas ações de forma a não trazer nenhum constrangimento, nenhum risco e nenhum prejuízo ao conjunto dos trabalhadores (RE 2).

Por fim, acrescentou que os treinamentos e atualizações são pagos pela empresa mediante o que prevê a legislação, no entanto informou que o aprendizado é muito maior na experiência do mandato. Apesar de possuírem qualificações acadêmicas por si só não são suficientes porque demandam assuntos diversos nas discussões do conselho.

Quando há dúvidas nas deliberações ou quando não entendeu alguma coisa, busca respostas dos gestores de departamento porque os conselheiros eleitos não possuem assessoramento. Além de informar que já ouviu relatos de outros representantes que essa é uma das grandes dificuldades em participar do conselho porque em outras empresas estatais não é tão fácil obter informações.

Ademais, um dos entrevistados apontou também a falta de organização dos demais integrantes do conselho no cumprimento de agenda. O cronograma das pautas constantemente é alterado por decisões unilaterais e reuniões são canceladas. E quando acontecem as deliberações no conselho são incluídas várias pautas e conseqüentemente debatidas de forma apressada. Logo, prejudica o representante já que não possui o tempo necessário para estudar os temas que serão tratados e não conseguem fazer diligências nos departamentos da empresa, é o que demonstra nas palavras do entrevistado abaixo:

O calendário das reuniões é aprovado na última reunião do ano e é aprovado neste coletivo, publicado em ata. E por uma decisão individual, você torna a alteração desse calendário uma rotina. Alterar uma vez, duas ao ano, acontece. As pessoas são de estados diferentes, houve uma chamada de reunião emergencial, mas alterar a partir de uma decisão individual é um desmerecimento das decisões coletivas. Conseqüentemente, eles fazem uma agenda muito longa em decorrência dessas prorrogações, você não tem tempo para fazer esse debate, as pautas são atropeladas. O regimento do conselho tem falhas. Não define o mínimo de pautas – pode ser com 5 ou 50 itens. Eles encaminham as pautas 5 dias antes. Assim, vou ter que passar o sábado e domingo para estudar e isso me prejudica muito já que nestes dias não há expediente e não poderei fazer diligências com as áreas da empresa (RE 2).

Em suma, os entrevistados relataram seus pontos de vistas no que se refere a sua participação como conselheiros representantes dos empregados das empresas, Furnas, Eletronorte e Eletrosul em frente a variados temas como: sindicato, impedimentos legais, associação dos funcionários, poder de decisão, preconceito, campanha eleitoral, entre outros que revelaram distinções e similaridades entre eles. Desse modo foi demonstrado que os agentes estão inseridos em um campo permeado de condições, interações e variáveis que conduzem suas atividades e modulam o comportamento dessas instituições. A literatura que abarca sobre a representação dos trabalhadores não procura se aprofundar nesses aspectos.

5.5 Considerações sobre os dados apresentados: a representação dos trabalhadores

O intuito deste capítulo foi dar oportunidade de fala aos representantes, por isso foi exposto diversos trechos das entrevistas realizadas. Isso possibilitou perceber um pouco da realidade dos agentes e de suas lógicas de ação que será descrita a seguir.

Primeiramente, há de se notar dois grupos alinhados em posições distintas: um deles é o alinhamento as ideias sindicais e o outro alinhado as ideias de associação/organização sem caráter sindical.¹⁶ Este fato mostrou diferenças de perfis dos representantes.

No campo empírico, ao verificar todos os trabalhadores que já ocuparam o conselho de administração nas empresas Furnas, Eletronorte e Eletrosul no período de 2011 a 2020 foi possível perceber a definição que cada um atribuía de si- alguns ressaltavam o apoio das entidades sindicais ao legitimar sua posição como verdadeiros representantes dos trabalhadores e outros que se autoafirmavam que suas campanhas não tiveram apoio sindical, suas atuações eram de caráter técnico e não político como se fossem os verdadeiros defensores da empresa.

Esta rivalidade é conduzida pelo questionamento: quem realmente representa os trabalhadores: os técnicos que acusam os sindicalistas como militantes e partidários ou os sindicais que criticam os representantes ditos técnicos, que não possuem vínculo com a base dos trabalhadores? O intuito desta pesquisa não é tentar responder esta pergunta, porém não poderíamos deixar de identificar essa rivalidade existente.

Entre os quatro conselheiros analisados não foi possível captar divergências pessoais entre eles já que são de empresas distintas. Além disso, somente uma empresa possuía associação de funcionários que tem mais caráter sindical do que fins recreativos. Por mais que os dois informantes através de suas falas buscaram se distanciar dos sindicatos, ao fundo, utilizam das mesmas funções sindicais por meio da associação: fornecem assessoria, emitem opiniões, articulam estratégias em defesa da empresa, fazem representações em eventos e encontros com parlamentares, etc. A distinção segundo eles: é o caráter técnico, sem manifestação política.

Apesar das diferenças de posições ideológicas, todos assumiram o papel social de representação dos trabalhadores, seja pela associação ou pelo sindicato e todos descreveram a mesma dificuldade: como desenvolver essa representação? Os impedimentos legais entravam suas atividades. É o caso, por exemplo, do conselheiro envolvido na associação dos funcionários, ele assume a representação de sua base, está envolvido com as questões trabalhista da sua empresa, no entanto, se vê muitas vezes rodeado em conflitos de papéis: o de trabalhador, de conselheiro eleito e

¹⁶ Dois representantes alinhados a postura sindical e um representante do conselho e um representante do conselho de fundos de pensão ligados a associação de funcionários.

de diretor da associação. Já os representantes oriundos de movimentos sindicais se vê exclusivamente impedidos de atuar, o conflito de papéis também existe neste contexto: o de trabalhador, o de sindicalista e agora conselheiro administrativo.

Indagados sobre este tipo de situação, todos responderam que a representação dos trabalhadores por meio do conselho de administração se constitui na defesa da empresa que indiretamente beneficiará os empregados. Entretanto, conforme foi apontado por um deles na entrevista, o poder de decisão dos conselheiros eleitos não causam mudanças estruturais ou pontuais na empresa até porque dependem do consenso dos demais membros do conselho. Então a pergunta aqui é outra: como esses representantes podem fazer a diferença atuando no conselho?

Em uma resposta superficial poderia se apontar que os agentes não fazem muita diferença nas discussões dentro do conselho já que irão ser sempre votos vencidos, tal afirmação é equivocada porque se deveria considerar um estudo mais detalhado para verificar o poder de influências nas negociações. Além de que, ao trocar as lentes de análise, percebe-se uma complexidade de interações e estratégias que são executadas pelos representantes.

Uma delas é o fato de eles estarem no conselho podendo contribuir para a organização dos trabalhadores: já que adquirem conhecimentos administrativos, passam a ter vivência no ramo administrativo, obtêm informações sobre as propostas dos acionistas e das decisões tomadas. Considerando isso, podem antecipar suas ações seja por meio da associação ou por vínculos sindicais.

Em segundo lugar, os representantes estão em contatos permanentemente com outros departamentos técnicos, ou seja, conhecem a empresa, tem acesso a dados que muitos dos demais conselheiros acabam não tendo e que posteriormente possam a vir a ser utilizados para criar estratégias de desmistificação de ideias. É o caso, por exemplo, no momento atual que os representantes dos trabalhadores participam de diversas estratégias para confrontar com o discurso da privatização, provando a partir de dados técnicos que as empresas do grupo Eletrobras não são deficitárias, que há soluções de melhorias e citam os avanços alcançados pela empresa, etc.

E, em terceiro lugar, é o status adquirido por fazer parte do conselho, cumprem a função de serem porta-vozes da empresa, mesmo que momentâneo¹⁷, compartilham do mesmo poder dos demais conselheiros. Eles se tornam referências, possuem poder de fala. Seus artigos em jornais, participação em eventos, exposições, críticas não são vindas de um funcionário qualquer, e sim, de um conselheiro administrativo que representa a empresa em que trabalha, são consagrados pelo

¹⁷ É momentâneo porque o conselheiro eleito pelos empregados possui um mandato temporário. Após o término do mandato, vimos no primeiro capítulo que o capital burocrático diminui já que deixam de ocupar espaços de poder, mas isso não quer dizer que dentro da empresa não são referência para os trabalhadores.

campo burocrático. Suas redes de contatos se estendem a membros das diretorias da empresa até as redes de parlamentares ou de lideranças políticas e sindicais.

Além desses três pontos, os conselheiros estão empenhados em movimentos sindicais e políticos conforme foi demonstrado. Apesar dos impedimentos impostos pelas legislações 12.353/2010 e 13.303/2016 que simbolicamente constroem o envolvimento deles com entidades oriundas do movimento dos trabalhadores, não impediram estratégias de organização trabalhista dentro ou fora da empresa.

5.6 Considerações sobre a governança corporativa: estratégias dos grupos sociais

Aprovação da lei nº 12.353 de 2010 que passou a estabelecer a participação de representantes de trabalhadores no conselho de administração de empresas estatais com mais de 200 funcionários atendeu aos princípios da governança corporativa diante à equidade, transparência e responsabilidade, especificamente em um ambiente democrático. Nada mais do que simbólico inserir os trabalhadores neste contexto. Logo, a governança corporativa passou a instruir regramentos de práticas consideradas aceitáveis em frente a uma “nova configuração do capitalismo”.

Segundo Chesnais (2001, p. 8) este novo momento do capitalismo se constituiu na presença de acionistas e de instituições de investidores que por intermédio do mercado financeiro passou a ditar as rentabilidades, o ritmo de investimento, o nível ou as formas do emprego assalariado. Atrás dos termos “mundialização da economia”, financeirização “esconde-se um modo específico de funcionamento e de dominação política e social do capitalismo” (CHESNAIS, 2001, p. 8), ou seja, a dominação do mercado financeiro regido pela ordem dos acionistas, figura como se esses fossem detentores de representatividade, como porta-vozes, com a pretensa legitimidade de impor sua lei acima de todas as outras. Um exemplo disso é a influência e a dominação financeira dos EUA em comparação aos demais países onde ninguém se questiona os modelos e práticas adotados por este. Portanto, as finanças também exercem nos países aspectos de hierarquização, instituindo modelos por aqueles que detêm poderio econômico sem serem questionados.

Já para Grün (2005, p.67) o que se está se “espalhando é mais a linguagem financeira do que a financeirização propriamente dita” porque quando a sociedade incorpora os dispositivos da lógica financeira ao mesmo tempo contribui para transformações nas estruturas de dominação produzindo novos sentidos. O exemplo disso é a utilização do discurso da governança corporativa por distintos grupos sociais.

Nas palavras do autor:

(...) a governança corporativa, ao se espalhar pelo país, tem-se alterado sensivelmente mediante as interações sociais dos diversos grupos de atores que dela se apropriam. Os grupos que conseguem imprimir a sua marca na governança corporativa brasileira, e assim alterar o seu conteúdo, pertencem às elites nacionais e usam a governança corporativa nas suas estratégias de composição e recomposição de forças no campo de poder (GRÜN, 2005, p. 68).

Nessa perspectiva a governança corporativa é vista como um mecanismo de estratégia quando grupos se apropriam dela no campo de poder, vide as instituições internacionais que ao emitir conselhos de governança apresentam soluções mágicas de desenvolvimento social e atração de investimentos. Os métodos de governança significam sinal de modernidade e de desenvolvimento rotulando aqueles que se opõem como se fossem países ou empresas atrasadas.

Aliás, Grün (2005) ao verificar o processo de inclusão da temática da governança corporativa no Brasil identificou conflitos de grupos ditos tradicionais do capitalismo, principalmente de acionistas majoritários que não queriam abrir mão dos seus privilégios. Como também setores da imprensa e do governo que não apoiaram grupos favoráveis a adoção de práticas de governança. Como por exemplo, os fundos de pensão, nos anos de 1990, foram envolvidos a uma política de privatização das empresas estatais durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, eram rotulados como “fundo de atraso”, símbolo de “corporativismo”. Esses discursos foram reforçados por economistas e especialmente pelos bancos que tinham como interesse na época a captação e gerenciamento desses recursos. Diferentemente durante o governo Lula que incentivou a participação de sindicalista na gestão dos fundos de pensão onde propiciou uma “reconversão social” de sentidos e de práticas relacionadas tanto ao uso desses recursos quanto inclusão de novos agentes (JARDIM, 2007).

Assim sendo, a regulação do capitalismo por meio da governança corporativa vendeu a imagem dos líderes profissionais, capacitados em valorizar os investimentos dos acionistas e garantir confiança através de modelos que ditam como a economia deve funcionar (GRÜN, 2005) (haja vista o emprego do verbo “deve-se” presentes nos manuais de governança corporativa).

O âmbito econômico prega o distanciamento do Estado (sem intervenções) como se as práticas deste fossem consideradas irracionais (GRÜN, 2005). Isso pode ser observado durante a aprovação da Lei de Responsabilidades das Estatais no ano de 2016 no período do governo Temer, quando se utilizou justificativas de que o setor privado, além de racional e técnico, é símbolo de responsabilidade, eficiência e assim suas práticas deveria ser aderidas na esfera pública. Por fim, o autor chama atenção que se por “um lado temos empresário com mais responsabilidades, mas do

outro temos um acréscimo importante na legitimidade do mundo dos negócios na sociedade” (GRUN, 2005, p. 80).

Bourdieu (1989, p.11-12) define este tipo de legitimidade como “violência simbólica”, como um poder que se coloca sobre outras classes garantindo a dominação e a legitimação de mecanismo de poder, nas palavras do autor, a violência simbólica é “instrumentos de conhecimentos e de expressão (taxionomias) arbitrárias – embora ignoradas como tais da realidade social”, ou seja, são imperceptíveis, naturalizada na sociedade. Assim se podem pensar os códigos de governança corporativa que impõe condutas e regras que no campo econômico e administrativo estão naturalizados, fazem parte do linguajar das finanças.

Os representantes dos trabalhadores no conselho de administração acabam sofrendo a influência do mercado financeiro, a serem obrigados a exercerem papéis de conselheiros permeados pela normatividade técnica, racionalidade, lógicas inerentes ao setor administrativo.

Nesse contexto já não se questionam se os demais membros do conselho são movidos a interesses e desejos, aliás, atribuem-se especificamente ao representante dos trabalhadores como se eles fossem os únicos que poderiam atuar em prol de seus interesses particulares ou da sua categoria, haja a vista os impedimentos previstos na lei nº 12.353/2010 e 13.303/2016 que normatizam o desenvolvimento de suas atividades. Por mais que eles tentam adentrar de forma inconsciente a lógica administrativa, participando dos rituais do conselho, dos cursos de governança e investimentos, são vistos ainda pelos demais membros (conselheiros especializados, gestores, diretores) “sempre como representante dos trabalhadores” como fora da rede. Segundo os próprios informantes “são visto com preconceito e desconfiança”.

Os representantes eleitos pelos trabalhadores estão envolvidos em uma estrutura montada pelo campo burocrático que dialoga com as ferramentas gerenciais inclusivas que são adotadas nas empresas privadas, que visam modelar o funcionário então participativo de acordo com os interesses da empresa.

Faria (2009) vai afirmar que os métodos gerenciais participativos têm a finalidade oculta de mudar a relação entre trabalho x capital utilizando-se de novos meios de manter o trabalhador subordinado através do discurso de inclusão e participação com a empresa e a lógica de mercado. O autor cita como, exemplo os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) implantado inicialmente no Japão e posteriormente no Brasil onde as empresas formavam um grupo de 6 a 10 funcionários que discutiam problemas relacionados à organização ou a linha de produção com a finalidade de apresentar soluções ou sugestões de melhorias as diretorias. A participação é voluntária aos trabalhadores, no entanto aqueles que participavam eram conferidos tratamento diferenciado com cursos, garantia de emprego, promoções. Para ele, esse formato é “estratégia do tipo participativa

que, de fato, visa assegurar à gerência um controle mais efetivo sobre o processo de trabalho (FARIA, 2009, p. 125).

O pesquisador decorre, além disso, aos comitês de fábrica na Espanha que do jeito que foram formatados não permitiram a participação do trabalhador em resolver o interesse de sua classe e sim, aos interesses da empresa. Deste modo, as ações dos integrantes do comitê ficaram pautadas primeiramente no acordo e na colaboração entre trabalhador x empregador. Para ele, isso é mais uma forma de manipulação do capital.

Os comitês, tal como se constituíram, apresentam um modelo de cooperação de classe, institucionalizando diferenças de posições no jogo político entre empregadores e empregados, mas não postulando o rompimento do sistema dominante gerados dos conflitos de classe. Quanto mais o esquema de participação penetra nas bases da estrutura hierárquica, quanto se institucionaliza o envolvimento dos trabalhadores no sistema de participação, mais se fortalece a estrutura de poder e controle por parte da empresa, pois essa, além de ser um lugar concreto da produção de valor excedente, é também um lugar de manipulação, de dominação política e de inculcação ideológica (FARIA, 2009, p. 137).

Faria (2009) ainda aponta que os comitês de fábricas no Brasil foram essenciais para o movimento operário principalmente a partir dos anos 1980. Apesar de inicialmente terem incidido nas estruturas de poder, não conduziram mudanças radicais e permanentes. Segundo o autor, quando os membros do comitê passaram a aceitar as regras do jogo dos dominadores, conseqüentemente ficaram sujeitos aos interesses do mercado.

Ele cita inclusive a figura dos representantes dos trabalhadores nos comitês de fábrica que ao se sujeitarem as regras do jogo figuraram-se como delegados das empresas representando a condição de um acordo, a garantia do compromisso firmado e só receberão a legitimidade da direção da empresa se respeitar o compromisso da participação. O autor finaliza que as comissões de fábrica devem ser espaços políticos e as decisões ali tomadas devem se estender ao plano coletivo e que possam fazer intervenções nas condições de trabalho e gestão.

Abrucio e Loureiro (2018, p. 26) complementam essa ideia chamando atenção para a existência de um poder burocrático que através da “técnica, da lógica dos meios ou valores instrumentais” reduz espaços de ação, limitando o processo criativo. Os autores, ao apontarem a participação dos burocratas nos distintos períodos históricos do Brasil, identificaram que essa classe ocupou importantes posições e papéis na construção do país e, sobretudo, correlacionaram-se ao espectro político. Citam que nos tempos atuais os burocratas estão envolvidos por uma espécie de hibridismo com o sistema político já que de um lado são essenciais para a classe política devido à legitimação do seu conhecimento técnico e das suas relações estratégicas e por outro lado na responsabilidade de atender as demandas da sociedade.

(...) os políticos que comandam o topo do estado se utilizam fortemente do conhecimento técnico para legitimar suas ações, ao passo que a alta burocracia precisa desenvolver habilidades políticas e capacidade de responder aos eleitos e à sociedade, não podendo ficar em uma redoma de vidro protegida pelas prerrogativas do seu cargo e por seu saber institucionalizado (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018, p. 49-50).

Já Faria e Meneghetti (2011) aborda a burocracia entendida por Max Weber (1982), Tragtenberg (1974) e Motta (1981), autores que retrataram a burocracia como um mecanismo de dominação e poder constituída por segredos, conhecimentos e intenções. Para Weber (1982), a “administração burocrática, tende a ser uma estrutura organizada de pequenas sessões secretas, na medida em que oculta conhecimentos e ações” (FARIA E MENEGHETTI, 2011, p. 427).

Tragtenberg (1974) complementa que a burocracia significa o oposto de autonomia, seja ela individual e coletiva, isto é, o pensamento e as organizações (trabalhadores e executivos) tornaram-se reféns da ideologia burocrática que estabeleceu hierarquização, especialização, normas, coerção e consenso. Ela tende a criar e incentivar instrumentos de cooptação que iludem especialmente os trabalhadores com o uso das tecnologias, sistema de controles gerenciais, manuais de gestão, protocolos de qualidade, técnicas de gestão colaborativas que fazem com que os trabalhadores sirvam a ideia da organização ou a interesses não explícitos. Atribui que o Estado favorece a essa concepção quando cria estruturas de hierarquização e implementa normas similares às iniciativas privadas visando o ordenamento do mercado financeiro.

Para Motta (1981), as teorias organizacionais e administrativas sustentam uma ideologia de poder porque ocultam os instrumentos e contradições do poder. Como, por exemplo, no sistema político, a ideia de democracia e participação popular é, portanto, discursos que na prática mais privilegiam o sistema dominante do que a verdadeira inclusão dos atores nas esferas de decisões.

Na esfera política, a participação das pessoas perde sentido, sobretudo, porque as pessoas não participam de fato das decisões relevantes. É fortalecida a aparência de que a democracia é efetivamente o regime político dominante. Isso ocorre por meio dos partidos políticos e sindicatos, vistos como organizações burocráticas que criam a falsa sensação de participação democrática nas decisões políticas da sociedade (FARIA E MENEGHETTI, 2011, p. 433).

Neste sentido, o autor demonstrará que o Estado estabeleceu um corpo de funcionários burocráticos e hierarquizados que tem como finalidade o controle e a administração das instituições estatais. Segundo Motta (1981) “as organizações burocráticas, destarte, procuram garantir o controle social, o monitoramento dos comportamentos, as padronizações e o consenso” (FARIA;

MENEGHETTI, 2011, p. 434). Além disso, implanta padrões de submissão de forma naturalizada entre os trabalhadores.

Já Donadone e Grün (2001) propõem não só a reflexão sobre os métodos gerenciais participativos como também sobre o termo “participação” propriamente em si. Analisando revistas com a temática relacionada aos negócios e especialmente a Revista Exame do período de 1967 a 1990, os autores identificaram que o termo – participação assumiu diversos significados ao longo da história de acordo com a apropriação de grupos de interesse. Ou seja, o termo “evolui para uma luta simbólica, em que diversos grupos sociais tentaram legitimar sua versão de participação, desqualificando as demais formas” (DONADONE; GRÜN, 2001, p. 113).

De 1967 a 1977, os autores perceberam que o termo participação não era muito citado no mundo dos negócios devido principalmente ao momento que o Brasil vivenciava de autoritarismo e formas de repressão pelo regime militar. Quando citado pelas revistas de negócios eram para demonstrar “estranhos modos de participação” adotados em determinadas empresas. No campo sindical, as comissões de fábricas ou projetos participativos dos trabalhadores eram entendidas como uma forma de ameaçar a direção e o protagonismo dessas entidades (DONADONE; GRÜN, 2001).

A partir das greves realizadas em 1978 e com o fim do regime militar, começaram a surgir inovadas experiências participativas inclusive com apoio do movimento sindical tendo em vista a introdução de representantes de trabalhadores, delegados sindicais e comitês de fábrica. Conforme os pesquisadores, as notícias veiculadas debatiam as ações participativas como uma nova forma de intervenção dos trabalhadores nas negociações. Para os empresários, essa iniciativa “além de ser um ponto nas estratégias de diferenciação interna ao campo, a canalização dos conflitos exorcizava os fantasmas da eclosão de greves selvagens” (DONADONE; GRÜN, 2001, p. 117). Ademais, a crise econômica durante o período de 1980 demandava nas empresas adoções de iniciativas de melhorias em produtividade e gestão, por isso a participação de trabalhadores começou ser bem-vinda no âmbito empresarial.

Revistas de negócios divulgavam frequentes exemplos de resultados de sucesso nas empresas que adotaram ações envolvendo a participação de operários em questões gerenciais haja vista as ideias japonesas organizacionais como já citado os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs). Neste sentido, o termo participação passou a significar reestruturação empresarial visando flexibilizar e descentralizar ações. Nas palavras dos autores:

i) quanto à “participação”, é possível observar que estava associada a uma forma de agilizar e descentralizar as decisões da empresa, com o objetivo de tornar o grupo de trabalhadores

o mais auto-suficiente possível para resolver problemas cotidianos da produção, visando o aumento de flexibilidade e produtividade e tornando desnecessária a supervisão direta; ii) quanto à função gerencial, pode-se dizer que os exemplos reportavam à necessidade de mudanças nas atitudes dos gerentes para uma maneira de administrar a empresa que levasse em conta as experiências e a possibilidade de intervenção rápida dos empregados nos acontecimentos diários, dando mais flexibilidade e agilidade nas decisões. Como condição para sobreviver aos cortes nos cargos gerenciais, os gerentes deveriam “delegar e orientar” as tarefas, em vez de somente fiscalizá-las (DONADONE; GRÜN, 2001, p. 120).

Além disso, os pesquisadores identificaram os “gurus empresariais” que eram retratados pela imprensa de negócios como pessoas modelos de sucesso, eles emitiam conselhos, diretrizes organizacionais, modelos padronizados, isto é, ideias gerenciais que alinhavam a perspectiva da participação de trabalhadores em melhorias na gestão e produção da empresa.

No final dos anos 1980, já não se tinha notável empenho das entidades sindicais na condução desse processo participativo, os autores têm como hipóteses que isso foi derivado pelo foco dos sindicatos nas questões macroestruturais políticas e econômicas que o país atravessava como a elaboração da Constituição Federal, a construção de um partido político e da Central Única dos Trabalhadores (CUT).

Deste modo o que se pode perceber que ao longo dos anos de 1967 a 1990 houve primeiramente a disputa dos sindicatos na apropriação do termo “participação” como uma forma de conquistar espaços de poder nas organizações. Já nos anos 1980, o termo foi apropriado pelo mundo dos negócios que readaptou o significado da participação dos trabalhadores para melhorias de gestão e qualidade produtiva. No final do período citado, as representações sindicais perderam destaque sob essa temática (DONADONE; GRÜN, 2001, p. 123).

(...) pode-se dizer que o conceito de “participação” percorreu um caminho peculiar na sociedade industrial brasileira dos últimos vinte anos. Ele começou sua “carreira” como ponto fundamental das estratégias mais radicais do movimento operário, que se confrontava com o peleguismo sindical e o autoritarismo governamental, para chegar ao limiar do século XXI como uma ferramenta gerencial quase perfeitamente pasteurizada (DONADONE; GRÜN, 2001, p. 123).

Neste sentido o termo participação esteve envolta de grupos que se apropriaram readequando o significado de participação de acordo com seus interesses, ou seja, os grupos sociais formulam formato, definem as regras da participação. Para os autores o mais importante neste meio é captar o processo de disputa de legitimação dos sentidos onde cada grupo se apóia em outro para construir novos pontos de vista (DONADONE; GRÜN, 2001, p. 124).

Deste modo, incluir diferentes atores sob o discurso participativo induz a considerar os seguintes questionamentos: quem é indicado e porque foi indicado a participar? Quem instituiu as

regras da participação e por que tais modelos foram padronizados? Os métodos participativos realmente privilegiam todos ou a determinados grupos? Há paridades tanto de número quanto de conhecimento e habilidades?

Neste sentido, observando as desigualdades que são comuns na formulação de comitês, Bourdieu (2012) vai elaborar uma profunda crítica a esse respeito apontando que os comitês são uma espécie de teatralização, uma invenção organizacional e histórica porque encenam um caráter burocrático, formalizado e institucional. Ele pergunta: “será que os comissionados têm suficientes forças estratégicas para servirem da comissão e de tudo o que era tácito na missão que lhes foi dada para fazer respeitar as conclusões de sua comissão? Será que têm essa intenção e essa capacidade?” (BOURDIEU, 2012, p. 74).

Nas palavras do autor na comissão há desigualdade entre os membros há aqueles que detêm força suficiente para impor suas visões, interesses e suas justificativas transformando, numa espécie de mágica, em caráter universal – aceitável a todos.

Há uma espécie de processo de fetichização que está inscrito na lógica da comissão, verdadeiro passe de mágica (volto aqui à linguagem redutora da descrição dos bastidores). Os membros da comissão, tais como os vi nesse quadro particular, são de fatos agentes particulares portadores de interesses particulares em graus de universalização absolutamente desiguais: promotores que querem obter uma legislação favorável na venda de certos tipos de produtos, banqueiros, altos funcionários que querem defender os interesses associados a um corpo ou a uma tradição burocrática, etc. Esses interesses particulares trabalham numa lógica tal que vão conseguir essa espécie de alquimia que transformará o particular em universal (BOURDIEU, 2012, p. 85).

A pergunta, portanto que se deve fazer para esse tipo de análise é: os mandatários da comissão representam quem? “de quem o mandatário é o porta-voz? (...) quem comissiona os membros da comissão? (...) será que uma parte de sua ação não ocorre para teatralizar a origem do mandato?” (BOURDIEU, 2012, p. 104).

Para Bourdieu (1979) o imperialismo econômico institui condutas nos indivíduos exigindo um seguimento fiel das suas regras impondo disposições econômicas intermediadas pelos sistemas educacionais que moldam comportamentos, formas de ver o mundo. Por detrás das práticas dos cotidianos ou nos discursos formulados, no fundo, revelam significados ocultos que são guiados pela lógica econômica, por exemplo, nos tempos modernos, “o dinheiro serve para servir tudo”, há uma ampliação de sentidos que não se limitam na funcionalidade dos bens, mas impõe formas de pensar voltadas “a utilização racional do dinheiro como uma mediação universal das relações econômicas” (BOURDIEU, 1979, p. 27). O trabalho garante a “honra,” o “homem que se respeita sempre deve estar ocupado com alguma coisa” (BOURDIEU, 1979, p. 43).

Para o autor, esta lógica demonstra estratégias visando os privilégios e a conservação de grupos no poder, ou seja, tem o intuito de “assegurar a reprodução da ordem econômica e social, enquanto o grupo todo não se propõe outra finalidade senão a de durar e transformar objetivamente o mundo sem, portanto confessar a si próprio essa finalidade” (BOURDIEU, 1979, p.46). As estratégias não são escancaradas, elas são ofuscadas pela mágica da racionalidade técnica, das qualificações exigidas, dos discursos moralizantes de equidade, transparência e responsabilidade. Frases estereotipadas como “cada um com a sua sorte”, “cada um com o seu destino” revelam práticas naturalizadas que ao mesmo tempo legitimam a desigualdade social já que muitos não detêm dos mesmos recursos financeiros, não tem os mesmos acessos, não frequentam os mesmos ensinos.

Contudo, o autor chama atenção para os processos de “reconversão”, isto é, as estratégias inovadoras onde grupos que estão à margem da sociedade ou em situações inferiores economicamente procuram formas de quebrar os estigmas classificatórios como os de “desempregados” ou “fracassados” (BOURDIEU, 1979, p. 66), pais que buscam por estratégias que conduzam seus filhos sempre em ascensão.

Mediante a um cenário de crise, por exemplo, aqueles que não possuem empregos buscam pelo apoio da família e de conhecidos, criam-se rede de apoio mútuo entre pequenos grupos, os que detêm empregos estáveis fazem de tudo para permanecer assim e já para os indivíduos desfavorecidos economicamente os empregos estáveis são alvos almejados. Identifica-se que (...) “as profissões estáveis, ou mais precisamente, a estabilidade das profissões e, correlativamente, a qualificação profissional e a instrução como meio indispensável para aceder a esta estabilidade” (BOURDIEU, 1979, p.104).

É o caso do público-alvo desta pesquisa, os representantes eleitos pelos empregados conseguiram por concurso público estabilidade em seus empregos e permitiram ascender profissionalmente. Dedicaram-se aos estudos, possuem trajetórias em instituições consagradas, especialmente pela governança corporativa.

Nesta perspectiva percebe-se que apesar de a lei instituir diversas vedações e requisitos aos trabalhadores para participarem da gestão da empresa estatal, os agentes eleitos pelos trabalhadores buscaram estratégias para contornar tais obstáculos, utilizam-se das vias institucionais para construir a sua imagem social (seja por meio da associação de funcionários ou pelas entidades sindicais). Como não ser chamado de representante dos trabalhadores quando ocupam proximidades com organizações oriundas do movimento operário, quando se participa de audiências públicas no STF em nome da defesa da empresa quando publicam artigos em jornais, notas de repúdio, colhem assinaturas, fazem assembleias contra temas que vão de encontro aos interesses dos trabalhadores?

Se a legislação cobra qualificação, experiência, condutas, eles se adaptam a lógica administrativa. Se a lei proíbe a participação em diretoria de sindicatos, nada fala com relação à diretoria na associação de funcionários ou filiações a sindicatos. Proíbe-se a participação em estruturas decisórias de partidos políticos, no entanto não é ilegal quando se discute uma rede de apoio de parlamentares que são contrários a privatização da empresa.¹⁸

Portanto, os agentes entrevistados por mais que demonstrem a incorporação do discurso técnico e isento e são regidos por regras e impedimentos, normalmente não se distanciaram da sua base.¹⁹

¹⁸ No material empírico foi observada a participação dos entrevistados em eventos que aconteceram em uma Assembleia Legislativa do estado que tiveram como intuito formar uma rede de parlamentares em defesa da empresa estatal, contrários a privatização.

¹⁹ Foi identificado à participação de um representante dos trabalhadores no conselho de administração atuando como diretor da associação dos funcionários em uma empresa estatal do setor bancário.

CONCLUSÃO

Os representantes dos trabalhadores estão permeados de normatividades impostas pelas legislações administrativas que incidem diretamente nas suas atividades. A justificativa é derivada da atribuição do papel de conselheiro que exige comportamento isento, técnico e racional. Entre algumas dessas normatividades, destacam-se a proibição de participar de deliberações no conselho de administração quando os assuntos forem questões trabalhistas como benefícios, salários, previdência, assistência, e muito menos ocupar cargos de diretorias de sindicatos e partidos políticos induzindo a pensar que essas entidades não são tão bem-vistas assim pelo reduto administrativo. Os reais interesses da sua própria categoria ficam também em segundo plano por causa do falado: “conflito de interesse”. Sem citar, sobretudo, as demais exigências para participar do conselho como conhecimento acadêmico e profissional.

Portanto, o respeito aos critérios estabelecidos faz com que os representantes dos trabalhadores sejam aceitos pelos demais integrantes com condições preestabelecidas. Utilizam, de certo modo, discursos de caráter universal que acaba prejudicando os próprios trabalhadores diante de diversas variáveis que foram abordadas neste estudo.

No primeiro capítulo foram selecionadas diversas estratégias dos trabalhadores em diferentes contextos no Brasil com o propósito de demonstrar os modos de organização em frente aos arranjos institucionais disponíveis da época. A literatura apresentada neste capítulo contribuiu para refletir as estratégias articuladas pelos trabalhadores visando à conquista e garantia dos seus direitos seja por meio de ações tradicionais do movimento operário quanto por meio de ações inovadoras.

No segundo capítulo foram expostos os princípios e os regimentos da governança corporativa e o papel do conselho de administração com o intuito de fomentar a reflexão sobre o caráter universal da governança corporativa apoiada nos termos de: democracia, transparência e igualdade fazendo com que as práticas de governança sejam aceitáveis facilmente pelas organizações levando a modelos padronizados sem qualquer questionamento. Portanto, cabe a dúvida: a quem os conjuntos de regras favorecem? Quem são os verdadeiros beneficiados pela governança?

No terceiro capítulo foram demonstradas as contradições, os jogos de narrativas, conflitos entre grupos sociais que estiveram por detrás das formulações da lei nº 12.353 de 2010 e a 13.303 de 2016.

Já, no quarto capítulo foram retratados os perfis dos representantes dos trabalhadores das empresas Eletronorte, Eletrosul e Furnas de 2011 a 2020, os resultados alcançados mostraram que

os representantes possuem níveis elevados de ensino e especializações na área da governança. No entanto, não possuem experiências na área, nunca foram conselheiros. Antes de entrar na empresa estatal não tinham vivências administrativas ou ocupações em cargos de alto escalão diferentemente dos demais integrantes (este é um fato a ser ressaltado). O que se mostrou é que por meio de concurso público os trabalhadores conseguiram conversões nas suas trajetórias pessoais construindo uma carreira dentro da empresa.

Os trabalhadores antes de conquistar a titularidade de ser representante no conselho de administração já detinham prestígios pelas atividades desenvolvidas na empresa estatal. O processo eleitoral para o mandato de conselheiro revela na verdade uma disputa entre os funcionários para se verificar quem é o mais bem preparado e quem possuem trajetórias notáveis, ou seja, um perfil condizente para a área da governança.

Isso quer dizer, que os trabalhadores usam do prestígio profissional pela razão de ter construído não só uma carreira adequada ao perfil de conselheiro como também laços de solidariedade com os demais colegas de trabalho pelos cargos que exerceram ou exercem. Entretanto, a sua participação no conselho normalmente não resulta em ascensão profissional diferentemente dos demais membros conselheiros.

Os representantes utilizam do prestígio acumulado durante seu mandato para posteriormente desempenharem funções de diretorias nas entidades sindicais ou associativas. Essa é uma das principais contradições que deve ser considerada. Se o propósito das vedações legais era fazer com que os representantes se distanciassem dessas entidades, isso não ocorreu conforme o que foi demonstrado pelos agentes selecionados.

E, por fim no quinto capítulo, os representantes dos trabalhadores emitiram suas opiniões a respeito de temas como: preconceito, sindicato, critérios, dificuldades com relação ao conselho de administração, entre outros que ajudaram a compreender melhor os locais em que estão inseridos. Além disso, foram abordados os conceitos de Pierre Bourdieu, autor referenciado nesta pesquisa, para retratar que os grupos sociais reproduzem estratégias no campo. Portanto, os representantes dos trabalhadores, apesar das suas dificuldades, são levados a conduzir uma *práxis* trabalhista dentro e fora da empresa durante e após o mandato.

Deste modo, este estudo propôs a reflexão sobre a real participação dos trabalhadores na gestão das empresas estatais e as fragilidades do processo participativo. Por detrás de uma literatura que dá ênfase ao sucesso da governança corporativa cabe a pergunta: para qual tipo de grupo ela beneficia.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita: Burocracia e a ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. *In*: PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de; (org.). Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas. Brasília: IPEA: ENAPE, 2018. p. 23-57. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8560/1/Burocracia.pdf>. Acesso em: 03 de janeiro de 2020.

ALELUIA, José Carlos. Suprime o Parágrafo 3º do Artigo 2º da Lei 12.353/2010, que dispõe sobre a participação de empregados nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto e dá outras providências. *In*: BRASIL, Câmara dos Deputados. Tramitação do Projeto de Lei nº 6.051/2013. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1357851&filename=Tramitacao-PL+6051/2013. Acesso em: 03 de abril de 2019.

ALVES, Giovanni. Do "Novo Sindicalismo" à "Concertação Social" ascensão (e crise) do sindicalismo no Brasil (1978-1998). *Revista de Sociologia e Política*, p. 111-124, nº 15, 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782000000200008. Acesso em: 10 de abril de 2019.

ALVES, Job de Figueiredo Silvério.; RIBEIRO, Luis Cláudio Moisés. A utilização do setor elétrico brasileiro na implementação de políticas públicas (1930-1994). *Revista Àgora*, p. 1-36, n.03, 2006. Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/agora/article/view/1892/1404>. Acesso em: 15 de abril de 2019.

ANABB atua no desarquivamento do PL 6051/2013. Agência ANABB, 12 de Março de 2015. Disponível em: <https://www2.anabb.org.br/Portal/Noticia/Visualizar/97002/ANABB-atua-no-desarquivamento-do-PL-60512013->. Acesso em: 05 de fevereiro de 2019.

AUDITORIA CIDADÃ DA DÍVIDA. Audiência no STF coordenadora faz diferenciação dos conceitos de público do privado. 2018. (11m34s). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=e3HPWh_fzL8&t=98s. Acesso em: 20 de abril de 2019.

BAPTISTA, Rodrigo. Lei das Estatais servirá para privatizar patrimônio público, acusam sindicalistas. Agência Senado: Brasília, 22 de março de 2015. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2015/09/22/lei-das-estatais-servira-para-privatizar-patrimonio-publico-acusam-sindicalistas>. Acesso em: 03 de maio de 2019.

BEZERRA, Fátima *et.al.* Suprime o Parágrafo 3º do Artigo 2º da Lei 12.353/2010, que dispõe sobre a participação de empregados nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades

de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto e dá outras providências. *In*: BRASIL, Câmara dos Deputados. Tramitação do Projeto de Lei nº 6.051/2013. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1113669&filename=PL+6051/2013. Acesso em: 03 de maio de 2019.

BOITO JÚNIOR, Armando. Reforma e persistência da estrutura sindical. *In* : BOITO JR., A. O sindicalismo brasileiro nos anos 90. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

BOURDIEU, Pierre. Lições de aula. São Paulo: editora Ática, 1982.

_____. O poder simbólico. Rio de Janeiro: editora Bertrand Brasil, 1989.

_____. Razões práticas: Sobre a Teoria da Ação. Oeiras: editora Celta , 1997.

_____. Coisas ditas. São Paulo: editora Brasiliense, 2004.

_____. O campo econômico. *Revista Política e Sociedade*, v. 4, n.05, p. 15-57, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/1930>. Acesso em: 08 de agosto de 2019.

_____. A miséria do mundo. Petrópolis, RJ: editora Vozes, 2008.

_____. A distinção: crítica social do julgamento. São Paulo, SP: editora Edusp, 2008.

_____. Sobre o Estado. São Paulo, SP: editora Schwarcz S.A. 2012.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União: República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 05 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 de abril de 2019.

_____. Regimento Interno da Câmara dos Deputados. Diário do Congresso Nacional: República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 22 de setembro de 1989. Disponível em: https://www.camara.leg.br/internet/legislacao/regimento_interno/RIpdf/regInterno.pdf. Acesso em: 25 de abril de 2019.

_____. Lei nº 12.353 de 28 de dezembro de 2010. Dispõe sobre a participação de empregados nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto e dá outras providências. Diário Oficial da União: República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 29 de dezembro de 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12353.htm. Acesso em: 01 de março de 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria MPOG nº 26/2011. Diário Oficial da União: Brasília, DF, de 14 de março de 2011. Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/portcaref2015.pdf>. Acesso em: 03 de março de 2018.

_____. Câmara dos Deputados. Tramitação do Projeto de Lei (PL) nº 6051/2013. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=586389>. Acesso em: 03 de junho de 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Departamento de Coordenação e Governança das Empresas estatais. Manual do Conselheiro de Administração. República Federativa do Brasil: Brasília, DF, 2016. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/manual-do-conselheiro-de-administracao-dest.pdf>. Acesso em: 03 de junho de 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas estatais. Manual do Conselheiro de Administração. República Federativa do Brasil: Brasília, DF, 2017. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/guia-pratico-e-manual-do-conselheiro-de-administracao>. Acesso em: 04 de junho de 2019.

_____. Lei nº 13.303 de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União: República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 01 de julho de 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 01 de março de 2018.

_____. Câmara dos Deputados. Tramitação do Projeto de Lei (PL) nº 3407/2008. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=394568>. Acesso em: 04 de julho de 2019

_____. Senado Federal. Tramitação do Projeto de Lei (PL) nº 61/2010. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/96889>. Acesso em: 04 de julho de 2019.

_____. Senado Federal. Tramitação do Projeto de Lei (PL) nº 555/2015 Responsabilidade das Estatais. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/122838>. Acesso em: 04 de julho de 2019

CA da Petrobrás: conselheiro eleito vai à luta e mostra ao que veio. Blog FUP. 2013. Disponível em: <https://fup.org.br/candidatos-petros/item/16357-ca-da-petrobras-conselheiro-eleito-vai-a-luta-e-mostra-ao-que-veio>. Acesso em: 06 de julho de 2019.

CARNEIRO, Adail. Suprime o Parágrafo 3º do Artigo 2º da Lei 12.353/2010, que dispõe sobre a participação de empregados nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto e dá outras providências. *In*: BRASIL, Câmara dos Deputados. Tramitação do Projeto de Lei nº 6.051/2013. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1514998&filename=Tramitacao-PL+6051/2013. Acesso em: 04 de julho de 2019.

CHESNAIS, François. Mundialização: o capital financeiro no comando. Revista Outubro, p. 7-28, edição 02, artigo 02, 2001. Disponível em: <http://outubrorevista.com.br/wp-content/uploads/2015/02/Revista-Outubro-Edic%CC%A7a%CC%83o-5-Artigo-02.pdf>. Acesso em: 07 de junho de 2019.

CODATO, Adriana. A formação do campo político profissional no Brasil: uma hipótese a partir do caso de São Paulo. Revista de Sociologia e Política, v. 16, n.30, p. 89-105, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v16n30/07.pdf>. Acesso em: 14 de dezembro de 2020.

CORREA, Larissa Rosa.; FONTES, Paulo Roberto Ribeiro. “As falas de Jerônimo”: trabalhadores, sindicatos e a historiografia da ditadura militar brasileira. Anos 90- Revista do Programa de Pós Graduação em História, v. 23, n.43, p.129-151, 2016. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/anos90/article/view/60849/39214>. Acesso em: 04 de março de 2019.

COSTA, Hélio. Trabalhadores, sindicatos e suas lutas em São Paulo (1943-1953). *In*: FORTES, Alexandre. *et al.* Na luta por Direitos: Estudos recentes em História Social do Trabalho. Campinas, SP: ed. Unicamp, 1999, p. 87-113.

DONADONE, Júlio César; GRÜN, Roberto. Participar é preciso! Mas de que maneira? Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v.16, n.47, p. 111-125, out. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v16n47/7723.pdf>. Acesso em: 10 de dezembro de 2019.

Discurso da Presidenta da República, Dilma Rousseff, durante ato de regulamentação da participação dos empregados nos Conselhos de Administração das empresas públicas e sociedades de economia mista. Biblioteca Presidência, 2011. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/presidencia/ex-presidentes/dilma-rousseff/discursos/discursos-da-presidenta/discurso-da-presidenta-da-republica-dilma-rousseff-durante-ato-de-regulamentacao-da-participacao-dos-empregados-nos-conselhos-de-administracao-das-empresas-publicas>. Acesso em: 04 de março de 2018.

ELETRONORTE, Eletrobras. História. Brasília. Disponível em: <http://agencia.eletronorte.gov.br/site/eletronorte/historia/>. Acesso em: 14 de dezembro de 2019.

ELETROSUL, Eletrobras. História. Florianópolis. Disponível em: <http://www.eletrosul.gov.br/a-empresa/quem-somos/historico/-cgt-eletrosul>. Acesso em: 14 de dezembro de 2019.

FARIA, José Henrique de. Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações. São Paulo, SP: ed. Atlas, 2009.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Burocracia como organização, poder e controle. Revista de administração de empresas, v.51, n.5, p. 424-439, Set/Out. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v51n5/a02v51n5.pdf>. Acesso: 11 de dezembro de 2019.

FERREIRA, Roberto do Nascimento. Governança Corporativa e Desempenho: uma análise em empresas brasileiras de capital aberto. 2012. 275f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Lavras (UFLA).

FONTES-FILHO, Joaquim Rubens.; PICOLIN, Lidice Meireles. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. Revista de Administração Pública, v.42, n. 6, p.1163-1188, Nov./Dez. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000600007&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 01 de julho de 2018.

FORTES, Alexandre. Revendo a legalização dos sindicatos: metalúrgicos de Porto Alegre (1931-1945) *In*: FORTES, Alexandre. *et al.* Na luta por Direitos: Estudos recentes em História Social do Trabalho. Campinas, SP: ed. Unicamp, 1999, p. 19-38.

FURNAS, Eletrobras. Institucional. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.furnas.com.br/subsecao/2/institucional?culture=pt>. Acesso em: 17 de dezembro de 2019.

_____. Estatuto Social. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.furnas.com.br/subsecao/7>. Acesso em: 15 de dezembro de 2019.

GOMES, João Paulo Pombeiro Gomes.; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. O campo da energia elétrica no Brasil de 1880 a 2002. *Revista de Administração Pública*, p. 295-321, v.43, n. 2, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a02.pdf>. Acesso em: 02 de julho de 2018.

GRILL, Igor. Processos, condicionantes e bases sociais da especialização política no Rio Grande do Sul e no Maranhão: Rio Grande do Sul e Maranhão. *Revista de Sociologia e Política*, v. 16, n. 30, p. 65-87, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v16n30/06.pdf>. Acesso em: 13 de dezembro de 2019.

GRÜN, Roberto. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v.20, n.58, p. 67-90, 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092005000200004. Acesso em: 08 de agosto de 2019.

_____. Decifra-me ou te devoro! As finanças e a sociedade brasileira, v.13, n.02, p. 381-410, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-93132007000200004&script=sci_arttext&tlng=pt . Acesso em: 11 de agosto de 2019.

GOUVÊA, Gilda Figueiredo Portugal. Burocracia e elites burocráticas no Brasil : poder e lógica de ação. 1994. 271f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Disponível em: <http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/280173>. Acesso em: 15 de dezembro de 2019.

GUTTNER, Cláudio. Governança corporativa: avaliação qualitativa das práticas em uma empresa de energia elétrica. *In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. 12 e 13 de Agosto de 2011. Rio de Janeiro. Anais [...] Rio de Janeiro: Inovarse, 2011, p. 2-18. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0335_1762.pdf. Acesso em: 05 de julho de 2018.

JARDIM, Maria Aparecida Chaves. Entre a solidariedade e o risco: sindicatos e fundos de pensão em tempos de governo Lula. 2007. 421f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/1408>. Acesso em: 10 de junho de 2019

_____. "Nova" elite no Brasil? Sindicalistas e ex-sindicalistas no mercado financeiro. *Revista Sociedade e Estado*, p. 363-399, v. 24, n.2, 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922009000200003. Acesso em: 10 de junho de 2019.

_____. Estado e Mercado no Governo Lula: convergências e divergências no mercado de fundos de pensão. Revista Agenda Política, p.333-362, v.4, n.2, 2016. Disponível em: <http://www.agendapolitica.ufscar.br/index.php/agendapolitica/article/view/106/100>. Acesso em: 13 de junho de 2019.

JENSEN, Michael Colen.; MECKLING, William. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, October, 1976.

IBGC- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf. Acesso em: 14 de junho de 2019.

KASHIO, Gaudêncio Mitsuo. O conselho de administração como mecanismo de governança corporativa. 2007. 121 f. Dissertação (Mestrado em Direito Político e Econômico). Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo. 2007. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/1188/1/Gaudencio%20Mitsuo%20Kashio.pdf>. Acesso em: 20 de novembro de 2018.

LEITE, Elaine da Silveira. Governança corporativa e mídia : a construção do mercado financeiro no Brasil. 2007. 147f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3528>. Acesso em: 07 de agosto de 2019.

MAIA, Arthur Oliveira. Relatório. 2015, p.1-8. In: BRASIL, Senado Federal. Tramitação do Projeto de Lei (PL) nº 555/2015 Responsabilidade das Estatais. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=4158982&ts=1553284841438&disposition=inline>. Acesso em: 06 de julho 2019.

MARTIN, Monique de Saint. Reconversões e reestruturações das elites: o caso da aristocracia em França. Revista Análise Social, p.1023-1039, v. 30, n.134, 1995. Disponível em: <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223389034F9vBA2bc9Cp29OZ5.pdf>. Acesso em: 03 de dezembro de 2019.

_____. Da reprodução às recomposições das elites: as elites administrativas, econômicas e políticas na França. Revista Tomo, p.43-73, n.13, 2008. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/tomo/article/view/467>. Acesso em: 02 de dezembro de 2019.

MATOSO, Felipe; CALGARO, Fernanda; MARTELLO, Alexandro; Temer fala em manter programas sociais e reequilibrar as contas. Portal G1: Brasília, 12 de maio de 2016. Disponível em:

<http://g1.globo.com/politica/processo-de-impeachment-de-dilma/noticia/2016/05/temer-diz-que-ha-urgencia-em-pacificar-e-unificar-o-brasil.html>. Acesso em: 04 de maio de 2019.

MATOSO, Felipe. Lei das Estatais é publicada no Diário Oficial com 10 vetos de Temer. Portal G1: Brasília, 01 de julho de 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/politica/noticia/2016/07/leidas-estatais-e-publicada-no-diario-oficial-com-10-vetos-de-temer.html>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2018.

MILLS, Charles Wright. As altas rodas. *In: A elite do poder*. Rio de Janeiro, RJ: ed. Zahar, 1981, 4ª edição. p. 11-40.

MOURA, Alessandro de. Movimento operário do ABC paulista (1978-2010): contestação, intermediação e colaboracionismo. *Revista Aurora*, p. 36-58, v.3, n.2, 2010. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/aurora/article/view/1230>. Acesso em: 04 de abril de 2019.

MOURA, Geovanne Dias de. BEUREN, Ilse Maria. Conselho de administração das empresas de governança corporativa listadas na BM&FBovespa: análise à luz da entropia da informação da atuação independente. *Revista de Ciências da Administração*, p.11-37, v. 13, n. 29, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n29p11>. Acesso em: 10 de junho de 2019.

OLIVEIRA, Sérgio Murilo Ferreira de. Os trabalhadores urbanos e a ditadura militar. *RAP-Revista de Administração Pública*, p. 24-36, v. 21, n.2, 1987. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/issue/view/934>. Acesso em: 22 de março de 2019.

PEREIRA, Fernando; JUNIOR, José Daldegan. Boletim on-line da representação dos trabalhadores no conselho de administração da Eletronorte. Brasília, 22 de maio de 2012. Disponível em: <https://www.urbanitariosdf.org.br/images/stories/downloads/bcmaio2012.pdf>. Acesso: 13 de dezembro de 2019.

PRESTES MOTTA, Fernando Claudio. *O que é burocracia*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

RODRIGUES, Iram Jácome. O sindicalismo brasileiro da confrontação à cooperação conflitiva. *São Paulo em Perspectiva*, p. 116-126, v.9, n.3, 1995.

SANTANA, Marco Aurélio. Classe trabalhadora, confronto político e democracia: o ciclo de greves do abc paulista e os desafios do sindicalismo atual. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, p. 19-65, n.104, 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0102-64452018000200019&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 22 de março de 2019.

SILVA, Fernando Teixeira da. Direitos, política e Trabalho no Porto de Santos. *In*: FORTES, Alexandre. *et al.* Na luta por Direitos: Estudos recentes em História Social do Trabalho. Campinas, SP: ed. Unicamp, 1999, p. 51-78.

SILVA, Paulo Bernardo. Memorando nº 59/2008/MP. Brasília: 2008. p.3-4. *In*: BRASIL, Câmara dos Deputados. Tramitação do Projeto de Lei nº 3407/2008. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=78AFF407944544A9F5436BCF43D8C42A.proposicoesWebExterno2?codteor=563485&filename=Tramitacao-PL+3407/2008https://guiadamonografia.com.br/qual-diferenca-entre-apendice-e-anexo/. Acesso em: 03 de abril de 2019.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli Da. Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil. 2002. 165 f. Dissertação (Mestrado). USP. São Paulo. Outubro/2002. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/pt-br.php>. Acesso em: 03 de abril de 2019.

Temer defende Estado mínimo e propõe parceria público-privada contra crise. Portal UOL, São Paulo, 12 de maio de 2016. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2016/05/12/temer-defende-estado-minimo-e-propoe-parceria-publico-privada-contra-crise.htm>. Acesso em: 06 de junho de 2019.

Trabalhadores cobram participação plena em conselhos de administração das empresas estatais. Notícias da Fena. [2013?]. Disponível em: <http://www.apcefrj.org.br/portal/rn/informacoes/noticias-fenae/trabalhadores-cobram-participacao-plena-em-conselhos-de-administracao-das-empresas-estatais.htm>. Acesso em: 14 de maio de 2019.

TRAGTENBERG, Maurício. Burocracia e ideologia. São Paulo: Ática, 1974.

TV BRASILGOV. Cerimônia celebra um ano da Lei de Responsabilidade das Estatais. 2017. (29m49s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=jdGGSEesDaI&t=1497s>. Acesso em: 14 de maio de 2019.

APÊNDICES

Questionário

(PARA O REPRESENTANTE DOS TRABALHADORES)

Perfil

Desde quando passou a se interessar sobre o Conselho de Administração?

Seus pais possuem nível superior? Se sim, em quais áreas?

Por que se interessou em fazer parte do Conselho de Administração representando os trabalhadores?

Não é o seu primeiro mandato como representante dos trabalhadores. Você tem alguma motivação que o tem feito participar?

Alguém da sua família já participou de algum sindicato ou associação de trabalhadores?

Você já foi associado a algum sindicato?

Você já foi filiado a algum partido político?

Na escola ou na universidade você já participou de projetos que despertavam um sentimento associativo?

Processo Eleitoral

Na última eleição dos empregados, você obteve uma expressiva quantidade de votos em comparação ao segundo colocado. Em sua opinião, quais foram os motivos?

Você apresentou algum tipo de proposta no processo eleitoral? Se sim, qual proposta que você acha que se diferenciou dos demais participantes?

Em sua opinião, quais as demandas que os trabalhadores apresentam para o seu representante no Conselho de Administração?

Você acredita que atende as principais demandas dos trabalhadores? Você concorda com todas?

Você já passou por algum momento de ser cobrado pelas demandas dos trabalhadores e se viu impedido de intervir? Você teria algum exemplo para expor?

Como aconteceu a divulgação de suas propostas? Você fez reuniões? Se sim, onde? Como divulgou? Tem algum tipo de canal direto pelas mídias sociais com os trabalhadores?

Você acha que os trabalhadores têm completo conhecimento sobre as suas atividades no Conselho

de Administração? Costuma divulgar?

Antes das aprovações da matéria deliberadas no Conselho de Administração, procura saber a opinião dos trabalhadores?

Você teria alguma crítica a fazer com relação ao processo eleitoral dos representantes dos trabalhadores?

Conselho de Administração

Como é a sua relação com o Conselho de Administração? Como você classificaria?

Você recebe algum tipo de assessoria diante as pautas a serem deliberadas?

Você acha que os demais membros do conselho entendem a sua participação? Consideram suas colocações?

Em relação às pautas definidas no Conselho de Administração, você concorda como elas são definidas ou tratadas?

Você poderia esclarecer como são definidos os outros membros do conselho?

Em sua opinião qual é seu pensamento sobre indicações políticas para o Conselho de Administração?

Quais as dificuldades que você enfrenta? Você acredita que essas dificuldades são comuns aos demais representantes de outras estatais?

Participa de alguma rede? Vocês compartilham ideias, propostas ou estratégias utilizadas em um Conselho de administração?

Quais as facilidades que você apontaria na relação com o Conselho de Administração?

Em sua opinião, o que você sugere para melhorar as atividades dos representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração?

Você poderia apontar uma experiência própria de intervenção no Conselho de Administração visando à defesa dos trabalhadores?

Em sua opinião, quais as características que um representante dos trabalhadores deve ter? E como deve atuar em um Conselho de Administração?

Em sua visão, o que você acha sobre a lei 13.303 de 2016, conhecida como a Lei de Responsabilidade das Estatais?

Com relação a essa lei, você acha que ela interferiu de algum modo na participação de representantes dos trabalhadores no C.A? Se sim, aponte algumas mudanças?

Na sua visão como membro de um Conselho de Administração, você teria alguma crítica com relação à lei 12.353 de 2010? Ela poderia ser aprimorada?

Sindicato

Qual a sua opinião a respeito das limitações que as leis 12.353/2010 e 13.303/2016 estabelecem aos sindicatos? Você é a favor ou contra?

Antes das aprovações da matéria deliberadas no Conselho de Administração, procura saber a opinião dos sindicatos?

Você, alguma vez, já foi procurado pelos sindicatos para dar explicações sobre determinados assuntos que aconteceu ou está acontecendo na empresa?

O sindicato já chamou você para responder dúvidas dos filiados?

Questionário

(PARA O REPRESENTANTE DA ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS)

Qual seria o entendimento da Associação dos Funcionários com relação à lei nº 12.353 de 2010, que institui a participação de representante de trabalhadores no Conselho de Administração?

Você teria alguma crítica com relação à participação de sindicatos?

Em sua opinião, como você vê esta nova possibilidade dos trabalhadores em participar de um conselho de Administração? Você acha que os trabalhadores estão preparados?

A Associação dos Funcionários já fez algum tipo de apresentação para os associados sobre o que é ser representante dos trabalhadores no Conselho de administração. (ex. como faz para participar, quais as atribuições, etc)

Você tem conhecimento se o sindicato costuma no processo eleitoral apoiar algum representante?

Você tem conhecimento se o sindicato costuma ter reuniões com o representante dos trabalhadores? Ou já chamou para que o representante tratasse de responder dúvidas dos filiados?

Em sua opinião, como você vê a participação desses representantes no Conselho de Administração? Se possível, aponte aspectos positivos e negativos.

A Associação dos Funcionários alguma vez já foi indagada pelos associados a respeito de como se tornar um representante ou quem é o representante atual ou qual a foi a posição dele sobre determinada matéria discutida no Conselho de Administração? Acha que os associados têm mostrado interesse sobre esse assunto.

Qual seria a posição da Associação dos Funcionários com relação às atribuições que um representante dos trabalhadores deveria ter no Conselho de Administração? Você concorda com as atribuições ou acha que deveria ser aprimorada?

Em sua opinião, quais características que deveria ter o trabalhador para que atuasse representando os empregados no Conselho de Administração?

Você saberia dizer quais são os critérios que os empregados consideram ao eleger algum representante?

Você teria alguma crítica a fazer com relação ao processo eleitoral dos representantes dos trabalhadores?

Qual seria o entendimento do sindicato com relação à lei nº 13.303 de 2016 que atribui uma espécie de estatuto jurídico para as empresas estatais, aprovada no governo Temer? Aprova totalmente, parcialmente ou discorda? Em específico ao conselho de administração, como você vê as mudanças que a lei citada estabeleceu?

Você saberia apontar quais os desafios que o representante dos empregados enfrenta no Conselho Administrativo de uma empresa estatal?