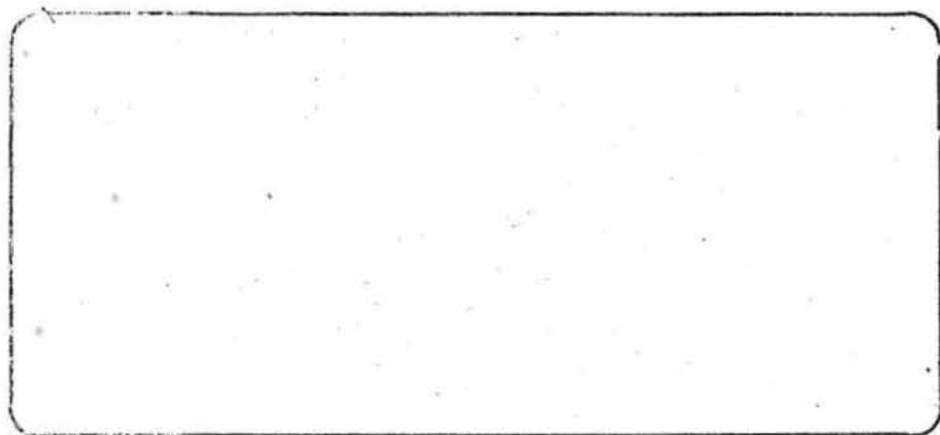
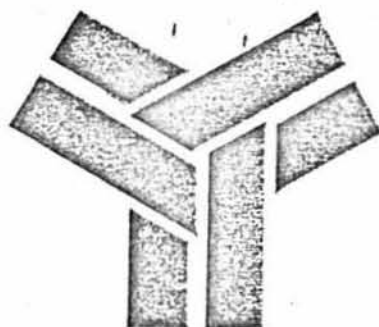


FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



Paulo Carlos Costa Al
Em 7 DEB 89

CURSO DE MESTRADO

RIO DE JANEIRO — BRASIL

FUNDACAO GETULIO VARGAS

TESE DE MESTRADO EM ADMINISTRACAO PUBLICA

(M.P.A.)

CANDIDATA: Irenita de Cassia CARNEIRO da Silva

TITULO: A PARTICIPACAO DO PESSOAL NAS EMPRESAS FRANCESAS

PROFESSOR:

DATA DE APRESENTACAO: 25 MARCO 1989.

INTRODUCAO

O tema da participação as decisões é um tema muito explorado na literatura do management e portanto a participação ainda é um tema da atualidade e de preocupação. Todos os autores modernos, e nós pensamos à Robert Waterman, Thomas Peters, William Ouchi e John Naisbitt consideram que as empresas que são capazes de sair da crise são aquelas que compreenderam que a política social e a política econômica são diretamente associadas.

Nós acreditamos que os homens representam o maior potencial das empresas e se estas querem conquistar novos mercados e aumentar sua esfera de poder na sociedade, elas devem considerar os recursos humanos como uma riqueza e não como um peso.

O sistema, que é a empresa, é cada dia confrontado a várias turbulências e o contexto é cada mais complexo. Nenhum homem, nenhum grupo limitado de sábios pode querer guiar sozinho o destino de várias pessoas. A participação é hoje mais que um postulado ideológico: ela é a solução. E embora varios estudos tenham sido feito, nos podemos observar que as empresas dos diferentes países não se comportam da mesma forma. Os valores culturais, a distribuição do poder social, o nível de formação do pessoal são tantas variáveis que explicam que a participação possa ser obtida mais facilmente em um país que num outro.

Michel Crozier considera que a França é o modelo mesmo da sociedade bloqueada. O peso das tradições e do passado glorioso podem explicar esta situação. Crozier fez seus estudos empíricos nos anos 70. A França seria ainda uma sociedade paralisada? Kaoru Ishikawa vem sempre a Paris para trazer "a boa palavra", e a imprensa, a televisão, os patrões falam de mudanças. Eles dizem que a França vai conseguir mudar, que ela será o centro da Europa de 1993.

Nosso trabalho procura verificar si realmente os discursos se concretizam na pratica. Nós analisamos a progressão do conceito da participação e nós esperamos verificar se ele é hoje uma realidade nas empresas francesas.

Fora este objetivo analítico, este trabalho é elaborado como tese do mestrado em Administração Pública, e nos esperamos que as apreciações nos incentivem.

A PARTICIPACAO: RESULTADO DA EVOLUCAO DO MANAGEMENT

I - A EVOLUCAO TEORICA

Os autores clássicos (e Max Weber principalmente) lançaram as bases do que hoje nós chamamos management. Todos estes teóricos procuraram estabelecer os modelos racionais de administração das empresas.

A Organização Científica do Trabalho se desenvolveu com os estudos de Frederick Winslow Taylor que pretendia definir "the one best way" para obter uma produtividade máxima. Nesta concepção, os operários eram considerados como instrumentos da produção e Taylor dizia que toda empresa é dividida em duas categorias de empregados: Àqueles que são pagos para pensar (engenheiros, técnicos da produção) e Àqueles que são pagos para trabalhar (operários). Assim, Taylor considerava que os operários não deviam participar as decisões qual que seja seu domínio ou amplitude. O francês Henri Fayol, outro nome que marcou esta escola, analisou mais particularmente o papel da direção e Àquele dos managers. Ele chega a conclusão que a centralização do poder de decisão é natural. Ele sublinha que ele não se opõe a descentralização mas que esta depende da personalidade do chefe e do interesse dos managers.

Henry Ford, o primeiro a explorar todos os conceitos teóricos em suas usinas, exercia um poder de "direito divino" não aceitando nenhuma participação. Mesmo seu filho, número dois da empresa, só pôde realmente se exprimir que após sua morte. Ford incarnou o modelo típico do "patrão paternalista", pois ele achava que ele era o único a poder determinar o que era bom para os empregados das usinas Ford.

Esta visão autoritaria preconizada pelos autores clássicos deve ser associada ao contexto da época. A produtividade nas usinas era fraca devido a uma péssima organização do trabalho e ao baixo nível de formação da classe operária. É importante de sublinhar que a classe operária da época era constituída, principalmente nos Estados Unidos, onde estas idéias se desenvolveram, pelos imigrantes e a população agrícola que abandonava os campos. Eles procuravam melhores formas de vida e aceitavam as cadências duras em troca de salários mais elevados.

Max Weber procurou determinar as bases de um novo tipo de organização onde deveria prevalecer a "racionalidade". Neste tipo de estrutura weberiana, os empregados devem ser regidos por normas para evitar toda predominância de um membro sobre os outros. Este modelo burocrático considera que os empregados são livres na medida em que eles só devem responder aos objectivos pré-estabelecidos.

Nas empresa americanas e européias, os princípios de Taylor são unanimamente utilizados, mesmo se certas críticas mostram o lado negativo de uma tal organização.

Mary Parker Follet foi a primeira a criticar diretamente este modelo. Ela mostra que este tipo de organização é baseado na idéia de subordinação e que esta é insuficiente para se obter uma organização performante. Ela preconizava o desenvolvimento da participação do pessoal à todos os níveis de decisão.

A equipe de pesquisa de Harvard, conduzida por Elton Mayo, trabalhou nas usinas da empresa Western Electric. A direção desta empresa chamou estes conhecidos pesquisadores para solucionar o problema de produtividade. Mesmo tendo adoptado os princípios preconizados por Taylor, a direção constata uma diminuição da produtividade e um alto nível de absenteísmo. Elton Mayo e sua equipe, após cinco anos de trabalho, mostraram que a organização taylorista era insuficiente. Eles propõem várias mudanças como: melhorar as condições físicas do trabalho; responsabilizar os empregados; desenvolver grupos de trabalho que parecem mais performantes que a individualização excessiva dos postos de trabalho e desenvolver a participação do pessoal que deseja se sentir mais envolvido na vida da empresa. Esta análise da origem a escola de relações humanas e desde esta época certas empresas americanas criaram uma função encarregada da administração do pessoal. Embora esta decisão mostre uma evolução, é preciso sublinhar que várias empresas contrataram os militares aposentados para o exercício do posto de chefe do pessoal. Mais que uma conotação psicológica, o objectivo maior era de "botar ordem" na empresa.

Abraham Maslow definiu a pirâmide dos desejos de todo ser humano. Segundo ele, todos os homens procuram realizar cinco satisfações, que são estabelecidas de forma hierárquica (para sentir o desejo de satisfazer a categoria dois, é preciso que a primeira seja totalmente satisfeita). Elas são: satisfações fisiológicas, satisfações de protecção (família, garantia do emprego), satisfações sociais (participar aos diferentes grupos sociais; ser reconhecido socialmente; etc.), realização de projetos pessoais e realização de si. Nesta concepção, a participação pode aparecer como uma satisfação correspondendo aos níveis mais elevados (satisfações sociais, realização de projetos pessoais e realização de si).

Chris Argyris propõe a fórmula do sucesso psicológico. A participação à empresa é para ele um meio de se obter a integração dos indivíduos à organização. Esta

identidade, facilita a produtividade do trabalho. Esta participação deve ser estendida a todos os empregados e ela deve permitir a cada um de participar a definição do seu posto de trabalho.

Rensis Likert falou também da importância da participação. Ele quis estabelecer as bases de um governo democrático nas empresas. Neste mesmo sentido, A. Etzioni analisou a questão, em associando a prática da participação aos diferentes tipos de poderes apresentados por Max Weber.

Em 1958, Frederick Herzberg fez uma enquete entre 200 engenheiros e ele chegou a conclusão que a valorização das funções é fundamental para a eficácia da empresa. Ele se opõe totalmente ao modelo de Taylor que ele considera como fonte de alienação. Ele propõe o desenvolvimento de uma verdadeira participação do pessoal que deve se manifestar pela definição do conteúdo do trabalho e pelo auto-contrôle.

Douglas McGregor comparou as práticas de direção preconizadas pelos autores clássicos (teoria X) e àquelas propostas pelos autores da escola de relações humanas (teoria Y). Ele mostra que esta última é mais útil às empresas. Ele incita as empresas a dotarem uma direção descentralizada, uma hierarquia menos rígida e a fixação dos objectivos através da participação do pessoal.

March et Simon definiram a teoria do equilíbrio organizacional, que nos interessa diretamente na medida em que ela demonstra (ou tenta demonstrar) a influência dos diferentes tipos de motivação sobre a decisão de participar. Os postulados centrais desta teoria são:

- uma organização é um sistema de comportamentos sociais interrelacionados dos diferentes atores sociais, que eles chamam participantes;
- cada participante ou cada grupo recebe recompensas da organização, às quais eles devem retribuir executando certas contribuições;
- todo participante continuará a participar a organização, desde que ele receba certas vantagens iguais ou superiores às contribuições que lhe são exigidas.

Segundo estes autores, a participação gratuita, espontânea não existe. A participação só

pode ser obtida na medida em que ela oferece um sistema de recompensas.

O tema da participação foi muito explorado na França durante os anos setenta e vários universitários escreveram sobre a questão. Oscar Ortsman continua os trabalhos de F. Herzberg e ele mostra que o operário não pode se contentar de executar as ordens. Ele deve também planejar e controlar.

François Perroux define a participação como sendo "uma estrutura evolutiva que permite aos grupos um certo estado de evolução pessoal e social. Neste sentido, ela favorisa o desenvolvimento da consciência e da liberdade "(1).

Raymond Carpentier após analisar os pontos positivos de uma direção participativa se mostra pessimista sobre as possibilidades de uma tal prática no contexto francês. Ele se questiona sobre os meios possíveis para facilitar uma tal política.

André Philip diz "... a participação consiste à dar a cada indivíduo uma certa responsabilidade, a onde ele pode assumi-la. A constatação fundamental é que cada indivíduo pode, a um nível variável e segundo sua competência, praticar uma autogestão no seu trabalho quotidiano e uma cogestão nas suas relações hierárquicas"(2).

Philippe De Woot considera que a burocracia é a forma de organização mais utilizada pelas grandes empresas francesas. Ele mostra que este tipo de organização provoca uma espécie de alienação profissional e ele conclui que " a verdadeira participação é essencial à função de criação. Esta participação não pode ser introduzida sem uma verdadeira reforma da empresa "(3). Esta reforma deve transformar profundamente os modos de management, permitindo uma participação do pessoal as decisões e ao controle do poder.

Michel Crozier mostra que cada ator social procura a aumentar sua margem de liberdade nas empresas e que a participação deve ser considerada como uma força positiva e não como uma contestação do poder hierárquico.

Desde 1980, chega na França os estudos sobre a organização do trabalho no Japão e eles mostram como este management favorisa a eficácia das empresas japonesas e os resultados econômicos obtidos pelo Japão. O livro de William Ouchi, A teoria Z, conheceu um grande sucesso e tantos os teóricos que os chefes de empresa se interrogam sobre certas práticas como os grupos de qualidade, a estratégia da qualidade total, a garantia do emprego, a mobilização do pessoal, etc. Nos veremos que este modelo vai suscitar o interesse dos chefes de empresa que vão desejar dar uma imagem mais moderna às empresas francesas. Quanto aos teóricos, eles são divididos: alguns consideram que o modelo japonês pode dar ao modelo francês um espírito mais dinâmico; outros são mais duvidosos. Thierry Gaudin analisou o funcionamento desta organização no Japão e ele diz que a cópia deste modelo nas empresas ocidentais não apresenta os mesmos índices de eficácia. Segundo este autor, os japoneses são impregnados dos ideais do Zen e eles têm o hábito de escutar a base. "...no Japão, nos atingimos um estado superior através de uma escuta silenciosa. Quanto mais nos subimos na hierarquia, menos nos falamos. Enquanto que nos países ocidentais, a ideologia é totalmente contrária. Quanto mais nós subimos, mais nós falamos" (4).

A publicação do livro de Thomas Peters e Robert Waterman (5) suscitou um outro debate. Os conceitos da "excelência" preconizados pelos autores são simples e os teóricos da escola de relações humanas já haviam mostrado sua importância. O sucesso deste livro nos Estados Unidos (mais de um milhão de exemplares vendidos em forma de "livre de poche") mostra que as empresas ocidentais são hoje à procura de uma nova lógica capaz de relançar a economia ocidental enfraquecida pelas performances dos países asiáticos. O "management de crise" procura novas soluções capazes de dar aos velhos países industrializados um novo elan. Na França, o livro conheceu um verdadeiro sucesso e dois autores franceses, próximos do sindicato dos patrões (CNPF), publicaram a versão francesa. Em efeito, Hervé Sérieyx e Georges Archier (6) não escondem que eles se inspiraram das idéias dos colegas americanos. A idéia central deste livro pode ser resumida assim: o taylorismo é morto e os patrões devem mudar a administração das empresas, procurando uma maior mobilização do pessoal. Para isto, eles devem aceitar de dividir o poder de decisão, isto é, aceitar uma certa participação, fonte de criatividade e de inovação. Fora disto, eles devem desenvolver uma comunicação social, destinada aos

empregados da empresa. Esta comunicação deve divulgar os valores de base da empresa (cultura organizacional) assim que os objectivos estabelecidos com a participação do pessoal (noção de "projet partagé"). Esta identificação à empresa deverá facilitar:

- a produtividade, pois os resultados económicos dependem dos esforços feitos pelas empresas no domínio do social;
- a "caça" à todas as formas de improdutividade ("chasse à l'entreprise fantôme") e para isto a empresa deve procurar a realização da estratégia da qualidade total. Esta estratégia deve favorecer a obtenção do "zero-estoque"; do "zero-prazo"; do "zero-defeito"; do "zero-imobilização das máquinas" e do "zero-papel".

Fora destes conceitos, Sérieyx e Archier elogiam os resultados obtidos pela prática dos grupos de qualidade.

Nós tentamos mostrar nesta curta análise da evolução das escolas de management, que o tema da participação sempre esteve presente e que ele aparece como uma das maiores preocupações. Hoje, os empregados têm um nível maior de formação e dispõem de maiores informações. Neste sentido, eles não querem mais aceitar as estruturas tradicionais que só utilizam sua força de trabalho sem considerar que eles possuem uma capacidade intelectual que não é aproveitada pelas empresas.

As novas tecnologias favorecem num certo senso a participação e os novos discursos teóricos não são rejeitados pelos patrões. Embora exista uma certa boa vontade, nós não podemos esquecer que estas novas práticas podem favorecer a evolução de um novo-taylorismo impregnado de boas intenções. Os riscos de derapagem existem e talvez a estrutura capitalista atual ainda não seja suficientemente madura para integrar uma verdadeira participação do pessoal.

II - A EVOLUCAO DAS PRATICAS DE MANAGEMENT

A França é um país onde a tradição capitalista se desenvolveu favorecendo as empresas familiares. As grandes e tradicionais famílias francesas (Rothchild; Dassault; Aulas, etc.) são proprietárias ou acionárias importantes destas empresas francesas. De outro lado, recentemente houve uma evolução de novos patrões, que venceram sem herança. É o caso de Bernard Tapie ou de Vincent Bolloré. Estes novos patrões dinâmicos são citados pela imprensa e os políticos para favorecerem a criação de novas empresas.

A França é um país que regroupe muito mais pequenas e médias empresas que grandes estruturas concorrenciais. O Estado sempre teve um papel importante na economia francesa. A tradição intervencionista data da época do mercantilismo de Colbert, que foi o primeiro, a considerar que o Estado deveria agir diretamente para favorecer a criação de grandes manufaturas francesas capazes de fazer concorrência aos italianos. É assim, que desta época, data a criação das Manufaturas de Saint-Gobain, hoje principal grupo francês do setor de vidros. Após a segunda guerra, o Estado participou ativamente na reconstrução do país e nacionalizou vários bancos (Banque de France; Société Générale; Crédit Lyonnais) assim que Renault, primeiro construtor de automóveis. Esta última empresa foi nacionalizada para penalizar sua direção que, durante a guerra, tinha aceitado de cooperar com os alemães.

Durante os anos sessenta, para preparar a Europa unida, cujo criação data da assinatura do Tratado de Roma de 1957 (seis países assinaram estes acordos: a França, a Alemanha, a Itália, a Holanda, a Bélgica e o Luxemburgo. Hoje a CEE conta 12 países pois a Inglaterra, o Dinamarca e a Irlanda aderiram em 1973; a Grécia em 1981 e a Espanha e o Portugal em 1986). Para favorecer a concorrência das empresas francesas, o Estado procedeu ao reagrupamento de várias pequenas e médias empresas dos setores agrícola, seguros, siderurgia para criar os grandes grupos franceses.

Em 1981 com a chegada de François Mitterrand ao poder, o governo procedeu à nacionalização dos grandes bancos assim que das principais empresas industriais (Rhône Poulenc; Saint-Gobain; L'Oréal; etc.). Estas nacionalizações foram contestadas pelos liberais que consideravam que elas só respondiam a um objetivo ideológico. Mesmo certos membros do governo criticaram a política adotada neste domínio. Jacques Delors considerava que o governo não havia necessidade de nacionalizar estas empresas a 100%, o que representava, segundo ele, um custo desproporcional.

A tendência liberal que sacudiu o mundo nos anos oitenta só chegou na França em 1986 com a vitória de Jacques Chirac. Pela primeira vez, a quinta república francesa viveu um caso atípico: a coabitação entre um presidente socialista e um primeiro ministro de direita. Logo instalado, o governo de Chirac e de Edouard Balladur, seu ministro da

economia, decidiu de diminuir a presença do Estado na economia. Logo dito, logo feito, o novo governo decidiu de abolir o controle cambial, a autorização prealável para reduzir o número de empregados, de eliminar todo controle dos preços, de mudar a política monetária e de transferir ao setor privado 65 empresas (9 grupos industriais; 13 empresas de seguros; 28 bancos; 4 empresas financeiras e uma empresa de comunicação) mais um canal de televisão (TF 1). Para realizar tal projeto, o governo se fixou um prazo de cinco anos e ele decidiu de utilizar os métodos consagrados por M.Tatcher. Assim, seis meses após sua eleição, o novo governo começou sua liberalização da economia francesa. O projeto de privatização queria favorecer o capitalismo popular. Assim, 10% das ações das empresas foram reservadas ao pessoal; 50% a constituição dos centros de controle (noyaux durs) e o resto vendido no mercado. A participação do capital estrangeiro foi limitada a 20%. Ninguém pode negar o sucesso desta operação. Os franceses compraram em massa todas as ações propostas pelo governo! Segundo certos críticos, este sucesso deve ser associado ao fato que o governo bradou o preço das empresas para motivar as famílias francesas à compra. Ironia da sorte, em 1982, a primeira empresa nacionalizada foi Saint-Gobain e esta mesma empresa foi escolhida pelo governo liberal como símbolo da privatização. Assim, em Dezembro 86, Saint-Gobain era novamente uma empresa do setor privado.

A experiência liberal na França não durou muito tempo. Em março 88, François Mitterrand é reeleito e os socialistas recuperam o poder. A esta época, M.Balladur só tinha nacionalizado um terço das empresas previstas! Os socialistas prometeram de não renacionalizar estas empresas, mas eles contestam as atribuições do controle acordada aos amigos de M. Chirac.

Isto nos permite de mostrar que os patrões franceses podem ser separados em três grupos distintos:

- os patrões de pequenas e médias empresas que são tradicionais e não querem abdicar do poder de decisão. A esta categoria, podemos acrescentar os patrões herdeiros das grandes empresas familiares;

- os patrões modernos, "self-made", que conseguiram vencer sem ajuda da família ou do Estado. Estes novos managers querem dar uma nova imagem das empresas francesas. Narcísicos, eles se consideram como o modelo a seguir pela nova geração;

- os patrões das grandes empresas do setor público, nomeados pelo governo Segundo os setores de atividade, alguns têm um total poder de ação.

A estes três grupos, deve-se adicionar os patrões das empresas multinacionais.

O Conselho Nacional dos patrões franceses (CNPF) é uma estrutura tendo um grande poder de negociação e ele regrupava mais particularmente os patrões da primeira categoria. Estes patrões sempre tiveram uma idéia negativa dos discursos que elogiam a participação nas empresas. A declaração do CNPF datada do dia 10 de julho de 1968 é clara. Ela diz: " a participação dos trabalhadores só pode ser fator de eficacia se, e somente se, ela é fundada no reforçamento das estruturas e da hierarchia, à quem ela deve ajudar a assumir suas responsabilidades. Mas ela não deve roubar sua autoridade"(7).

Mesmo entre os patrões modernos, nos podemos observar certas reticências: " na rude concorrência que é o ganha pão quotidiano das empresas, torna-se indispensável a existência de uma hierarchia bem estruturada e de um comando unificado. A hierarchia traduz uma lógica econômica que é própria a empresa... Não somente a hierarchia é inevitável, mas ela é única. Ela não podera suportar de ver ao seu lado uma outra hierarchia reagrupando os homens de uma forma diferente, sem respeito à lógica da produção. Se a responsabilidade da direção não pode ser dividida, este principio também é válido à todos os níveis da hierarchia" (8).

Nos meados dos anos setenta, O CNPF adota uma posição mais moderada e ele anuncia que: " E preciso criar nas empresas francesas uma estrutura capaz de valorizar a base, acordando-na maiores responsabilidades que ela não recusara se novas regras de vida são impostas nas empresas. A capacidade do operário francês é fecunda, mas a empresa como ela é hoje, não sabe explorar este potencial; esta enorme riqueza interna"(9).

Sob a influência do CNPF, a associação "Entreprises et Progrès" militou pelo desenvolvimento de grupos de reunião (groupes d'échange). Estes grupos compostos de empregados de diferentes níveis hierárquicos deveriam favorizar a circulação das informações nas empresas. Eles deveriam igualmente explorar a capacidade de criação do

pessoal. Infelizmente estas reuniões não encontraram o sucesso esperado e poucas empresas desenvolveram esta prática.

Em seguida, sempre sob os auspícios do CNPF, a associação para a prevenção e o progresso das condições de trabalho (APACT) fez campanha para divulgar o interesse das "equipes de reflexão para melhorar as condições de trabalho" (ERACT). Estas equipes deveriam regroupar entre cinco à oito empregados da produção e do mesmo serviço. O médico do trabalho assim que um manager escolhido pela empresa são associados ao grupo. Seu papel é consultativo e ele deve propor novas soluções capazes de reduzir os problemas quotidianos do trabalho. Seu campo de ação era limitado ao serviço dos membros. Mais uma vez, esta nova experiência "participativa" foi considerada como uma derrota. Nem os patrões, nem os empregados foram sensibilizados. Os sindicatos fizeram saber que eles eram contra esta estrutura que pretendia enfraquecer o poder sindical.

Sob a impulsão de Hyacinthe Dubreil, evoluiu a experiência das equipes autônomas, destinadas a desenvolver a expressão dos empregados nos locais de trabalho. Elas se apoiam na idéia de um diálogo simples e direto e, à termo, elas devem favorecer uma verdadeira autonomia do indivíduo. Esta experiência audaciosa e preconizando a autogestão foi mal aceita pelos patrões que consideravam-na como anárquica.

Assim todas estas proposições de abertura ao diálogo social e à participação mostraram seus limites e isto por duas razões: o medo dos patrões de perder o controle do poder nas empresas e a distância enorme entre os discursos e as práticas, que não sensibilizaram os empregados.

Em 1982, o CNPF mostrou seu medo de ver o poder socialista querer criar novas estruturas obrigatórias para facilitar a expressão dos empregados ("droit d'expression directe"; ver pagina 23). Como certos sindicatos também eram opostos ao projeto, os patrões aproveitaram para não assinar os acordos instituindo esta participação direta. Mas, em mesmo tempo, o CNPF organizou varias visitas de estudo ao Japão e em California e eles se mostraram entusiastas pelas experiências de management utilizadas pelas empresas do Pacífico. As visitas de Kaoru Ishikawa, gourou da qualidade total no Japão, criaram um espírito místico nas empresas francesas e os patrões começaram a se sensibilizar as idéias de grupos de qualidade e de mobilização do

pessoal.

Uma associação foi criada para divulgar os bem-feitos destes grupos. A Associação francesa dos grupos de qualidade (AFCERQ) conta com o apoio de homens de terreno e de teoria valorizados na França: Hervé Sériexy, Georges Archier assim que seu presidente Gilbert Raveleau. Segundo este organismo, um grupo de qualidade deve ser definido como um pequeno grupo de operários ou de empregados de escritório (5 à 10) trabalhando no mesmo serviço. Os membros destes grupos devem ser voluntários. Estes grupos são animados pelo chefe hierárquico imediato e eles devem se reunir regularmente (uma vez por semana ou quinzena) para procurarem, juntos, soluções aos problemas quotidianos que existem. Os membros devem ser formados ao funcionamento destes grupos.

Hervé Sériexy diz que os grupos de qualidade respondem a vários objectivos:

- apromorar a qualidade de todos os produtos e serviços da empresa;
- aprimorar a produtividade;
- desenvolver a inovação;
- aumentar a participação de cada empregado;
- mobilizar a inteligência coletiva;
- reduzir as estruturas rígidas;
- favorisar a adesão e o interesse dos empregados;
- desenvolver a cultura organizacional.

Em 1984, havia mais de um milhão de grupos de qualidade no Japão, mais de trezentos e cinquenta mil nos Estados Unidos e quinze mil na França. Hoje, segundo a AFCERQ, eles são mais de cem mil em funcionamento! Comparada aos países europeus, a França aparece como líder neste domínio! Embora quantitativamente eles sejam numerosos, a experiência

mostra que vários destes grupos não funcionam corretamente e são longe de corresponder aos objetivos japoneses. Muitas empresas francesas se lançaram nesta experiência e abandonaram-na em seguida, considerando que os resultados não compensavam os custos excessivos. Outras anunciam estes grupos para mostrar que elas são modernas. Mas, na prática quotidiana, estes grupos não funcionam. Não devemos pensar que todas as empresas se comportam desta forma. Seria dar uma idéia errônea de todos os padrões franceses. Em certas empresas, como Lesieur, estas experiências são ainda em prática e a direção organizou um congresso operário, permitindo a todos os operários da empresa, durante 48 horas, de analisarem esta nova estrutura.

Gilbert Raveleau afirma que o sucesso destes grupos só pode ser alcançado que se eles fazem parte de um programa geral de mudanças organizacionais, capazes de abolir definitivamente as estruturas esclerosantes das empresas francesas. Uma estratégia capaz de considerar que a empresa não pode ser uni-celebral mas multi-celebral, isto é, uma empresa que conta com as idéias de todos os seus membros.

W.C.Jones (10) considera que o problema maior destes grupos é que eles repousam totalmente na motivação pessoal dos membros. Ele mostra que a curto termo as recompensas psico-sociológicas dadas pelas empresas não serão suficientes para manter a dinâmica destes grupos. Para que eles possam existir de forma durável, as empresas devem acordar uma participação financeira à todas as proposições feitas por estes grupos.

J.M.Juran (11) diz que uma boa parte dos problemas de qualidade se situam na fase da concepção dos projetos de produção e na política managerial adotada. Neste sentido, ele mostra que a contribuição do pessoal, pelas estruturas de grupo de qualidade, é insuficiente para aprimorar a performance da empresa.

Fora desta nova prática, os patrões franceses tentam desenvolver a participação dos empregados pela identificação à cultura da empresa. Esta concepção da participação corresponde bem a idéia da participação neutra: participar consiste a cooperar, a fazer parte de um grupo. A simples presença física de um indivíduo ao seio de um órgão de deliberação seria considerado como participação!

O conceito da cultura organizacional sempre existiu e já em 1910, Henri Fayol abordou este problema assim que Chester Barnard em 1930. Mais tarde, Simon e March trabalharam muito sobre este tema. A cultura de empresa pode ser definida como a reunião de todos os valores, todos os mitos, ritos e sinais conhecidos e aceitos pelo pessoal. A cultura não pode ser totalmente imposta mas ela pode modular os comportamentos dos membros das empresas.

Os valores representam todas as idéias, todas as crenças, formas de agir e de pensar de todos os membros da organização. Mais concretamente, os valores formam a filosofia da empresa, seu "credo". Estes valores não devem ser violados sob pena de exclusão.

Os mitos são geralmente associados ao passado da empresa. Eles reúnem as lendas que permitem de solidificar a adesão de todos os membros. Os ritos são todas as práticas que valorizam os valores de base. As reuniões, as pausas café, o recrutamento são tantos exemplos destas práticas rituais.

Os sinais são todos os símbolos que permitem a um indivíduo de se identificar ao seu grupo, à sua empresa. Estes símbolos podem ser um uniforme, um "badge" ou uma linguagem específica ao grupo.

As empresas francesas atualmente redescobrem os méritos destes conceitos e não hesitam a utilizá-los de forma, às vezes, abusiva. A adesão à cultura da empresa, aparece aos empregados como uma forma de garantir o emprego, de poder obter uma promoção. Hoje, certas empresas são consideradas como indiscretas quando elas organizam as entrevistas de recrutamento. Elas questionam mesmo sobre as relações íntimas dos candidatos. A vontade de achar os candidatos que são em mesmo tempo profissionalmente capazes e tendo valores que podem se adaptar àquelas da empresa.

Fora destes métodos mais subjectivos, as empresas tentam igualmente favorecer a participação dos empregados pela disposição dos locais de trabalho. Muitas empresas adotaram os escritórios sem portas para facilitar o acesso a todos os empregados. Outras propõem a prática do "passeio" isto é, os chefes devem visitar seus subordinados nos locais de trabalho ao menos uma vez por dia para

que eles possam compreender os problemas aos quais eles são constantemente confrontados.

Os sindicatos consideram que todas estas medidas são demagógicas e elas servem mais a imagem da empresa que a desenvolver a participação. De toda forma eles se opõem aos grupos de qualidade que eles consideram como uma forma de eliminar as estruturas de representação do pessoal, que seria assim sem defesa em frente do patrão.

A PARTICIPACAO LEGISLATIVA

A evolução da legislação do trabalho facilitou o desenvolvimento de uma certa participação à administração das empresas e ao lucro realizado por estas. A primeira foi concedida pelo reconhecimento das instâncias de representação do pessoal: os representantes do pessoal (les délégués du personnel); os representantes sindicais (les délégués syndicaux); o conselho de empresa (le comité d'entreprise), o conselho de higiene, de proteção e de condições do trabalho (conseil d'hygiène, de sécurité et de protection du travail - CHSCT) e de uma certa forma pela criação do balanço social (le bilan social) e o direito de expressão direta nas empresas . A participação financeira foi estimulada pelas legislações sobre os prêmios financeiros e a participação ao resultado da expansão das empresas (lucro). Para melhor compreender o funcionamento e os inconvenientes desta participação legislativa, obrigatória, nós analisaremos cada uma destas instâncias assim que a evolução e a crise do movimento sindical.

I - A PARTICIPACAO A ADMINISTRACAO DAS EMPRESAS

1 - Os representantes do pessoal

A primeira lei neste domínio data de 1936, votada pelo "Front Populaire", o governo socialista de Léon Blum. Mais, é a lei do 16 Abril 1946 que determinará de forma definitiva a presença dos representantes do pessoal em todas as empresas de mais de 10 empregados. Eles são escolhidos por voto de todos os empregados de mais de 16 anos, gozando de seus direitos políticos e qual que seja seu tempo de casa. As eleições são organizadas em dois turnos. No primeiro, só os sindicatos têm o direito de apresentar uma lista de candidatos. Se eles não obtêm mais de 50% dos votos, a empresa deve organizar o segundo turno. Neste caso, todo empregado tendo mais de um ano de casa pode se apresentar. O número de representantes e função do número de empregados (ver quadro nº1). O mandato é de um ano e ele pode ser reconduzido em caso de reeleição. Cada representante dispõe de um certo número de horas de delegação (ver quadro nº2) pagas e contadas como tempo de trabalho.

Os representantes do pessoal apresentam à direção todas as reclamações individuais ou coletivas. Eles podem, em caso de discordia, pedir a presença da inspeção do trabalho que servirá de árbitro. A direção deve recebê-los, coletivamente, uma vez por mês. Ela deve comunicá-los, quarenta e oito horas antes, os temas que serão abordados. Os representantes do pessoal devem também servir de intermediários entre os empregados e o conselho de empresa, se ele existe.

A legislação prevê igualmente os meios de ação que podem ser utilizados pelos representantes. Eles são:

a) direito de dispor de um quadro destinado às comunicações ao pessoal. Este quadro deve ser situado em local acessível à todos os empregados. Mais, toda comunicação deve antes ser comunicada à direção que da ou não seu acordo;

b) um local destinado à receber os empregados. As horas de abertura e os horários de frequência são escolhidos pelos empregados, mas com o acordo da direção;

c) direito de organizar reuniões com o pessoal, durante as horas e nos locais de trabalho, desde que a direção dê previamente seu acordo;

d) nas sociedades anônimas, eles podem se apresentar ao conselho de administração, à condição que eles comuniquem a direção quarenta e oito horas antes as reivindicações que serão feitas.

As leis Auroux, votadas em 1982, aumentam a proteção dos representantes do pessoal que não podem ser mandados embora durante o período de mandato e durante os seis meses que lhe seguem. Os candidatos ao primeiro turno não eleitos são igualmente protegidos durante três meses.

Embora a França seja um país que regroupe um número bem importante de pequenas e médias empresas, apenas dois terços das empresas obrigadas a seguirem esta lei dispõem de representantes. Nas outras, a direção chama a inspeção do trabalho para que esta constate que não há candidatos para o posto. Não é raro que os pequenos patrões tenham medo de ter mais de 10 empregados e serem obrigados a organizarem este tipo de eleição assim que a obrigação de utilizar 1,1% da massa salarial total à formação do pessoal. Este medo é mais devido à uma falta de conhecimentos que um receio de perder o controle da empresa.

2 - Os representantes sindicais

A presença sindical nas empresas foi reconhecida pelos acordos de Grenelle. A lei nº 68.1179 do 27

Décembro 1968 define o papel dos representantes sindicais nas empresas assim que os meios de ação que eles podem utilizar para realizar corretamente a missão de defesa dos empregados. Os sindicatos podem criar seções sindicais em todas as empresas de mais de 50 empregados.

A seção sindical regruppa os aderentes de uma mesma organização sindical representativa ao nível nacional (as cinco confederações nacionais , ou seja a CGT; a CFDT; FO; a CFTC e a CGC).

Nas empresas de mais de 200 empregados, a direção deve acordar um local comum; se ela regruppa mais de 1000 empregados, a direção deve acordar um local à cada seção sindical.

Ao contrário dos representantes do pessoal, os representantes sindicais falam em nome dos empregados aderentes ao sindicato, isto é, os empregados tendo uma carta sindical.

Quanto aos meios de ação, eles dispõem:

a) de um quadro destinado às comunicações feitas pelos representantes sindicais e destinadas aos empregados. Este quadro é diferente daquele reservado aos representantes do pessoal ou ao conselho de empresa. A direção é informada do conteúdo da informação em mesmo tempo que os empregados. Ela não pode impedir ou censurar as informações sindicais;

b) do direito de distribuir as mensagens sindicais durante as horas de entrada e de saída do trabalho;

c) do direito de reunião, uma vez por mês, fora dos horários de trabalho e fora dos locais de trabalho, mas na empresa;

Os representantes sindicais são escolhidos pelos sindicatos e o número de representantes varia segundo o número de empregados (ver quadro nº1). Eles dispõem de um certo número de horas (ver quadro nº2) para o exercício da função que são pagas como tempo de trabalho. Para ser nomeado pelos sindicatos, os candidatos devem ser maiores e ter ou um ano

de casa ou 4 meses se a empresa foi criada recentemente. Os empregados escolhidos pelos sindicatos devem comunicar, por carta registrada com aviso de recebimento, à direção.

Fora da proteção dos empregados, eles devem:

- informar os empregados, aderentes ou não, dos direitos sociais;
- receber as mensalidades dos empregados aderentes;
- negociar e assinar os acordos de empresa.

As leis Auroux aumentam da mesma forma a proteção dos representantes sindicais.

Fora destes representantes, as seções sindicais podem igualmente escolher, em todas as empresas de mais de 300 empregados, outros representantes que serão exclusivamente encarregados se participarem as reuniões do conselho de empresa em nome dos sindicatos. Estes representantes participam as decisões mas de forma consultativa. Este tempo de representação (ver quadro nº2) é pago pela empresa.

Para compreender o impacto deste tipo de estrutura, nos devemos analisar a evolução e a crise atual do movimento sindical francês.

a) A evolução do sindicalismo francês

O movimento sindical francês nasceu no século XIX, acompanhando a evolução da industrialização. A lei "Le Chapelier" de 1791 proibia todo tipo de associação e os diferentes movimentos operários tiveram que lutar para obter a liberdade de organização e de expressão. Em 1864, o delito de associação é definitivamente abolido. Esta primeira vitória é um passo na evolução dos sindicatos, que querem ser reconhecidos como os verdadeiros interlocutores. Em 1884 o direito sindical foi aprovado mas não se reconhece aos sindicatos o direito de presença nas empresas. Este direito só foi acordado em 1968.

A maior confederação sindical operária francesa, a CGT (Confédération Générale du Travail)

nasceu em 1895 e desde sua origem ela adota a "Charte d'Amiens", na qual o movimento sindical é definido como uma luta constante destinada à abolir as classes sociais. Após a segunda guerra, a CGT conheceu uma evolução importante e em 1945, ela contava com o apoio de 5 milhões de aderentes. A orientação leninista da política utilizada pela direção compromete a união do grupo e em 1948 dois grupos opostos lutam pelo poder. Neste ano, um grupo dissidente, que não aceita o controle dos sindicatos pelos partidos, abandona a CGT para formar um novo sindicato mais livre ideologicamente. Esta divisão marca a primeira crise profunda da CGT. Em 1949, o número de aderentes é de mais ou menos 3 milhões.

A união da CGT e do partido comunista (várias pessoas fazem parte da direção dos dois organismos) permitiu a este sindicato um novo apogeu em 1968. Mas, a partir de 1970, a audiência da CGT baixa consideravelmente. Esta perda de audiência não é própria à este sindicato e nos veremos que todos os sindicatos são confrontados ao mesmo problema. Hoje a CGT reúne oitocentos mil aderentes. Embora o número de aderentes seja sensivelmente mais baixo que no passado, a CGT é ainda o maior sindicato francês.

FO (Force ouvrière), grupo dissidente da CGT, apareceu assim em 1948. Este sindicato conheceu recentemente uma certa evolução que não é estranha à personalidade do seu ex leader que acaba de deixar a direção após vários anos de trabalho. Considerado como um sindicato moderado e livre, este sindicato conquistou uma forte audiência nas empresas terciárias. Em 1988, confrontado à um grave problema financeiro, M. Bergeron não tardou à ir aos Estados Unidos pedir aos seus homologos uma ajuda.

Quanto à CFDT (Confédération Française Démocratique du Travail), ela apareceu em 1945 e ela reagrupava dois grupos distintos: os sindicalistas socialistas e os sindicalistas católicos, próximos das diretivas do Vaticano. Esta união, longe de favorecer o desenvolvimento de uma tendência "social-chrétienne", conheceu rapidamente seus limites. Os dois grupos se separaram e os católicos criaram em 1946 um novo sindicato, a CFTC (Confédération Française des Travailleurs Chrétiens).

A CGC (Confédération Générale des Cadres) apareceu em 1945 e ela se considera como um sindicato dos

"managers" e nesta ótica ela reúne trezentos mil aderentes.

b) A crise sindical

As ultimas estatísticas apresentadas pelo INSEE, organismo oficial, indicam que apenas 13 % da população ativa francesa pertence a um sindicato! Há um ano atrás, este índice era de 20%. Uma perda real existe e a queda do movimento sindical aparece como uma realidade que não pode mais ser camuflada pelos discursos utopistas das confederações. Comparado aos índices dos outros países (Suécia: 80%; Dinamarca 75%; Bélgica: 75%; República federal da Alemanha: 43%) nos podemos concluir que o modelo social-democrata soube melhor integrar os sindicatos à evolução socio-econômica. Mesmo comparada ao Japão (20%), a França aparece diminuída neste domínio, mesmo se os sindicatos japoneses (sindicatos de empresa) não dispõem da mesma força de ação que os homólogos franceses.

Quais são as razões que podem explicar esta perda de mobilização? Nós veremos que elas são tanto sociais que econômicas.

Em primeiro lugar, é preciso sublinhar que o movimento sindical francês nasceu diretamente associado à evolução industrial e que foi nas usinas, com a divisão excessiva do trabalho, condições de higiene e de proteção precárias, que ele prosperou. Hoje, a economia francesa, como é o caso em outros países industrializados, vive uma época de adaptação e de modernização. Em vários setores industriais, as indústrias francesas não são mais competitivas, pois o custo do trabalho (salário + cotizações sociais) limita a competitividade - preço dos produtos "made in France". Em outros setores, a introdução de novas tecnologias como os robôes ou o sistema GPAO (Gestion de la production assistée par ordinateur) reduz o número de operários. Para evitar um conflito direto com os sindicatos, estas empresas utilizam novas técnicas para "virar os empregados com douçura". O "outplacement" é assim muito utilizado atualmente. Mas, estes operários, na maioria, vieram dos países da África do Norte, antigas colônias francesas (Tunísia, Marrocos e Argélia) e foram recrutados e trazidos em caminhões como rebanho na época de prosperidade econômica ("les trente glorieuses" - 1945 - 1975). Mal integrados na sociedade

francesa, pois o racismo é uma realidade e mais particularmente o racismo anti-árabe, estes operários analfabetos só encontravam apoio nos discursos sindicais. Hoje, eles são marginalizados pela sociedade industrial moderna mas também pelos sindicatos que não adotaram uma estratégia para conservar a adesão dos desempregados. Toda reconversão desta mão de obra não qualificada parece impossível tanto nas indústrias, que procuram técnicos de produção, que dispõem de um nível de formação elevado, que nos setores terciários, que procura um outro tipo de empregado. O setor industrial francês emprega hoje 32% da população ativa (55% para o terciário e 13% para a agricultura). Esta mudança da estrutura econômica afeta diretamente o movimento sindical que não sabe ainda conquistar o "mundo dos escritórios". Esta população é menos sensível aos discursos sindicais ainda marcados pelos problemas industriais.

Fora deste problema, a passagem de uma economia de prosperidade, caracterizada pela evolução dos salários e da proteção social, à uma economia de crise, marcada pelo déficit do saldo comercial e do orçamento público, pela evolução do desemprego (10,5% da população ativa francesa) separa os sindicatos e os trabalhadores que são menos sensíveis aos discursos sindicais que pedem sempre mais salários! Os trabalhadores querem antes de tudo conservar o emprego e eles se deixam guiar pelos discursos dos managers em favor de uma identidade organizacional. Quer dizer, que eles aceitam mais os discursos em favor da cultura de empresa que àqueles em favor da cultura de classe. As manifestações sindicais atualmente são incapazes de atirar uma participação massiva dos trabalhadores, mesmo para a defesa de temas tão caros à sociedade francesa como a "sécurité sociale". Os funcionários são hoje os únicos a organizarem tais movimentos e a garantia do emprego divide, e às vezes de forma violenta, os que trabalham para o setor privado e àqueles que trabalham para o setor público, chamados constantemente de privilegiados. Os patrões aproveitam desta crise econômica e sindical para melhorar a imagem das empresas, que deixam de ser um "lugar de exploração" para ser um "lugar de sonho coletivo".

Temos que acrescentar que fora destes problemas, a chegada massiva das mulheres no mercado de trabalho altera significativamente as regras do jogo. Hoje, 50% das mulheres trabalham e elas procuram, fora do salário, a realização profissional. Esta evolução do trabalho feminino e

associada à evolução da sociedade de serviços (setor terciário) que é mais "feminino" que os outros. As mulheres esperam dos sindicatos uma melhor qualidade de vida nas empresas: criação de creches, condições de higiene, horários de trabalho flexíveis. Mais uma vez, os sindicatos franceses não souberam antecipar esta evolução e somente FO e a CFDT conseguem obter uma certa preferência do público feminino.

Todas estas explicações não podem ser consideradas como particulares ao contexto francês, pois nos Estados-Unidos e na Grande-Bretanha estas mesmas razões são invocadas para explicar o declínio sindical. A diferença destes países, a França porém não conheceu uma evolução da ideologia liberal tão importante que os americanos com R.Reagan e os ingleses com M.Tatcher. Além destas causas gerais, nós podemos citar outras que são próprias ao movimento sindical francês.

Os sindicatos franceses são considerados como muito próximos dos partidos políticos e esta proximidade ideológica compromete a independência sindical, que são considerados como "simples correias de transmissão dos partidos". Muitas vezes a escolha de um sindicato é considerado como a escolha de um partido. O mundo político hoje é menos respeitado que no passado e os vários escândalos políticos e financeiros condenam os homens políticos a uma imagem negativa. O único que ainda consegue se situar em cima das nuvens de suspeitas é o presidente que tem uma cota de popularidade estável desde sua segunda eleição. O nível fraco de participação eleitoral mostra que o francês está cansado dos debates políticos que eles consideram estéreis. Assim, a perda de prestígio da CGT é diretamente associada àquela do partido comunista. A CFDT procura se distanciar do partido socialista. A CGC quer criar uma imagem independente do partido de Jacques Chirac.

François de Closet (12) considera que as confederações francesas são cada vez mais esclerosadas. Segundo ele, isto é devido ao privilégio da representação dado pelos acordos de Grenelle. Os sindicatos autônomos, numerosos, não dispõem dos mesmos meios de ação. A diminuição do número de aderentes levanta um outro problema: o financiamento. Os sindicatos franceses têm dois meios oficiais de financiamento: a cotização das empresas e as mensalidades dos aderentes. Se estes últimos abandonam as estruturas sindicais, a contribuição financeira baixa. Oficiosamente aparece que os

partidos ajudam os sindicatos. Comparados aos homologos europeus, os sindicatos franceses fazem figura de "primos pobres". Esta deficiência financeira limita a prática de outras ações, como a formação, capazes de dar uma nova alma aos sindicatos.

Como se todos estes problemas não fossem suficientes, os sindicatos franceses são muito divididos entre eles e desde 1968, eles nunca mais organizaram uma manifestação comum. Mesmo o desfile sindical da festa do trabalho é dispersado. Os trajetos são estabelecidos de uma tal forma que os cortejos são distanciados para evitar uma união mesmo aparente. Os patrões aproveitam desta divisão para tirar partido nas negociações coletivas.

Visto este panorama turbulento do mundo sindical, certos observadores antecipam a disparição das grandes confederações. Outros falam da aparição de um novo corporativismo e levantam a hipótese do desenvolvimento de um sindicalismo à japonesa.

Yves Lasfargues (13) considera que no futuro terá dois tipos de sindicatos; de um lado, os sindicatos autônomos, não associados às confederações, defendendo de forma corporatista os interesses imediatos de grupos específicos. De outro lado, os sindicatos nacionais associados às confederações. Estes últimos deverão mobilizar os trabalhadores em torno dos seguintes objectivos: controle dos investimentos e mais precisamente dos investimentos tecnológicos; respeito da legislação do trabalho; administração dos grandes organismos de proteção social; centros de formação; luta contra os interesses corporatistas. Hoje, os primeiros aparecem como mais atrativos, eles são considerados como mais próximos dos trabalhadores e parecem conhecer bem os verdadeiros problemas das empresas. No mais, eles são vistos como independentes politicamente e capazes de responder aos problemas reais. Mas, esta evolução rischia de comprometer o futuro das negociações coletivas. Lasfargues mostra o perigo de deixar o mundo sindical se reduzir ao nível das empresas e ele preconiza uma pedagogia de solidariedade para salvar os sindicatos nacionais.

Os diferentes líderes sindicais são conscientes que chegou o momento de agir e que eles devem preparar as confederações ao mundo futuro. Eles devem adoptar uma nova estratégia. Vários debates são organizados e M. Edmond Maire

(CFDT) e M. André Bergeron (FO) decidiram de abandonar a cena sindical para deixar a liderança aos mais jovens. Esta mudança é significativa e parece mostrar que os dois sindicatos citados querem "vestir roupa nova" para melhor se identificar aos novos trabalhadores.

Embora não possamos ignorar a crise que reduz quantitativamente o numero de aderentes, os sindicatos franceses são ainda os únicos interlocutores oficiais nas negociações coletivas e nas negociações governamentais.

A entrada em vigor em janeiro 1973 da Europa unida (12 países) deverá aumentar o quadro da estratégia sindical. É preciso uma estratégia à nível europeu, capaz de reunir todos os sindicatos. Esta uniao não sera facil, se nos consideramos a oposição que existe ao nível nacional.

3 - O Conselho de Empresa

O decreto de 22 Fevereiro 1945, inspirado das experiências das "Joint Production Committees" desenvolvidas na Inglaterra, introduziu na França os conselhos de empresa. A lei do dia 16 de Agosto de 1946 aumentou as competências destes organos e mais particularmente no nível económico. Em seguida, a lei do dia 19 de Junho de 1966 reforçou e detalhou certas atribuições dos conselhos de empresa. Esta lei estabeleceu igualmente a representação das diversas categorias socio-profissionais, criando um colégio eleitoral para os "managers". As leis "Auroux" de 1962 dão maiores poderes de ação e aumentam as medidas de proteção dos membros eleitos.

a) Aplicação e composição

Os conselhos de empresa são obrigatórios em todas as empresas industriais e comerciais; em todos os escritorios públicos e ministeriais; em todos os cabinets de profissão liberal; em todos os sindicatos e associações empregando habitualmente mais de 49 empregados.

Nas empresas reagrupando varios

estabelecimentos, um conselho é previsto em cada um empregando mais de 49 empregados. Um conselho central deve ser criado ao nível da empresa. Os membros deste conselho geral são escolhidos pelos membros dos vários conselhos de estabelecimento eleitos pelos empregados. O conselho geral se reúne duas vezes por ano e a ordem do dia deve ser comunicada à todos os membros oito dias antes da reunião.

O conselho de empresa é presidido pelo chefe da empresa ou seu representante. Os outros membros são eleitos por dois anos e podem ser reeleitos pelo pessoal. O número de membros varia em função do número de empregado (ver quadro nº 1). Fora dos membros titulares, a legislação prevê a escolha de membros suplentes.

Este órgão é dotado de uma personalidade moral independente da empresa. Mais frequentemente sob a forma de associação. Ele dispõe de um patrimônio e pode ter seus próprios empregados. Nas primeiras reuniões, os membros devem definir os estatutos do conselho e as normas de funcionamento.

b) Eleições

Os membros deste conselho são escolhidos pelo pessoal repartido em dois colégios eleitorais. O primeiro rege os operários e os empregados de escritório. O segundo rege os "managers", engenheiros, chefes de serviço e contramestres ou assimilados. Nas empresas de mais de 500 empregados, a lei prevê a presença obrigatória de ao menos um representante do segundo colégio.

As eleições se organizam em dois turnos. No primeiro, as organizações sindicais têm o monopólio da apresentação das listas de candidatos e se estas não obtêm a maioria absoluta dos votos, a empresa deve organizar um segundo turno. Neste caso, todos os empregados podem se apresentar. A proteção acordada pela lei aos candidatos do primeiro turno e aos eleitos é a mesma que aquela dada aos representantes do pessoal.

c) Os meios de ação

O conselho de empresa dispõe:

- de um local conveniente para o exercício de suas funções. O local deve ser dado pela empresa que deve prever igualmente os meios de comunicação (telefone);
- de um orçamento dado pela empresa e no mínimo igual à 0,2% da massa salarial bruta (salários e cotizações sociais). A lei obrigava as empresas a ter uma estrutura de conselho de empresa sem prever um modo de financiamento e são as leis Auroux que conseguiram obter um financiamento mínimo obrigatório.
- de uma contribuição adicional da empresa para a política social e cultural destinada aos empregados;
- de um quadro de informações, em local visível e acessível à todos;
- do direito de organizar, uma vez por mês, uma reunião com o chefe da empresa ou seu representante. A ordem do dia deve ser decidida em comum acordo;
- do direito de obter todas as informações econômicas, sociais e financeiras transmitidas pela direção;
- do direito, desde 1982, de dispor de uma formação econômica, jurídica e financeira destinada à todos os membros do conselho. Este estágio é pago pela empresa que pode deduzir esta soma do montante destinado à formação do pessoal;
- as leis "Auroux" estipulam que em todas as empresas de mais de 300 empregados, o conselho pode utilizar os serviços de consultantes externos, pagos pela empresa. O objetivo é de aprimorar a participação deste órgão.

d) Papel do Conselho de Empresa

O Conselho de empresa têm três domínios de ação: as ações de ordem econômica; as ações de ordem profissional e as ações de ordem social.

1 - As ações de ordem econômica

Ele tem neste domínio um papel consultativo. Ele é chamado a se posicionar nos seguintes casos:

- definição ou modificação das normas internas;
- medidas tomadas pela direção e susceptíveis de afetar a tempo de trabalho (39 horas legais) ou sua organização;
- medidas prevendo uma alteração do volume ou da estrutura dos efetivos;
- política de formação prevista pela empresa e entrando nas normas impostas pela lei de 1971 (toda empresa de mais de 10 empregados deve reservar 1,1% da massa salarial bruta à formação do pessoal);
- preparação do balanço social.

2 - As ações de ordem profissional

Neste setor, seu papel também é consultativo. O conselho de empresa deve dar sua opinião sobre os seguintes casos:

- todas as decisões tomadas pela direção para aprimorar a produção, ou produtividade do pessoal como a introdução de novas tecnologias;
- todas as questões referentes à organização do trabalho, a administração geral da empresa e a estratégia futura;
- as decisões de aumento dos preços de venda dos produtos da empresa;
- a participação ao capital social de uma outra empresa.

3 - As ações de ordem social

Neste domínio, o conselho dispõe de um verdadeiro poder de administração. Ele é responsável da política cultural e social destinada aos empregados da empresa. Assim, ele será responsável da criação de creches, de restaurantes, de locais de repouso e de jogos; da venda de bilhetes de teatro, cinema, concertos; organização de férias; festa de Noel, etc.

No seu funcionamento quotidiano, os membros do conselho de empresa dividem entre eles as diferentes ocupações. A lei prevê que:

- o conselho pode organizar uma comissão-econômica em todas as empresas de mais de 1000 empregados;
- ele pode criar igualmente uma comissão-formação em todas as empresas de mais de 200 empregados;
- uma comissão-habitação pode ser prevista em todas as empresas de mais de 300 empregados.

Fora do conselho de empresa, do conselho de estabelecimento e do conselho central, a lei prevê igualmente a possibilidade de criação de um conselho de grupo, reagrupando a sociedade "holding" e todas as suas filiais desde que o centro de decisão se esteja no território francês.

Os conselhos de empresa têm, de forma geral, uma imagem de células sociais responsáveis das festas de Natal. Os empregados de uma forma geral não são contentes do funcionamento dos CE.

Hoje, na França, eles são mais de 25 000 e eles geram mais de 30 bilhões de francos por ano! Alguns dispõem de um orçamento importante e podem ser administrados com eficácia. O quadro abaixo apresenta os CE mais "ricos".

OS CONSELHOS DE EMPRESA MAIS RICOS
(total do orçamento anual em milhões de francos)

De 1 500 à 2 000	- Electricité de France (EDF)	- setor publico;
De 300 à 500	- Régie Renault (automoveis)	- setor publico;
SNCF (ferrovia)		- setor publico;
	Banque Nationale de Paris (BNP)	- setor privado;
	Elf Aquitaine (química)	- setor publico;
De 200 à 300	- Aerospatiale (espaço)	- setor publico;
	Credit Agricole (banco)	- setor privado;
	Usinor-Sacilor (siderurgia)	- setor publico;
	CEA (eletricidade)	- setor publico;
De 150 à 200	- Société Générale (banco)	- setor privado;
	Air France (aviação)	- setor publico;
	CGE (eletricidade)	- setor publico;
	Peugeot SA (automoveis)	- setor privado;
	Rhône-Poulenc (química)	- setor publico;
	Schneider (eletrônica)	- setor privado;
De 100 à 150	- RATP (metro de Paris)	- setor publico;
	Crédit Lyonnais (banco)	- setor privado;
	Philips (eletrônica)	- setor privado;
Menos de 100	- Thomson (eletrônica)	- setor publico;
	Générale des Eaux (águas)	- setor publico;
	Saint-Gobain (vidros)	- setor privado;
	Casino (grande distribuição)	- setor privado;
	Bougues (construção)	- setor privado.

Estas estatísticas mostram que as empresas do setor público oferecem maiores recursos aos conselhos de empresa que podem assim desenvolver em mesmo tempo políticas econômicas e sociais. Os empregados destas empresas são melhores tratados que os outros!

Para medir o impacto dos sindicatos nestes conselhos, nós apresentamos no quadro abaixo as últimas estatísticas que mostram a composição dos conselhos de empresa. Estas informações nós são dadas pelos resultados das últimas eleições para os conselhos de empresa.

COMPOSICAO DOS CONSELHOS DE EMPRESA
(en %)

- Listas apresentadas pela CGT.....	26,8
- Listas nao sindicais.....	23,9
- Listas apresentadas pela CFDT.....	21,3
- Listas apresentadas pela FO.....	11,3
- Listas apresentadas pela CGC.....	5,9
- Listas apresentadas pela CFTC.....	4,8
- Diversos sindicatos	6

Nós podemos constatar a importância das listas nao sindicais que mostra a vontade dos empregados de ter uma estrutura independente da ideologia sindical.

4 - O conselho de higiene, de proteçao e de condiçoes de travail

O conselho de higiene, de proteçao e de travail (CHSCT) era até 1982 uma comissão dependente do conselho de empresa. A partir desta data, ele é um organo autonomo, com meios de ação e des objectivos específicos. Ele é obrigatorio em todas as empresas de mais de 50 empregados.

Ele é composto pelo presidente (responsavel do estabelecimento), representantes do pessoal, escolhidos pelo conselho de empresa e os representantes do pessoal, e cujo número varia em função do número total de efetivos (ver quadro nº 1); o médico da empresa e um secretario escolhido pelos membros.

Este conselho é eleito por dois anos e os membros podem ser reeleitos por um mesmo período. Os membros dispõem da mesma proteçao que àquela dada aos outros organos.

As principais missões do CHSCT sao:

- análise dos riscos profissionais e as causas dos acidentes de trabalho;
- a proteçao e a saúde dos empregados;

- aprimorar as condições de trabalho.

Os meios de ação são:

- crédito de horas de delegação (ver quadro nº 2);

- possibilidade de utilizar os serviços de um consultante pago pela empresa;

- nas empresas de mais de 300 empregados, os membros beneficiam de uma formação específica para prepará-los ao exercício do posto;

- a direção deve recebê-los ao menos uma vez por trimestre.

5 - O direito de expressão direta nas empresas

A lei de 4 Agosto 1982 votada pelo governo socialista de M.Mauroy, faz entrar nas empresas o direito de expressão direta. Há mais de dez anos, este tema suscitava vários debates entre os sindicatos e os patrões.

Segundo o governo, o direito de expressão deve privilegiar os temas concernendo as condições de trabalho. Os grupos de expressão devem reunir os empregados pertencendo às mesmas células de trabalho. Este direito de expressão considera que cada empregado, qual que seja seu nível, pode contribuir à evolução da empresa.

Todos os empregados, qual que seja seu tempo de casa, seu contrato de trabalho, sua idade, sua nacionalidade ou seu idioma podem participar.

A legislação prevê a utilização deste direito em todas as empresas particulares ou públicas, as empresas de economia mixta ("joint venture capital") e toda forma de organização.

a) Aplicação do direito de expressão direta

O artigo L.461-3 prevê dois casos distintos em função do número de empregados.

1 - Empresas de ao menos 200 empregados

A aplicação (número de reuniões, horas reservadas ao direito de expressão, etc) deve ser definida por um acordo entre a direção e as organizações sindicais representativas existentes na empresa.

2 - Empresas reunindo vários estabelecimentos de mais de 200 empregados

Nas empresas tendo varios estabelecimentos de mais de 200 empregados, os acordos previstos pela direção e os sindicatos representativos devem ser completados pelos acordos dos sindicatos dos diferentes estabelecimentos. Para facilitar os acordos, os sindicatos dos estabelecimentos podem negociar previamente com os sindicatos da empresa.

A legislação estabeleceu igualmente dois tipos de sanções penais para os patrões que recusam este novo direito aos empregados. Se a direção não começa as negociações com os sindicatos nos seis meses imediatos que seguem a data de promulgação da lei, ela risca ou uma pena de prisão indo de 2 meses à um ano ou uma multa variando entre 2000 francos e 20.000 francos segundo a natureza do caso. Em caso de recidiva, a multa passa à 40.000 francos.

b) Reações

As reações foram múltiplas. Primeiramente nos devemos sublinhar que os interessados (os empregados) conheciam muito pouco o conteúdo desta nova legislação e se mostravam indiferentes. Quanto aos patrões, pelo comunicado feito pelo conselho nacional, eles exprimiram toda a indignação possível. Segundo eles, todas as modificações introduzidas pelas leis Auroux são graves, pois elas transformam profundamente as relações sociais em vigor nas empresas. Eles consideram que o governo, querendo introduzir a democracia econômica, propõe um projeto demagógico e irrealizável.

O conselho das pequenas e médias empresas (C.G.P.M.E.) diz que " a empresa não é a república". O governo, querendo modificar a estrutura do poder das empresas, criou novas fontes de conflito e de oposição. Assim, segundo este

organismo, a vontade de querer facilitar a concertação, torna-la quase impossível.

Os diferentes sindicatos reagiram de forma diferente. A CFDT, próxima do partido socialista, aprovou totalmente o conteúdo das reformas, mas ela manifestou sua inquietude quanto as aplicações reais nas empresas.

A CCG aprovou vagamente o projeto, esperando para ver como as medidas seriam aceitas pelo pessoal e aplicadas. Esta mesma posição de distancia foi adotada pela CFTC.

Somente a CGT e FO se manifestaram totalmente hostis ao direito de expressão direta que eles consideram como uma medida demagógica visando à eliminar a presença e a força dos sindicatos nas empresas. Segundo estas confederações, a expressão direta se substitue ao papel dos sindicatos encarregados de exprimer toda proposição feita pelo pessoal ou toda reivindicação.

A oposição dos patrões e de certos sindicatos dificultaram a introdução deste direito nas empresas. Os primeiros não prepararam os animadores nem o pessoal. Os sindicatos, fora a CFDT, não se apressaram para assinar os acordos. A experiência foi abandonada em varias empresas por falta de acordo e hoje, mesmo se a lei ainda esta em vigor, a expressão direta aparece como um vago "souvenir" da experiência socialista que prometeu, antes de chegar ao poder, de mudar a vida....

QUADRO Nº 1
NUMERO DE REPRESENTANTES POR INSTANCIA

REPRESANTES DO PESSOAL

EMPRESA DE:	TITULARES	SUPLEANTES
11 à 25 empregados	1	1
26 à 50 empregados	2	2
51 à 100 empregados	3	3
101 à 250 empregados	5	5
251 à 500 empregados	7	7
501 à 1 000 empregados	9	9

Nas empresas de mais de 1 000 empregados, um representante titular e suplente devem ser escolhidos à mais para cada 500 empregados suplementares.

REPRESENTANTES SINDICAIS

EMPRESA DE	TITULARES
50 à 1 000 empregados	1
1 001 à 3 000 empregados	2
3 001 à 6 000 empregados	3
mais de 6 000 empregados	4

CONSELHO DE EMPRESA

EMPRESA DE	TITULARES	SUPLEANTES
50 à 75 empregados	3	3
76 à 100 empregados	4	4
101 à 500 empregados	5	5
501 à 1 000 empregados	6	6
1 001 à 2 000 empregados	7	7
2 001 à 4 000 empregados	8	8
4 001 à 7 000 empregados	9	9
7 001 à 10 000 empregados	10	10
mais de 10 000 empregados	11	11

CONSELHO DE HIGIENE, DE PROTECAO E DE CONDICICOES DE TRABALHO

EMPRESA DE	TITULARES
50 à 199 empregados	3 dos quais um "manager"
200 à 499 empregados	4 dos quais um "manager"
500 à 1 499 empregados	6 dos quais dois "managers"
mais de 1 500 empregados	9 dos quais três "managers"

QUADRO Nº 2
NUMERO DE HORAS DE REPRESENTACAO

INSTANCIAS DE REPRESENTACAO	CREDITO DE HORAS
. Seções sindicais	
- empresas de mais de 500 empregados	10 horas/ano
- empresas de mais de 1000 empregados	15 horas/ano
. Representantes Sindicais	
- empresas de 50 à 150 empregados	10 horas/mês
- empresas de 151 à 500 empregados	15 horas/mês
- empresas de mais de 501 empregados	20 horas/mês
. Representantes Sindicais Centrais	20 horas/mês
. Representantes sindicais no CE	
- empresas de mais de 500 empregados	20 horas/mês
. Representantes do Pessoal	15 horas/mês
. Membros Titulares do CE	20 horas/mês
- membros da comissão econômica do CE	20 horas/ano
- membros da comissão formação do CE	20 horas/ano
- membros da comissão habitação do CE	20 horas/ano
. Membros do CHSCT	
- empresas de 50 à 99 empregados	2 horas/mês
- empresas de 100 à 299 empregados	5 horas/mês
- empresas de 300 à 499 empregados	10 horas/mês
- empresas de 500 à 1 499 empregados	15 horas/mês
- empresas de mais de 1 500 empregados	20 horas/mês

5 - O balanço social

Mesmo se o balanço social não é um meio direto de participação, sua criação foi feita para facilitá-la. Assim, nos parece interessante de apresentar este documento único e característico do modelo francês. Nós veremos, que

contrariamente as praticas de audito social realizadas pelas empresas americanas, o balanço social é obrigatório na França

Este documento foi estabelecido apos a publicação do "rapport" Sudreau sobre o funcionamento das empresas francesas. Esta análise foi feita sob demanda do governo da época. Apos ter consultado os sindicatos e os organismos patronais, o governo votou a lei do 12 de Julho 1977, que tornou obrigatorio a utilização deste documento em todas as empresas de mais de 750 empregados.

As leis Auroux aumentaram sua utilização, pois a partir de 1982 ele é obrigatório em todas as empresas de mais de 300 empregados.

a) Definição

A legislação considera que o balanço social é um documento anual que regrépa todas as informações quantitativas que permitem de retraçar a evolução da politica social adotada pela empresa. Este documento deve permitir aos interessados de:

- analisar a situação da empresa no dominio social;
- verificar as mudanças feitas durante o ano civil de referência e os dois anos anteriores. O balanço social compara as realizações anuais à aquelas feitas nos dois anos anteriores.

O chefe da empresa é o único responsável de sua realização. Ele deve trasmitir ao conselho de empresa um projeto detalhado quinze dias antes da reunião na qual este conselho da seu parecer. Este balanço é destinado: a administração e aos organos de representação do pessoal que devem comunicá-lo à todos os empregados interessados. Quanto à administração, ela so verifica se a empresa respeitou o prazo para a apresentação do dito documento. Ela não analisa nem verifica o conteúdo das informações. Este trabalho deve ser feito pelo conselho de empresa, que em caso de desacordo pode chamar a inspeção do trabalho.

b) Objectivos

Ele deve responder à três objectivos precisos:

- ele deve ser fonte de informação. O balanço social constitui uma descrição detalhada de todas as medidas tomadas no domínio social. Ele deve servir de instrumento para as negociações entre os diferentes actores sociais;
- ele deve ser um instrumento favorecendo a concertação nas empresas;
- o balanço social deve favorecer a introdução de uma verdadeira planificação social nas empresas e mais particularmente em três setores: a formação do pessoal, as condições de trabalho e a evolução do número de efetivos.

c) Conteúdo

O balanço social deve respeitar a nomenclatura prevista pela lei. Ele reúne sete capítulos (ver anexo nº 8) que se apresentam da seguinte forma:

- capítulo I : Emprego

Neste capítulo a empresa deve apresentar a estrutura do seu efetivo: divisão do pessoal por sexo, média das idades, número de empregados estrangeiros, número de contratos de trabalho a tempo limitado, contratos de experiência em vigor, etc .

- capítulo II : Salários e encargos sociais

Apresentação da estrutura de salários, com uma descrição dos salários médios para cada categoria socio-profissional e a diferença entre os salários masculinos e femininos.

- capítulo III: Condições de higiene e de proteção

Descrição das medidas tomadas pelo CHSCT para diminuir ou eliminar as doenças profissionais e o risco de acidentes de trabalho.

- capítulo IV : Outras condições de trabalho

Apresentação de todos os acordos concluídos com as instâncias de representação do pessoal para introdução de mudanças na organização do trabalho (redução do tempo de trabalho, modernização do aparelho produtivo, experiências de "Quality Circles", etc.).

- capítulo V : Formação

A empresa deve detalhar o orçamento reservado à política de formação do pessoal (nas empresas de mais de 10 empregados, este orçamento deve ser no mínimo igual a 1,1 % da massa salarial bruta) e descrição dos diferentes estágios organizados e as categorias socio-profissionais aos quais eles foram destinados.

- capítulo VI : Relações profissionais

Síntese dos diferentes acordos realizados entre a empresa e as instâncias de representação do pessoal. Os conflitos e greves devem ser mencionados.

- capítulo VII: Outras condições de vida relevando da empresa

Apresentação de todas as medidas socio-culturais desenvolvidas pelo conselho de empresa.

Mesmo se hoje os patrões e os sindicatos reconhecem o valor deste documento, os empregados parecem menos informados de sua existência. Certos economistas propõem que a noção de balanço social seja ampliada. Edmond Marquès (14) e Alain Chevalier (15) pensam que seria melhor de criar um balanço "sociétal" englobando todas as relações da empresa com seus diferentes interlocutores: o Estado, as municipalidades, os fornecedores, os centros de distribuição, os organismos de proteção dos consumidores e os grupos de pressão (ecologistas e partidos políticos).

II - A PARTICIPACAO FINANCEIRA

a) Recompensa financeira acordada pela empresa

O decreto de 1957 favoreceu a introdução desta prática na França. Certos países, como o Japão, utilizam-na há muito tempo e com um grande sucesso. Este sistema é facultativo, e os resultados mostram que esta fórmula não encontrou na França o mesmo impacto. Em 1965, menos de 12000 acordos de empresa foram assinados neste domínio e eles são reservados à 360 000 empregados.

Agora, certas empresas parecem querer desenvolver este tipo de motivação para favorecer a integração dos "managers" à empresa, o nível de qualidade do trabalho, a assiduidade. Esta prática é mais reservada aos níveis superiores para recompensar a realização dos objectivos.

b) a participação ao resultado da empresa

O decreto de 1967 decidiu que as empresas devem transferir uma parte dos lucros ao pessoal. Para evitar o pouco interesse acordado ao sistema anterior (participação ao capital) e para favorecer a extensão à todas as categorias socio-profissionais, esta participação é obrigatória em todas as empresas de mais de 100 empregados. As estatísticas mostram, que mesmo se os diferentes atores sociais (patrões e empregados) mostravam-se pouco entusiastas quanto à este novo direito, 12 000 empresas são obrigadas de fazerem uma tal distribuição que representa 6 bilhões de francos franceses, sob a forma de reserva especial de participação (RSP).

Para determinar a parte dos lucros reservada aos empregados, a legislação prevê uma fórmula para o cálculo. Esta fórmula se apresenta da seguinte forma:

$$P = B - (I + 0,05 C) \times \frac{S}{VA} \times \frac{1}{2}$$

onde: P = parte dos lucros reservada aos empregados;
 B = lucros antes do imposto;
 I = imposto;
 C = capitais próprios;
 S = massa salarial;
 VA = "valeur ajoutée".

O montante destinado à participação financeira dos empregados é investido ou em SICAV (les Sociétés d'Investissement à Capital Variable) que atuam no mercado financeiro sem grandes riscos de perda do capital ou esta soma servirá a aumentar o capital da empresa pela aquisição de ações ou de obrigações. Esta participação só é liberada para o empregado que cinco anos mais tarde. A divisão entre os empregados é função do tempo de casa e do salário de base.

O decreto do dia 21 de Outubro de 1986 apresentou algumas mudanças que simplificam esta prática. Este novo decreto prevê três opções para a utilização deste fundo de participação:

Primeira Opção: As somas distribuídas sob forma de participação aos lucros da empresa podem ser utilizadas pelos empregados após três anos no lugar de cinco. Neste caso, a empresa vê sua taxa de provisão passar à 50% e a exoneração fiscal é limitada a metade da soma recebida a este título;

Segunda Opção: Hoje é possível de prever uma "poupança-empresa" destinada à todos os empregados que querem participar ao capital da empresa. Fora do montante acordado à título da participação financeira, o empregado deverá fazer um aporte financeiro pessoal. Esta contribuição pessoal é limitada à 10 000 francos/ano e por cada empregado.

Terceira Opção: A recompensa ao interesse à empresa é ainda considerado como facultativo. Se ele é atribuído, ele deve ser expandido à todos os empregados. Mas, esta reforma aceita que o modo de cálculo seja diferente segundo as categorias socio-profissionais. Esta soma pode ser utilizada imediatamente pelos empregados, sem período de bloqueio. Para determinar as bases de atribuição desta recompensa, os patrões e os sindicatos devem

negociar. A título de exemplo, elas podem ser definidas em função da evolução da produtividade, da qualidade do trabalho, etc.

c) a possibilidade de transferir uma parte do capital ou a integralidade do capital aos empregados (La reprise des entreprises par les salariés = RES)

Esta prática inspirada do dispositivo anglo-saxão do "leverage management buy-out" - LMB0 foi introduzida na França pela lei do 9 Julho de 1984. A experiência francesa parece se desenvolver, pois em 1988 houve 200 operações deste tipo (contra 1699 na Grande-Bretanha e 170 na Holanda).

Segundo o CEPME (sindicato dos patrões das pequenas e médias empresas) esta atividade é ainda embrionária na França, embora o mercado francês seja promissor: a metade das empresas de 50 a 500 empregados é dirigida por um homem de mais de 50 anos e vários são aqueles que não têm herdeiros que possam assegurar a existência da empresa. Fora disto, o imposto de transmissão das empresas elevado explica porque certos herdeiros preferem abandonar a empresa.

Segundo o mecanismo da RES, os empregados podem apanhar o controle da empresa com um modesto capital inicial e um endividamento elevado. O pagamento deste crédito será feito com os lucros realizados pela empresa comprada. Para explorar este mecanismo, os empregados devem criar uma sociedade "holding" que controlara ela mesmo o capital da empresa comprada. O "holding" deve ser uma nova empresa constituída exclusivamente para a administração da empresa recuperada pelos empregados. Esta última deve existir há mais de dois anos e contar no menos com vinte empregados. Nenhum empregado pode controlar mais de 50 % dos direitos de voto. Os empregados participando à uma tal operação podem deduzirem os interesses da dívida contratada do imposto de renda. Para poder aproveitar desta incitação, o empregado deve conservar seus títulos durante ao menos cinco anos.

O "holding" beneficia de um crédito de imposto de 45%. Se uma das condições não são totalmente respeitadas, esta incitação não pode ser utilizada e em caso de

fraude o "holding" e os empregados são responsáveis.

O primeiro caso de RES na França foi enregistrado pela empresa Quercy Métal, uma empresa média do setor da distribuição de material de jardinagem. Esta empresa foi vendida aos empregados por 15 milhões de francos e um ano após, o "holding" não podia mais pagar os empréstimos necessários para a compra das ações. Bernard Allanic, principal "manager" a ter participado da operação diz que "o sistema é rígido. No nosso caso, a margem de securidade era fraca e quando fomos confrontados à um problema conjonctural, os outros parceiros se inquietaram. Os bancos, os fornecedores só viam uma "holding" endividada e desequilibrada peso pelo desta dívida" (16).

Embora algumas críticas sejam feitas ao dispositivo francês, a empresa Darty, líder da distribuição eletrônica grande consumo, decidiu de transferir a maioria do capital aos empregados e esta operação representou 7 bilhões de francos! Logicamente a decisão da direção (empresa familiar) não foi tomada de forma sentimental. Como Darty estava na lista das empresas cotadas pelo primeiro grupo alemão deste setor, a direção preferiu esta saída, capaz de bloquear o capital e impedir toda tentativa de controle pelo grupo vizinho ("offre publique d'achat - OPA ").

METODOLOGIA DE PESQUISA

I - Dinâmica da enquete

O principal objectivo deste estudo empirico é de analisar de uma parte o grau real da participação direta e indirecta (instâncias de representação do pessoal) dos empregados na França. De outro lado, nos desejamos conhecer as ambições dos empregados franceses neste dominio: eles desejam aumentar sua participação ? De que forma e para responder à que tipo de ambição ?

A escolha do tema da participação repousa sobre uma idéia que nos é cara. A participação é o preludio a toda reforma profunda do funcionamento organizacional. A liberdade de expressao na empresa aparece para nós como um passo decisivo para toda sociedade que se quer democrática. Na verdade, as empresas reproduzem o sistema social em vigor e a escolha entre centralização dos poderes de decisão e a descentralização é mais do que uma escolha managerial. Ela mostra o grau real de distribuição do poder na sociedade e isto pode significar redução das desigualdades. Mesmo se a distribuição do poder não significa sempre redução das desigualdades económicas. Mas, a possibilidade de se exprimir livremente aparece como uma prova "sine qua non" da liberdade.

As empresas francesas não são muito favoráveis a este tipo de estudo e mais particularmente quando ele pede um certo tempo da parte dos empregados. Assim, nós trabalhamos nas mesmas duas empresas com as quais nós temos certos contactos profissionais, o que nos permite de ter acesso a um maior numero de informações.

Nós sublinhamos que estas duas empresas já faziam parte da nossa amostra em 1963 e que nos podemos assim comparar certos resultados mesmo se uma análise da evolução não é prevista.

Mesmo se estas duas empresas, com as quais trabalhamos, são representativas dos respectivos setores de atividade, pois elas são líderes, nós não podemos considerar que os resultados obtidos representem a realidade de todas as empresas francesas. Mesmo se nos acreditamos que eles refletem corretamente o contexto social francês, nós preferimos guardar uma certa reserva e a extensão destas conclusões a outros casos poderia ser perigosa.

Como este estudo foi feito com o acordo das duas direções, nos lhe apresentamos nossas conclusões antes de qualquer divulgação. Esta fase de "feed-back" nos permitiu de afinar certas afirmações.

II - Características da amostra

As duas empresas da nossa amostra situam-se na categoria "grandes empresas" tanto do ponto de vista do número de empregados que do ponto de vista dos resultados financeiros.

Uma delas atua no setor bancos/seguros e a outra no setor industrial do vidro. A primeira é uma empresa nacionalizada em 1945, quando o governo decidiu de contrôlar uma parte do sistema bancário para desenvolver uma política de reconstrução do país. A segunda foi nacionalizada entre 1982 e dezembro 1986. Ela viveu assim a experiência do controle governamental e àquela de privatização popular. Mesmo se a primeira não foi nacionalizada (ela fazia parte do programa de M. Balladur) ela se comporta como uma empresa privada, procurando a rentabilidade de suas aplicações financeiras. Sua principal atividade é o seguros e neste setor ela é a primeira empresa francesa. Suas atividades bancárias são hoje quase inexistentes.

III - Método de análise

A enquete foi realizada com dois grupos de empregados diferentes: o primeiro reagra todos àqueles escolhidos pelos postos-chaves que eles ocupam tanto no nível da empresa que nas instâncias de representação do pessoal. O segundo grupo reuni todos os empregados voluntários, de diferentes serviços, que aceitaram de responder à nossas questões. Como a enquete foi realizada com o acordo das direções, os chefes de serviço foram muito cooperativos e deixaram os empregados responderem durante o tempo de trabalho.

Para analisar as respostas, nos dividimos todos os participantes segundo a categoria socio-profissional. Assim, nos constituímos seis grupos diferentes: os operários, os empregados administrativos (secretárias, recepcionistas), os contra-mestres e técnicos diversos, os managers (cadres), os representantes da direção e os representantes do pessoal. Nesta última categoria, nos encontramos os representantes do pessoal, os representantes sindicais, os membros do conselho de empresa e os membros do CHSCT.

As enquetes foram realizadas através de questionários apresentados em anexo. Estes questionários foram feitos para os participantes membros das instâncias de representação e para os empregados de uma forma geral. Os contatos com as direções foram feitos em utilizando a técnica das entrevistas.

IV - Grandes características da amostra

Nossa amostra definitiva regrupa cento e dez pessoas repartidas da seguinte forma:

CATEGORIA SOCIO- DO VIDRO PROFESSIONAL	EMPRESA DE SEGUROS	INDUSTRIA
OPERARIOS	2	40
EMPREGADOS ADMINISTRATIVOS	15	12
CONTRA-MESTRES E TECNICOS	5	13
MANAGERS	8	15
TOTAL	30	80

O número de representantes do pessoal se apresenta da seguinte forma:

- Ventilação dos participantes segundo a anciennidade na empresa
(em %)

. menos de 1 ano: 5
. de 1 à 3 anos: 4
. de 4 à 10 anos: 50
. de 11 à 20 anos: 25
. mais de 20 anos: 16

Observação: A anciennidade é mais forte na industria do vidro, onde os empregados têm na maioria mais de vinte anos de casa. Este fator explica a forte cultura organizacional e mais particularmente nas fábricas. Na empresa de seguros a anciennidade média é de 10 anos.

- Ventilação dos participantes segundo o sexo (em %)

.homens : 89
.mulheres: 11

Observação: O sexo é diretamente associado as categorias socio-profissionais. Nós encontramos mais facilmente os homens nos postos de operários, de contra-mestres e técnicos e de managers. Eles também são mais presentes nos organismos de representação do pessoal, pois eles são 24 sobre os 27 que constitue o total de nosso échantillon. As mulheres participam mais ao conselho de empresa.

- Ventilação dos participantes segundo o nivel des estudo
(em %)

. nivel primário - Diploma CAP frances: 46
. nivel secundário - Diploma "Baccalauréat"francês: 30
. nivel superior - Diploma "Licence" ou BTS -diploma técnico: 15
. nivel superior especializado - Diploma "Grandes Ecoles": 9

Observação: A relação diploma/nível hierárchico é evidente. Os managers têm todos ou um diploma universitario ou um diploma de uma "grande école".

V - Descrição das variáveis utilizadas

Robert Dahl (17) foi o primeiro a analisar o grau de participação dos empregados através do processo de decisão. Mais tarde esta metodologia foi explorada pelos trabalhos de A.Tannebaum (18).

Visto a dificuldade de uma tal análise, nos preparamos varios questionarios apresentados em anexo. Os questionários reservados aos membros das instâncias de representação do pessoal tentam analisar:

- o papel, os meios de ação e as dificuldades do exercício da representação;
- como os empregados analisam as ações destes organismos, segundo os representantes;
- o nível de autonomia destas instâncias nas decisões reais da empresa.

Quanto ao questionário reservado aos empregados da empresa não ocupando posto de representação, nos tentamos analisar:

- o nível de conhecimento da empresa;
- o julgamento que eles fazem das políticas das instâncias de representação;
- o julgamento que eles fazem das medidas tomadas pela direção para favorecer a participação direta dos empregados;
- como eles analisam a participação atual que lhes é acordada pela direção;
- os desejos de participar. Neste dominio nos tentamos separar:
 - 1 - o desejo de participar as ações que dizem respeito ao interessado diretamente (condições de trabalho, definição dos postos de trabalho, escolha dos horários e das férias, escolha dos estagios de formação);
 - 2 - o desejo de participar as decisões de politica geral e que nao sao diretamente associadas ao interessado (escolha de novos produtos, escolha de novos métodos de fabricação; escolha de novas formas de organização; política de investimentos e política social; estratégia geral).

Os resultados obtidos sao apresentados sob a forma de quadros que permitem uma melhor visualização. Os resultados sao dados em "scores" médios.

ANALISE DOS RESULTADOS

I - A IMAGEM DOS REPRESENTANTES LEGAIS

Os seis representantes sindicais de nossa amostra fazem parte da CGT (3), da CFDT (1), da FO (1) e da CGC (1).

Nós não encontramos nenhum representante da CFTC. Todos eles exercem este papel há mais de 5 anos e dizem conhecer corretamente o papel que eles devem realizar assim que os meios de ação que eles podem utilizar. Num certo sentido, nos podemos considerar que o posto de representante sindical é "profissional" e segundo os participantes à nossa enquete, os sindicatos conservam os representantes durante vários anos, pois eles são preparados pelas confederações.

Os representantes sindicais consideram que eles têm um papel importante na empresa, pois eles devem assinar os acordos de empresa que são destinados a todo o pessoal, aderente aos sindicatos ou não. Eles consideram igualmente que os meios de ação são insuficientes. Por exemplo, eles dizem que as empresas não aceitam que eles possam participar aos votos dos organismos sociais (sécurité sociale, conseil de prud'hommes, etc). Isto é, elas não aceitam de considerar este tempo de trabalho como tempo de delegação e assim estas horas não são pagas como tempo de trabalho.

Eles acham que eles são em contato com todos os empregados e que as relações com a direção são sinceras mesmo se os objetivos são divergentes. Eles acreditam que eles representam um contra poder importante e que num certo limite eles permitem a todos os empregados de controlarem as ações da direção.

Quanto a crise sindical, eles acham que ela é passageira e que ela é associada à crise econômica. Se a economia francesa reencontra o caminho da prosperidade, este problema vai ser superado. Assim, nós observamos uma versão contraditória. Em período de expansão econômica, as empresas aceitam de darem maiores satisfações financeiras e sociais aos empregados. Em período de crise, elas adoptam uma política salarial rígida e evitam de responder aos desejos do pessoal. Assim, talvez fosse mais lógico de pensar que os empregados têm mais necessidade dos sindicatos em período de vacas magras! Segundo os representantes, esta idéia seria falsa!

Os empregados da indústria do vidro parecem ter uma certa desconfiança quanto ao papel do sindicato, mesmo se certas categorias socio-profissionais são aderentes e afirmam pagar as cotizações (operários e empregados administrativos). Eles pensam que os representantes sindicais trabalham para as confederações e não para os empregados da empresa. Eles consideram que os discursos sindicais são políticos

e afirmam continuar membros dos sindicatos para preservar uma certa tradição! Eles consideram que os sindicatos de uma forma geral são em crise, mas eles pensam que eles devem ser conservados e que o corporativismo deve ser evitado. A noção de corporativismo parece mal aceita e eles sublinham que esta tendência pode favorecer o desenvolvimento de graves diferenças sociais.

Quanto aos empregados da empresa de Seguros, que apresenta um alto índice de sindicalização (85 %), eles são mais confiantes e acreditam que os sindicatos da empresa fazem corretamente o trabalho de representação. Ao nível nacional, eles pensam que as confederações são em crise e que elas devem mudar a estratégia. Eles citam que eles puderam guardar a garantia do emprego graças as manifestações sindicais.

Os representantes do pessoal das duas empresas (total de 5) exercem este papel, em média, há mais de três anos. Eles dizem não querer mais uma investitura, pois eles consideram que eles são mal compreendidos pelos empregados e pela direção. Os primeiros pensam que eles devem se encarregar de todos os problemas, mesmo daqueles que dizem respeito as relações entre os chefes e os subordinados ou mesmo as relações entre os colegas de um mesmo serviço. Assim, eles consideram ser um muro de lamentações e que varios empregados são decepcionados quando eles afirmam que estes problemas não podem ser solucionados pelos representantes do pessoal. Quanto à direção, ela quer fazer deles a correia de transmissão de todos os projetos de mudança. Quando eles não querem transmitir certos "recados", a direção lhes acusa de não fazer corretamente o trabalho de representação! Eles pensam igualmente que os representantes de uma mesma empresa não têm muito contacto entre eles e que as vezes eles recebem informações contrárias. Eles pensam que a direção não transmite normalmente as informações que eles têm direito (por exemplo, o balanço social). Eles são unânimes a reconhecer que os meios de ação são limitados e que eles são menos privilegiados que os representantes sindicais ou os conselhos de empresa. Segundo eles, os primeiros são mais respeitados pois legalmente eles são os únicos a poderem assinar os acordos entre a direção e os empregados. Os segundos são necessários para a direção, na medida em que eles são responsáveis do lado "social" e permitem de acalmar as fontes de conflito. Eles sublinham que as relações com as outras instâncias de representação são cordiais, mas não eficazes.

De uma forma geral, os empregados de todas as categorias socio-profissionais mostram um certo reconhecimento aos representantes do pessoal, que são considerados como "devotos de uma causa perdida". Eles reconhecem que os representantes do pessoal têm muito trabalho e que eles não podem resolver mais da metade dos problemas apresentados. Varias pessoas da nossa amostra (total de 65) dizem não mais procurarem apoio perto destes representantes.

Os membros do conselho de empresa (total de 13) exercem este papel na maioria há mais de 4 anos. Eles são satisfeitos e pensam que vão se apresentar nas próximas eleições. Eles consideram que para fazer funcionar corretamente o CE é preciso uma equipe tendo conhecimento das ações que podem ser desenvolvidas. Eles são, em geral, satisfeitos das ações que eles desenvolveram e nas duas empresas eles citaram a criação de uma associação de consumo que permite aos empregados de comprarem vários artigos a um preço mais competitivo. Fora disto, as atividades culturais (venda de bilhetes de cinema, de teatro, de concerto e a organização de férias) parecem ser bem sentidas pelo pessoal. Eles pensam poder administrar corretamente as atividades sociais (terceira categoria de atribuições do CE prevista pela lei), mesmo se o CE da indústria do vidro considera que a direção é muito paternalista e que ela gosta de participar diretamente a todas estas atividades. Nos dois casos, o CE dispõe de um orçamento importante, e o CE da indústria do vidro faz parte dos "mais ricos".

Fora deste setor, eles consideram que eles dispõem das informações legais (projeto do balanço social, projeto do plano de formação) mas para todas as outras, eles devem lutar para obtê-las. Eles são conscientes que eles têm um fraco poder de ação para impedir uma decisão econômica tomada pela direção, mas que esta tenta sempre apresentar as grandes mudanças antes de realizá-las, mesmo quando não é possível de voltar atrás. Nos devemos sublinhar que contrariamente aos representantes do pessoal, os membros do CE foram na maioria escolhidos pelas listas sindicais.

Os empregados são satisfeitos da política social desenvolvida pelos conselhos de empresa. Alias, eles pensam, de uma forma geral, que este é o único papel dos membros do CE. Eles entenderam dizer que no CE há varias comissoes de estudo (formação, habitação) mas eles pensam que eles não podem participar as decisões. Alguns disseram ter procurado o CE para pedir um estágio de formação e que o CE

encaminhou-os à direção de recursos humanos. Eles sabem que os conselhos têm um orçamento importante, mas eles acreditam que eles sabem bem administrar e que a apresentação das contas anuais são claras. Eles gostariam que o CE se envolvesse mais nos problemas quotidianos da empresa, principalmente nas proposições de mudanças tecnológicas e da organização do trabalho. Quando eles estão insatisfeitos, eles preferem procurar a seção sindical, que parece mais eficaz.

Os membros do CHSCT consideram que eles têm um papel mais técnico e que não têm diferenças entre os objectivos da direção e do pessoal neste domínio. Eles procuram a proteção dos empregados na empresa para diminuir os acidentes e as doenças profissionais. Na indústria do vidro, os membros do CHSCT consideram que os operários não seguem os conselhos dados e que eles não utilizam os equipamentos propostos. Eles afirmam que varias vezes eles pediram à direção novos equipamentos custosos e modernos que não são usados. Assim, segundo eles, para que este conselho seja útil, é preciso propor mais estagios de formação e debates para que os operários sejam conscientes dos riscos que eles correm todo dia. Embora este constato seja feito, eles reconhecem que "por milagre" o número de acidentes é baixo e que a modernização tecnológica permitirá de eliminá-los quase totalmente.

Os quadros abaixo sintetizam as diferentes opiniões.

QUADRO Nº 1
"Score" de satisfação dos representantes do pessoal
(em %)

ESTAO SATISFEITOS	RP	RS	CE	CHSCT
. dos meios de ação que lhe são reservados	10	85	70	90
. do papel que eles representam	15	90	80	80
. da imagem que o pessoal têm destas instâncias	10	90	100	70
. das relações com a direção	40	60	70	80
. da participação as decisões:				
- económicas	5	20	30	*
- sociais	15	60	80	*
- das condições de trabalho**	30	70	60	90

* - os representantes do CHSCT reconhece que eles não são escolhidos para participar a estas decisões.

** - nos entendemos por condições do trabalho: a definição do horário de trabalho; a organização do trabalho; a proteção e a higiene nos locais de trabalho.

QUADRO Nº 2
"Score" de satisfação dos empregados
(em %)

ESTAO SATISFEITOS	Score médio
. da atuação dos RP	30
. da atuação dos RS	40
. da atuação do CE	70
. da atuação do CHSCT	80

QUADRO Nº 3
A IMAGEM SINDICAL
(em %)

Eles afirmam que :	
. os sindicatos trabalham para a empresa	35
. os sindicatos são politizados	85
. os sindicatos são em crise	90
. os sindicatos são eficazes	65
. eles são membros de um sindicato	65%
* o índice de sindicalização nas duas empresas é muito mais elevado que o índice nacional (13 %) e o índice das outras empresas do mesmo setor:	
. índice médio de sindicalização nas empresas do setor vidros:	45%
. índice médio de sindicalização nas empresas do setor seguros:	25%

Quanto as direções das duas empresas, elas afirmam estarem satisfeitas das atuações das diferentes instâncias de representação. Elas acreditam que de toda forma estes órgãos são necessários e mais particularmente os representantes sindicais, pois sem eles nenhum acordo assinado é reconhecido como válido pela inspeção do trabalho. Mesmo se a direção organiza um voto secreto para saber se os empregados são favoráveis as decisões previstas, a inspeção do trabalho não aceita tal argumento. De outro lado, as duas direções consideram que os representantes sindicais canalizam as tendências do pessoal e é mais fácil de saber se ele está contente ou não. Elas acreditam que é mais fácil de administrar todas estas instâncias diferentes e complementares de representação nas grandes empresas. Elas aprovam os padrões das pequenas e médias empresas que pedem ao governo para unificar todas estas instâncias em uma só.

O direito de expressão direta parece esquecido por todos os membros das instâncias de representação

que consideram que estas reuniões eram boas para "conversar" tranquilamente sobre os projetos de "fim de semana". Eles, e mais particularmente os representantes sindicais, consideram que este tipo de participação é inútil. Segundo eles, a direção escutava as proposições sem analisá-las e sem dar uma resposta. Logo instalou-se o sentimento de frustração e as reuniões foram consideradas como uma obrigação burocrática. Eles pensam que o contexto, ainda tradicional das empresas e o individualismo dos empregados, não favorizam este tipo de democracia. Eles reconhecem que esta tentativa foi uma vontade governamental de romper com as tradições manageriais. Mas, estas últimas parecem mais fortes.

A maioria dos empregados parecem não ligar para o abandono desta prática. Segundo eles, as primeiras reuniões foram serias e elas permitiram aos empregados de um mesmo serviço de apresentarem os problemas reais e fazerem várias propostas de mudança. Mas, segundo eles, a direção parecia não se interessar as sugestões e logo houve uma total perda de motivação. Certos empregados (total de vinte) gostariam de recomençar a experiência se ela fosse tomada a sério pela direção.

Quanto à participação financeira, os representantes do pessoal parecem considerá-la como importante para solidificar os laços entre os empregados e a empresa. Eles dizem que os empregados preferem as recompensas financeiras acordadas pela realização de objectivos precisos que a participação ao resultado da empresa, pois esta última não é imediatamente disponível. Assim, os empregados não são sensibilizados a este tipo de participação que eles recebem após cinco anos. De outro lado, a fórmula de divisão deste lucro entre as diferentes categorias socio-profissionais não é bem compreendida pelo pessoal.

Os representantes sindicais são de acordo com estas afirmações. A recompensa financeira é melhor e mais particularmente porque eles participam aos acordos sobre o critério de distribuição. Nas duas empresas, estes acordos favorizam a assiduidade ao trabalho, a produtividade e a qualidade do trabalho julgada em função de certos índices quantitativos. Eles consideram que a distribuição dos lucros é arbitrária e os representantes da CGT dizem não aprovarem este tipo de participação que transforma-se cada dia em participação ao capital. Utilizando os velhos discursos da CGT, eles dizem que os empregados não devem aceitar este tipo de participação.

Os membros do CE consideram que as duas formulas devem ser guardadas e as empresas devem distribuir uma parte maior dos beneficios.

Os empregados confirmam estas afirmações, mas eles afirmam que "é sempre bom receber apos cinco anos um prêmio especial, mesmo se a soma é ridicula".

A industria do vidro foi privatizada em 1986 e 10% do capital foi reservado aos empregados. Mesmo se os discursos parecem mostrar que eles não querem participar ao capital da empresa, eles compraram as dez ações que eram reservadas a cada empregado. Esta compra parece nao ser associada à um certo amor à empresa nem à vontade de se sentir mais próximo da vida da empresa. Esta conclusao é menos valida para os empregados que ocupam os niveis mais elevados (managers). Para os outros, estas ações foram vendidas muito baratas e eles pensam mais tarde fazer um lucro em revendendo-as. Embora eles nao queiram reconhecer publicamente, a maioria dos empregados-acionários se sentiu orgulhosa de poder participar a primeira grande assembleia de acionarios. Eles sabem que esta pequena participação nao da nenhum poder de decisão mas eles dizem que eles utilizam-nas como um meio de pressão. Assim, certos empregados afirmam que quando o chefe hierarchico observa que eles sao atrasados, eles respondem que eles se preocupam do futuro da empresa na medida em que eles sao acionarios! Os representantes sindicais, e especialmente os da CGT, juram não terem comprados estas ações, que eles consideram como "um presente de grego".

Quanto a importância do balanço social, os representantes sindicais acham que ele da os elementos necessarios para que eles possam definir a estratégia para as negociações. Eles dizem, nas duas empresas, que nao ha divisao sindical nas negociações e que eles falam de uma mesma voz.

Os membros do CE consideram-no util para a apreciação da evolução social da empresa. Eles recebem, no prazo previsto pela lei, o projeto de preparação e eles dizem que a realização definitiva se passa sem problemas.

Os representantes do pessoal dizem que para vê-lo eles têm que ir pedir um exemplar a direção de recursos humanos. Eles dizem que o CE coloca um exemplar no

quadro de informações, mas que os empregados não têm o hábito de consultá-lo. Eles dizem ter um exemplar sempre disponível para apresentá-lo aos empregados interessados.

A maioria dos empregados (80%) dizem nunca terem visto o balanço social . Um pequeno grupo (10%) dos empregados afirmam não conhecerem este balanço nem seus objectivos. Durante nossa enquete, eles foram solicitar ao CE um exemplar para poder dar uma apreciação mais correta. Após esta breve análise, eles disseram que o documento era interessante, mesmo se ele só apresenta as estatísticas sem comentá-las.

Os quadros abaixo sintetizam as principais reações à participação legislativa.

QUADRO Nº 4
"REACAO A PARTICIPACAO LEGISLATIVA"
(en %)

Eles consideram util EMPREGADOS		REPRESENTANTES
. as instâncias de participação	100	100
. as reuniões de expressão direta	30	20
. o balanço social	80	30
. as recompensas financeiras previstas pela lei	100	100
. a participação aos resultados da empresa	80	100

QUADRO Nº 5
OS PROGRESSOS DESEJADOS
(em %)

Eles desejam:	REPRESENTANTES	EMPREGADOS
. aumentar o poder de decisão das instancias de representação.	100	100
. relançar as reuniões de expressão direta.	10	5
. que o balanço social seja mais divulgado.	100	60
. que o governo aumente a participação dos empregados nas empresas.	30	40

Sobre este último quadro, é interessante de sublinhar que tanto os representantes que os empregados desejam aumentar o poder de participação do pessoal. Mas, eles reconhecem que o governo deve deixar as instâncias de representação agir em cada empresa. Eles pensam que a participação imposta não dá os frutos esperados. Eles pensam igualmente que as leis Auroux permitirão num certo sentido de aumentar a participação dos representantes em lhes acordando os meios necessários.

II - A PARTICIPACAO PROPOSTA PELO MANAGEMENT

Nas duas empresas nos podemos observar que a direção quer desenvolver um management moderno baseado nas ideias de qualidade total e mobilização do pessoal. Na indústria do verro, a direção anuncia que a empresa consagrou mais de 6% das vendas totais à introdução de um novo espírito de empresa. Para isto, ela contou com profissionais da comunicação social, que desenvolveram uma enorme campanha de sensibilização do pessoal. A utilização de cartazes que apresentam os meritos de uma equipe unida, os estagios de formação aos grupos de qualidade, a política da "porta aberta" e o jornal de empresa são alguns exemplos.

Na empresa de seguros, nos entendemos o mesmo discurso, mesmo se os meios parecem menos ambiciosos. As despesas neste setor representam 3% das vendas totais.

Na indústria do vidro, a direção é satisfeita de proclamar que 70% do pessoal é voluntário para as reuniões do grupo de qualidade e que eles funcionam. A direção diz que a empresa pôde aprimorar os produtos e os modos de fabricação graça as proposições feitas por estes grupos. A direção diz que para manter a mesma dinâmica, que estes grupos são recompensados financeiramente cada vez que as proposições feitas pelo grupo são adoptadas. O responsável da animação do grupo de qualidade (e sempre é o chefe hierárchico) é encarregado de dividir esta recompensa entre todos os membros.

Nas empresas de seguros, a direção lançou a experiencia ha quatro anos e ela reconhece que o pessoal não é interessado mesmo se a direção propõe de recompensas financeiras. Nesta empresa, os empregados dizem que estes grupos não servem a nada. Eles dizem que eles reproduzem as reuniões de expressão. Eles não participam porque eles acham que eles vão perder tempo.

Em todas as duas empresas, e especialmente na indústria do vidro, a direção procura criar e desenvolver uma cultura solida. Ela diz encontrar certos problemas para propor novos valores, pois os operários são ainda bem apegados as tradições do passado ("gentils hommes").

Antes de analisar a participação real e desejada do ponto de vista do pessoal, nós desejamos saber se os empregados conhecem bem a empresa e se eles se identificam à sua imagem.

Nas duas empresas, os empregados dizem conhecer todos os produtos fabricados ou comercializados pela empresa. Eles estimam que estes produtos são de boa qualidade e que a empresa é bem considerada pelos clientes. Eles mesmo preferem comprar os produtos ou serviços propostos pela empresa. Nós observamos que eles são contentes de trabalhar para uma empresa que funciona bem e que tem uma boa imagem de marca no

mercado. Eles citam todas as campanhas de publicidade realizadas pela empresa, o que mostra que eles acompanham bem a política comercial praticada pela empresa. A maioria diz ler tudo que é publicado pela imprensa e que concerne diretamente ou indiretamente a empresa. Eles acompanham igualmente as entrevistas dadas pelos diretores gerais. De outro lado, eles afirmam não conhecer a estratégia da empresa, mas eles acreditam ter "uma idéia sobre este ponto". Poucos (15% que os managers e técnicos) conhecem os balanços econômicos publicados pela empresa. Na indústria do vidro, os empregados de nível mais fraco (operários e empregados administrativos) dizem que eles começam a se interessar, pois eles são acionários de pouca data. Eles afirmam não terem os conhecimentos necessários para interpretar os resultados.

Quanto a cultura, eles dizem que há um forte "espírito de casa", mas eles parecem embarassados quando eles devem citar os valores de base da empresa. Nos constatamos que na indústria do vidro, eles citam mais facilmente três valores que eles pensam ser os princípios fundamentais impostos pela direção: qualidade; escuta dos clientes e assiduidade. A noção que estes valores são ditados pela direção aparece como contraditória as ideias do management moderno! Na empresa de seguros, nos constatamos que eles citam mais facilmente a qualidade e a boa recepção dos clientes, que têm sempre razão.

Na indústria do vidro, 60% dos empregados de nossa amostra nunca trabalhou em uma outra empresa e eles não pensam realizar esta experiência. Eles dizem preferir a tranquilidade de uma empresa que eles conhecem bem. Na empresa de seguros, esta porcentagem é de 65% , e como eles têm a garantia do emprego, eles pensam se aposentar na mesma empresa. Eles acreditam que eles são relativamente bem se eles se comparam as outras empresas que são "duras" com os empregados.

Embora este discurso mostre um certo apego a empresa, por de razões sentimentais ou outras, a maioria (mais de 75% nas duas empresas) diz não ama-la e que os discursos desenvolvidos pelos experts em comunicação social são insuficientes para criar este sentimento. Eles não aceitam de sacrificar a vida familiar pela empresa, nem as outras mil atividades esportivas, políticas e associativas às quais eles participam fora do trabalho. Mesmo se as relações informais são importantes nas duas empresas (nas duas empresas, eles utilizam o prenome dos colegas, coisa rara nas empresas francesas), eles não têm muito contato fora do trabalho. Uma minoria (15%) diz

ter verdadeiros amigos na empresa e que eles se vêm frequentemente fora do trabalho. A maioria prefere separar o "mundo do trabalho" e o "mundo íntimo". Atualmente a direção da indústria do vidro decidiu de organizar certas recepções destinadas aos membros das famílias dos empregados. Por diferentes razões, as famílias raramente participam a estas cerimônias.

Nas duas empresas, a maioria já participou as reuniões dos grupos de qualidade. Os empregados da indústria do vidro acham que estas reuniões são mais sérias que as reuniões de expressão direta. Eles pensam que elas são úteis e permite a cada indivíduo de participar segundo sua formação e experiência. Eles pensam que mesmo se a direção não dá sempre uma resposta as proposições feitas, que eles se interessam a estas estruturas. Mas eles se recusariam de participar, se as reuniões fossem previstas fora do tempo de trabalho e sem serem pagas. Os empregados do setor seguro dizem estarem decepcionados e a maioria já viveu ao menos uma experiência.

Eles conhecem o jornal da empresa, mas poucos (3 %) diz já ter feito uma proposição e que elas foram publicadas.

Os quadros abaixo apresentam os principais "scores" que permitiram esta análise.

QUADRO Nº 1
" O conhecimento da empresa "
(en %)

Eles afirmam conhecer:

. os produtos ou serviços fabricados ou comercializados pela empresa.	100
. as campanhas de publicidade realizadas pela empresa	100
. as publicações feitas pela imprensa sobre a empresa.	100
. o balanço econômico da empresa.	15
. os valores de base da empresa.	20
. o jornal da empresa.	100
. a estratégia da empresa	3,5

QUADRO Nº 2
" Os empregados e o management moderno"
(em%)

Eles consideram uteis:	Setor Vidros	Setor de Seguros
. os jornais da empresa.	100	100
. os discursos para mobilizar o pessoal.	30	10
. os grupos de qualidade.	70	20
. se identificar à empresa.	20	10
. ter amigos na empresa.	15	5
. viver para a empresa (alusão ao modelo japonês).	0	0

Os representantes do pessoal acham que estas novas praticas são interessantes, mas que o pessoal não quer se sentir "preso" à empresa. Os membros do CHSCT consideram que os grupos de qualidade deveriam explorar mais os temas sobre a proteção e os riscos quotidianos.

Os membros do CE acham que estas tentativas vão "no bom caminho", mas eles acreditam que tudo isto não vai durar muito tempo. Eles têm um certo receio que os patrões franceses tentem copiar o modelo japonês, que eles consideram como "excelente para os japoneses"!

Somente os representantes sindicais se mostram inquietos, pois eles consideram que tudo isto é uma nova arma utilizada pela direção para "melhor manipular" o pessoal. Eles afirmam fazer campanha contra os grupos de qualidade e eles não assinaram nenhum acordo neste domínio. Eles consideram que estes grupos foram criados para limitar o papel dos sindicatos nas empresas.

O tema da participação à administração parece excitar e ao mesmo tempo frear os ardores. Todos os empregados dizem serem pela participação direta (100 %) mas eles não querem eliminar as instâncias legais que são "mais sólidas". Eles não sabem se eles podem participar a todas as decisões. As categorias mais elevadas (managers e técnicos) afirmam que eles aceitam de participar mais, e ser assim mais responsáveis das decisões e dos resultados obtidos pela empresa. Os operários e os empregados administrativos querem participar mas eles consideram não terem os conhecimentos necessários. Eles acham que mesmo um estágio de formação em economia não seria suficiente para isto. Muitos operários mal sabem ler e escrever e o peso da responsabilidade parece limitar o entusiasmo. Eles são unânimes a reconhecerem que eles podem participar diretamente à todas as decisões que tocam o posto de trabalho que eles exercem. Eles consideram, nas duas empresas, que atualmente eles não participam e não são informados das grandes decisões tomadas pela direção. Esta situação é vivida como negativa e os rumores impedem a evolução de um clima de confiança. Eles são majoritários a considerarem que mesmo as instâncias de representação não participam a todas as decisões. Se eles pudessem escolher, eles prefeririam uma participação direta, pois os discursos coletivos não correspondem sempre aos problemas de um indivíduo.

As novas práticas desenvolvidas pela direção (management moderno) são consideradas como interessantes mas elas não permitem uma participação real. Quando o termo participação é associado àquele de responsabilidade, certos empregados parecem dubitativos.

Eles pensam que o sistema da cogestão utilizado na Alemanha é o melhor (95% !), mesmo se a maioria (80%) diz não saber como eles funcionam. Mas, segundo certos empregados, este modelo é bom pois os alemães obtêm bons resultados econômicos.

Embora eles tenham uma atitude severa contra a empresa em certos domínios, a maioria (96% !) diz que eles gostariam que os filhos pudessem trabalhar na empresa. Medo do desemprego ou amorosos da empresa ?

Os diferentes membros das instâncias de representação do pessoal dizem não serem contra uma participação direta do pessoal, mas eles consideram que seria

muito difícil para a empresa de coordenar todas estas fontes de proposições e reivindicações. De outro lado, eles consideram que esta evolução poderia comprometer a evolução social de todas as classes, pois nenhum acordo seria possível tanto nas empresas que no nível nacional. Para ilustrar estas idéias, alguns falaram do salario "à la carte", isto é o salário individualizado que reduz a força do grupo em frente do patrão.

Os quadros abaixo apresentam os "scores" médios obtidos.

QUADRO Nº3
" Participação atual e desejada
(em%)

CATEGORIA SOCIO PROFISSIONAL: OPERARIOS E EMPREGADOS
ADMINISTRATIVOS

I - Decisões de interesses pessoais (participação a definição dos horários, das férias, da descrição do posto de trabalho, da escolha dos estágios de formação, da promoção, da transferência geográfica, salarios individuais, escolha do chefe).

- 10% do membros da amostra dizem participar pouco, e mais especialmente nas decisões de mudanças geográficas;
- 2% acha participar a estas decisões e se mostram satisfeitos;
- 88% dizem não participar mas serem informados.
- 100% diz desejar participar diretamente a estas decisoes.

II - Decisoes estratégicas (escolha de um novo produto, mudança tecnologica e da organização do trabalho, definição da politica social, escolha da estratégia geral).

- 100% diz não participar e 80% são informados quando estas decisoes dizem respeito ao serviço.
 - 80% diz que estas decisões não lhe concernem.
 - 20% gostaria de participar a estas decisões.
-

CATEGORIA SOCIO PROFESSIONAL: CONTRA MESTRES E TECNICOS

1 - decisões de interesses pessoais

- 40% diz participar;
- 50% são informados.
- 100% desejam participar totalmente.

2 - decisões estratégicas

- 10% dos técnicos dizem participar as decisões referentes as novas tecnologias;
- 90% dos técnicos são informados;
- 100% dos contra-mestres diz não participar.
- 90% dos contra-mestres dizem que estas decisões não concernem o trabalho que eles realizam;
- 80% dos técnicos têm o mesmo sentimento;
- 10% dos contra-mestres e 20% dos técnicos dizem querer participar.

CATEGORIA SOCIO-PROSSIONAL: MANAGERS

1- Decisões de interesses individuais

- 80% diz participar a todas as estas decisões;
- 10% diz participar a certas decisões;
- 10% diz não participar.
- 100% diz querer participar totalmente

2 - Decisões estratégicas

- 40% diz participar totalmente;
 - 40% diz participar a certas decisões;
 - 20% diz não participar.
 - 80% diz desejar participar mais e ter mais responsabilidade;
 - 20% diz desejar participar mais de certas decisões.
-

CONCLUSÃO

Nós tentamos primeiramente analisar a evolução da concepção da participação tanto ao nível legislativo que managerial. Nós vimos que o Estado tem um papel muito importante na sociedade francesa e que ele favoreceu a criação de meios legislativos capazes de facilitar o diálogo entre os patrões e os empregados.

De uma forma geral, esta participação obrigatória é mal aceita pelos patrões, que preferem desenvolver outras políticas neste setor. Eles consideram igualmente que não é fácil para eles de administrar várias instâncias de representação diferentes e mais particularmente nas pequenas e médias empresas. Eles criticam igualmente o custo elevado destes orgaos, mesmo se eles não querem que eles desapareçam. Eles servem como catalizadores dos pontos altos e baixos do pessoal, permitindo assim a direção de saber à quem se endereçar para negociar. Eles lançam a idéia de regroupar todos estes orgaos e criar uma única instância.

Quanto aos empregados, eles não querem abrir mão dos direitos sociais, mas eles pensam que o Estado deve no futuro deixar a negociação nas mãos dos representantes. Nós vimos igualmente que certas leis são mal conhecidas pelos empregados, e mais particularmente o balanço social e a distribuição dos benefícios. Uma campanha de informação parece essencial nas empresas.

Nas duas empresas de nossa amostra, o índice de sindicalização é muito elevado, o que não confirma a tendência nacional. Isto se explica por duas razões: a vontade de manter uma tradição, várias vezes citadas pelos empregados da indústria dos vidros, e o medo de perder um privilégio importante (a garantia do emprego) no caso dos empregados da empresa de seguros.

De uma forma geral, os representantes do pessoal são bem vistos, mesmo se os empregados consideram que os meios de ação são limitados e que eles não podem fazer muita coisa. Os membros do CHSCT têm igualmente uma boa imagem assim que aqueles que fazem parte do CE. Os representantes sindicais são considerados como mais próximos das confederações que das empresas, mesmo se os empregados afirmam que em caso de dificuldade eles preferem os sindicatos aos outros orgaos. Isto prova que, embora todos sejam conscientes da crise que afeta os sindicatos, eles ainda são os interlocutores privilegiados.

As novas práticas desenvolvidas pelos patrões são bem vistas pelos empregados, mesmo se eles consideram que elas não favorecem a participação.

Quanto à vontade de participar ativamente à empresa, nos observamos que os empregados, de uma forma geral, querem participar as decisões que podem responder aos interesses pessoais. Na maioria, eles dizem não se sentirem capazes de participar as decisões estratégicas (somente os managers e técnicos mostram esta vontade). Nos acreditamos que os empregados não querem ter maiores responsabilidades nas empresas. Eles não pensam sacrificar a vida particular à empresa e o modelo japonês, sempre citado por eles como um bom exemplo, é visto como bom "para os japoneses". Os franceses não podem aceitar uma tal presença da empresa na vida íntima. Isto se explica pelo alto nível de individualismo da sociedade francesa.

Geert Hofstede e Daniel Bellinger analisaram a relação entre a cultura e o tipo de management adotados em vários países. Para isto eles trabalharam com quatro variáveis: a distribuição do poder na empresa; o controle do futuro; o individualismo e a masculinidade. Eles mostram que a sociedade francesa apresenta uma forte concentração do poder; que ela é extremamente individualista; ela procura antecipar o futuro e que ela apresenta traços femininos profundos (19).

Desenvolvendo a concepção destes autores, nos podemos dizer que a introdução da democracia industrial seria em total contradição com os valores da sociedade francesa. A centralização do poder de decisão corresponde ao desejo dos patões paternalistas, característicos da economia francesa. Os empregados quanto à eles, preferem guardar a independência e não querem uma integração total à empresa. Assim, nos podemos infelizmente concluir, que os comportamentos dos diferentes atores sociais nos faz pensar que as estruturas organizacionais tradicionais, acompanhadas de uma política social paternalista corresponde bem à realidade francesa. Querer desenvolver uma verdadeira participação seria uma derrota. Isto não quer dizer que a França não possa um dia criar uma verdadeira democracia industrial. Para isto, as mentalidades devem progredir e talvez a união europeia faça avançar os franceses neste domínio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS CITADAS NO TEXTO

- 1 - PERROUX, François; " Pour lier promotion et participation" in Cahiers de l'ISEA; tome V; n°12; p.1574.
- 2 - PHILIP, André; "Participation ouvrière aux responsabilités de l'entreprise" in Cahiers de l'ISEA; op.cit.; p.2061.
- 3 - DE WOOT, Philippe; " La participation dans l'entreprise" in Cahiers de l'ISEA; op.cit.; p.2088.
- 4 - GAUDIN, Thierry; "Le contrôle de la qualité ou le contrôle par les détails" in Le Monde du 10 Avril 1982.
- 5 - PETERS, Thomas et WATERMAN, Robert; Le prix de l'excellence; InterEditions; Paris; 1982.
- 6 - SERIEXY, Hervé et Georges ARCHIER; L'entreprise du 3ème Type; Seuil; Paris; 1984.
- 7 - Revue du Conseil National du Patronat Français du 10 JUILLET 1968.
- 8 - Dossier du Centre National d'information pour la productivité des entreprises; Paris; Avril 1969.
- 9 - " Pour un dialogue permanent avec le personnel de l'entreprise"; documento preparado pelo Conseil National du Patronat Français; Paris; 1980; p.40.
- 10- JONES, W.C.; "Les cercles de qualité: un chemin semé d'obstacles " in Problèmes Economiques; n°1843; p.29-32.
- 11- JURAN; Joseph M.; Quality Control Handbook; McGraw Hill Company Inc.; New York; 1951.
- 12 - CLOSETS, François de; Toujours plus; Editions Grasset; Paris; 1982.
- 13 - LASFARGUES, Yves; "La panne ou la négociation" in Revue Projet; n°197; Janvier 1988.
- 14- MARQUES, Edmond; Le bilan social, l'homme, l'entreprise, la cité; Dalloz; Paris; 1978.
- 15- CHEVALIER, Alain; Le bilan social de l'entreprise; Ed. Masson; Paris; 1976.
- 16- Citado por Tertiel; mensual; julho/agosto 1988; n° 38/39; p.29.
- 17 - DAHL, Robert; Who governs ? Democracy and power in an american city; Yale; New York; 1961.

18 - TANNERBAUM, A.; Control in organizations; McGraw Hill Company Inc.; New York; 1968.

19 - HOFSTEDE, Geert e BOLLINGER, Daniel; Les différences culturelles dans le management; Editions d'Organisation; Paris; 1987.

OUTRAS REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1 - ADAM, G. e REYNAUD J.D.; Conflits du travail et changement social; PUF; Paris; 1977.

2 - ARGYRIS, Chris; Integrating the individual and the organizations; Wiley; New York; 1964.

3 - BENNIS, Warris; Le développement des organisations; Dalloz; Paris; 1979.

4 - BLAKE, Robert e MOUTON, Jane; "Break through in organization development " in Harvard Business Review; Nov. Dez 1974.

5 - CARNEIRO, Irène; Organisation et gestion des entreprises; AENGDE-CLET; Paris; 1989.

6 - CARNEIRO, Irène; " La participation dans les entreprises françaises " in Revue de l'ISER; Nov.86; p.45-60.

7 - CASASSUS, Cecilia; " Les cadres et la participation "; CNRS/Université de Paris VII; Paris; 1981.

8 - CROZIER, Michel; La société bloquée; Seuil; Paris; 1971.

9 - CROZIER, Michel; L'acteur et le système; Seuil; Paris; 1977.

10- ETZIONI, Amitai; Les Organisations Modernes; Gemblaix; Belgique; 1971.

11- FAYOL, Henri; Administration industrielle et générale; Dunod; Paris; 1966.

12- FOLLET, Mary Parker; Dynamic Administration; McGraw Hill Company Inc.; New York; 1941.

- 13- FRIEDMAN, Georges; Le travail en miettes; Gallimard; Paris; 1956.
- 14- HERZBERG, Frederic; Le travail et la nature de l'homme; Entreprise Moderne d'Édition; Paris; 1972.
- 15- LANDIER, Hubert; Demain, quels syndicats; La librairie Générale Française; Paris; 1981.
- 16- LIKERT, Rensis; Le gouvernement participatif de l'entreprise; Gauthier-Villars; Paris; 1972.
- 17- MARCH, James e SIMON, Herbert; Les organisations; Dunod; Paris; 1977.
- 18- MC GREGOR, Douglas; The professional manager; McGraw Hill Company Inc.; New York; 1977.
- 19- MARTIN, Dominique e GOETSCHY, Janine; Participation et pouvoir dans l'entreprise; CRESST; 1981.
- 20- MILOT, Michèle; L'entreprise face aux lois Auroux; Seuil; Paris; 1982.
- 21- FIGORS, P. et alii; La gestion des ressources humaines; Editions hommes et techniques; Paris; 1976.
- 22- REYNAUD, J.D.; Les syndicats en France; Seuil; Paris; 1975.
- 23- TAYLOR, Frederick Winslow; La direction scientifique des entreprises; Dunod; Paris; 1957.
- 24- WEISS, Dimitri; La démocratie industrielle: cogestion ou contrôle ouvrier ?; Les Editions de l'organisation; Paris; 1979.

ANEXO Nº 1

QUESTIONARIO DE ENQUETE RESERVADO AOS REPRESENTANTES DO PESSOAL

- 1 - Ha quanto tempo voce exerce o papel de representante do pessoal ?
- 2 - Voce pertence à um sindicato ? Se sim, qual ?
- 3 - Como voce define o papel que voce exerce ?
- 4 - Quais sao os meios de açao que voce dispoe para exercer este papel ?
- 5 - Quais sao os maiores problemas para o exercicio desta representacao ?
- 6 - Como os empregados se comportam com os representantes ?
- 7 - Como a direçao reage as acoes desenvolvidas pelos representantes ?
- 8 - Quais sao suas relaçoess com as outras instâncias de representacao ?
- 9 - Voce acha que este meio de açao permite uma real participaçã dos empregados à vida da empresa ?
- 10- Voce pretende se rerepresentar nas próximas eleições ?

ANEXO Nº 2

QUESTIONARIO DE ENQUETE RESERVADO AOS REPRESENTANTES SINDICAIS

- 1 - Qual é o seu sindicato ?
- 2 - Ha quanto tempo voce faz parte deste sindicato ?
- 3 - Como voce define a politica do seu sindicato ?
- 4 - Quais sao as principais diferenças entre seu sindicato e os outros ?
- 5 - Quantos empregados sao inscritos ao seu sindicato e aos outros ?
- 6 - Como os empregados analisam as açoes dos sindicatos na empresa ?
- 7 - Como a direçao se comporta com os empregados representantes dos sindicatos ?
- 8 - Quais sao os maiores problemas nesta empresa ?
- 9 - Quais sao os meios de açao dos sindicatos ?

10- Quantas greves foram organizadas pelos sindicatos nesta empresa ?

11- Como voce analisa a crise sindical francesa ?

12-0 que voce pensa do direito de expressao direta ? E os empregados ?

ANEXO Nº 3
QUESTIONARIO DE ENQUETE RESERVADO AOS MEMBROS DO CE

1 - Qual é a composicao do seu CE ?

2 - Ha quanto tempo voce é membro do CE ?

3 - Como voce analisa a politica do CE ? Voce acha que ela responde aos desejos do pessoal ?

4 - Quais sao as relacoes do CE com as outras instancias de representacao do pessoal ?

5 - Quais sao os meios de acao do CE ? Voce considera que eles sao suficientes ?

6 - Os membros do CE sao em contato permanente com o pessoal ?

7 - Quais sao as relacoes entre o CE e a direcao ?

8 - Voce participa à uma comissao especifica ? Qual ?

9 - O que voce pensa do direito de expressao direta ? Ele funcionou nesta empresa ?

10- Para cada uma das afirmações abaixo, dê seu aviso:

- O CE tem uma forte autonomia para sua administração.
- O CE tem um forte poder de intervenção nas decisões tomadas pela direção.
- O CE é um bom meio para canalizar a participação do pessoal.
- O CE pode intervir na politica de formação adotada na empresa.
- O CE é informado de todas as decisões referentes à politica de preços da empresa assim que de todas as decisões de controle de outras empresas.
- O CE participa as decisões referentes as novas formas de organização do trabalho.
- O CE pode se comunicar facilmente com o conselho de administração da empresa (em caso de sociedades anônimas).

ANEXO Nº 4

QUESTIONARIO DE ENQUETE RESERVADO AOS MEMBROS DO CHSCT

- 1 - Ha quanto tempo voce faz parte deste conselho ?
- 2 - Quais sao seus objectivos ?
- 3 - Como ele é visto pelos empregados e a direção ?
- 4 - Quais sao seus meios de ação ?
- 5 - Quais sao seus limites ?

ANEXO Nº 5
QUESTIONARIO RESERVADO AOS EMPREGADOS

- 1 - Ha quanto tempo voce trabalha nesta empresa ?
- 2 - Qual é seu posto exato ?
- 3 - Quais sao suas funcoes ?
- 4 - Se voce ja trabalhou em outra empresa, como voce compararia sua experiência tual com àquelas do passado ?
- 5 - Voce esta contente de trabalhar para esta empresa ? Por que?
- 6 - Voce considera conhecer bem sua empresa? Voce conhece:
 - os produtos fabricados ou comercializados pela empresa ?
 - a estratégia da empresa ?
 - os valores de base de sua empresa ? Como defini-los ?
 - a politica salarial da empresa ? Voce esta satisfeito desta politica ?
 - as possibilidades de promoção ?
 - os membros que formam a direção da empresa ?
 - o balanço economico e social da empresa ?
 - as campanhas de publicidade feitas pela empresa ?
 - as publicações feitas pela imprensa e que falam de sua empresa?
- 7 - Em algumas palavras, descreva a empresa.
- 8 - Voce conhece os representantes do pessoal ?
- 9 - Voce ja se apresentou ou pretende fazê-lo para exercer este papel ?

10- O que voce pensa da açao dos representantes dos pessoal ?
Voce se acha suficientemente informado ?

11- Voce é membro de um sindicato? Qual ?

12- O que voce pensa da açao sindical:

- na sua empresa?
- ao nivel nacional ?

13-Se voce é membro, voce paga regularmente as cotisações ?

14-Voce participa das reuniões organizadas pelos sindicatos ?

15-Voce acha que os sindicatos representam corretamente os interesses dos trabalhadores ?

16-Voce pensa que eles são politizados ?

17-Voce já participou à um movimento de greve ?

18-Voce acha que as greves são bem seguidas:

- na sua empresa ?
- ao nivel nacional ?

19-Voce acredita que os sindicatos têm um certo poder para negociar com a direção ?

20-Como voce definiria a politica sindical ?

21-Voce conhece o direito de expressao direta ?

22-Ele foi introduzido na sua empresa ? Quais foram os resultados?

23-Voce participa aos grupos de qualidade organizados pela empresa ? O que voce pensa? Eles são interessantes e escutados pela direção ?

24-Quais são as principais diferenças entre estes grupos e os grupos de expressao direta?

25-Voce recebe o jornal da empresa? Voce contribui a esta publicacao ?

26-Voce faz proposicoes a direcao ? Se sim, voce esta contente das medidas tomadas pela empresa em funcao destas proposicoes ?

27-O que voce acha da participacao financeira imposta pela lei ? Voce conhece bem os mecanismos de atribuicao desta participacao ?

28-Voce gostaria de ver outras modalidades? Quais ?

29-Se a direcao propoe uma participacao ao capital, voce participaria ?

30-Voce acha participar realmente:

- A vida da empresa ?
- As decisoes ?

31-Para cada afirmacao abaixo,de sua opiniao seguindo as instrucoes abaixo:

-nivel de participacao atual

- 1 - nao participo
- 2 - fraca
- 3 - eu sou informado mas nao participo a decisao
- 4 - eu participo

-nivel de participacao desejado

- 1 - eu acho que este tipo de decisao nao me concerne
- 2 - eu gostaria que minha participacao fosse maior
- 3 - eu acho que eu deveria participar a esta decisao
- 4 - eu acho que as instancias de representacao do pessoal me representam neste tipo de decisao.

TIPO DE DECISAO	PARTICIPACAO ATUAL	PARTICIPACAO DESEJADA
.decisoes sobre as condicoes de trabalho.	()	()
.escolha do periodo de ferias.	()	()
.escolha dos horarios de trabalho.	()	()

.escolha dos estagios de forma- çao.	()	()
.escolha do chefe hierarchico.	()	()
.policia de salarios.	()	()
.transfêrencia à um outro cargo.	()	()
.transfêrencia géografica.	()	()
.elaboraçao da descripçao da fun- çao.	()	()
.escolha de um novo produto.	()	()
.escolha dos novos métodos de fabricaçao.	()	()
.escolha das novas formas de orga- nizaçao do trabalho.	()	()
.definiçao das normas de higiene e de protecçao.	()	()
.definiçao da politica social da empresa.	()	()
.definiçao da politica de inves- tisamento da empresa.	()	()
.definiçao da estrategia geral	()	()

31 - Qual seria, para voce, o tipo de organizacao ideal?

() o melhor tipo de organizacao é este proposto pela empresa onde trabalho.

() o melhor tipo de organizacao é àquele onde os trabalhadores participam ao capital da empresa.

() o melhor tipo de organizacao é àquele onde os trabalhadores recebem uma parte dos lucros realizados pela empresa.

() o melhor tipo de organizacao é àquele onde os trabalhadores participam as decisoes (sistema da cogestao).

() o melhor tipo é àquele onde os trabalhadores decidem eles mesmos (sistema da autogestao).

ANEXO Nº 6

A EMPRESA DO SETOR INDUSTRIAL DO VIDRO

Esta empresa nasceu em outubro 1665 quando o rei Louis XIV, sob a impulsão de seu ministro Colbert, assinou as cartas patentes dando varios privilegios à Companhia de Vidros.

Três séculos depois, ela faz parte de um grande grupo que reúne doze empresas tendo varias atividades. Mas o vidro ainda é considerado como o principal produto do grupo e esta atividade é o seu principal "savoir-faire".

A sede social da empresa se encontra à Paris e ela possui varias usinas nas diferentes regioes francesas assim que no exterior. Sua filial brasileira é a mais importante do ramo de toda a América Latina e ela é a primeira a utilizar a tecnologia necessária para a produção do "float-glass". A empresa é lider do mercado francês e ela é bem posicionada no mercado internacional, mesmo se a concorrência inglesa, americana e japonesa parecem causar varios problemas.

Esta empresa desenvolve uma forte atividade de pesquisa e ela é proprietaria de varias patentes. Os "royalties" representam uma parte importante dos seus resultados financeiros.

A empresa foi a primeira a ser nacionalizada em 1982 e segundo a direção e os empregados este estatuto não mudou o funcionamento da empresa. Ela foi também a primeira a ser privatizada em 1986. Desde 1982, a empresa reduz o numero de efetivos. Ela contava com 60000 pessoas em dezembro 1979 e hoje eles são 27800 empregados. Esta redução de pessoal pode ser explicada pela utilização de novas tecnologias de produção que permitem uma produção automática. Portanto, para evitar todo problema com os sindicatos, a direção previu uma politica de "outplacement" para assegurar a reconversão dos empregados demitidos. Na maioria dos casos, estas demissoes tocam mais diretamente os operarios que sempre trabalharam neste setor e para quem toda reconversão parece impossível.

A politica de recrutamento esta assim fechada e eventualmente a empresa recruta novos managers e tecnicos da produção.

Os empregados são quase todos de nacionalidade francesa, mesmo se nos encontramos na população operaria uma forte descendência italiana. Nas usinas, os unicos estrangeiros são originarios dos países da CEE.

Ha uma forte predominância dos empregados de sexo masculino e isto se explica pela especificidade do trabalho neste tipo de industria. No mais, o "métier" do vidro era até recentemente transmitido do pai ao filho. A tradição dos "gentils-hommes" é ainda presente nos

espíritos, mesmo se a profissão conheceu várias mudanças e uma certa devalorização.

A anciennidade é elevada. A maioria dos empregados têm mais de vinte anos de casa e uma idade média de 45 anos. O índice de absenteísmo é fraco (mais ou menos de 2%. A média nacional é de 7%). Os operários são geralmente sindicalizados e a CGT é o sindicato mais forte da empresa.

A direção considera que o grupo propõe uma política social de "avant-garde" e a concertação com os sindicatos aparece com uma vontade expressa da direção. Isto não impede os conflitos sociais.

A empresa consagra 1,1% da massa salarial à formação do pessoal. Ela é hoje mais reservada a reconversão dos operários que perdem o emprego.

Hoje o grupo conta com mais de dois milhões de acionários! A prática do capitalismo popular aumentou o número de pequenos acionários (dez ações). A direção considera que esta política aumenta seus custos financeiros, pois a assembléia dos acionários (para a primeira, a direção alugou o Zenith!) e a preparação da documentação destinada aos acionários representam novos custos importantes. Quando nacionalizado, o grupo aproveitava dos empréstimos governamentais, e hoje ele deve procurar novas fontes de financiamento.

ANEXO Nº 7
A EMPRESA DO SETOR BANCOS/SEGUROS

Este grupo é o resultado da fusão de dez pequenas empresas de seguros. Ele foi nacionalizado em 1946.

O capital social do grupo é dividido da seguinte forma: 88% das ações são detidas pelo Estado; 4% pelos empregados e 8% por diferentes acionários.

Ele é o número um do setor de seguros. Ele oferece vários serviços na França e em outros cinquenta países. A Europa unida de 1993 criará novos problemas para este grupo, pois toda concorrência será livre entre os grupos de seguros europeus. Comparado com seus concorrentes ingleses e alemães, o grupo francês aparece como sendo menos competitivo no nível dos preços dos contratos.

As atividades de seguros são repartidas em cinco departamentos: I.A.R.D.; Vida; Capitalização; Seguros Coletivos e Resseguros e Estrangeiro. Cada um destes departamentos dispõe de um circuito de comercialização diferente. Três departamentos gerais, Investimentos; Análise e Previsão e Pessoal e Relações Sociais assistem os departamentos operacionais.

A empresa empregava em 1981, 10.192 empregados permanentes e 7.020 outros considerados como independentes. Nesta última categoria nos devemos situar os empregados temporários e os mandatários, categorias específicas ao setor de seguros. Hoje, o grupo emprega 9.350 empregados fixos. A informática permitiu a redução de certos postos administrativos, que representam uma parte importante dos custos fixos. O grupo reúne 1700 managers responsáveis.

Como este grupo faz parte do setor terciário, nós não encontramos a categoria "operários", mas nós encontramos 360 pessoas assimiladas e empregadas sob a denominação "porteiros e empregados de imóveis".

A média de idade do pessoal gira em torno de 40 anos e a anciandade é de em média de dez anos.

A política de recrutamento do grupo está fechada e somente para certos casos a empresa recorre ao mercado de trabalho. Mesmo se os empregados não dispõem do estatuto de funcionário, eles têm a garantia do emprego. Esta garantia pode num certo sentido explicar o alto nível de absenteísmo (6%).

A diferença entre os salários masculinos e femininos é mais acentuada nesta empresa e mais particularmente para os níveis hierárquicos mais elevados.

Os sindicatos são bem implantados nesta empresa. A maioria dos empregados são inscritos à um sindicato (35 % do pessoal) e a CGT representa 55 % dos

empregados, enquanto que a CFDT aparece como o segundo sindicato (20 %). Isto nao significa que a CGT soube conquistar as empresas de servço. A vontade de conservar a garantia do emprego, que foi varias vezes ameaçada pelo governo, explica uma tal presença.

A direçao considera que ha uma boa clima de trabalho na empresa e que ela procura o dialogo constante com os representantes do pessoal e mais particularmente com os sindicatos. O grupo investiu enormemente em 1962 na formaçao dos managers à negociaçao. O objectivo era de facilitar a introduçao das reunioes de expressao direta.