

A ADVOCACIA E A EVOLUÇÃO DA EMPRESA

JACY DE SOUZA MENDONÇA

Chefe do Serviço Jurídico da Volkswagen
do Brasil S.A.

Professor nos cursos de Pós-graduação da
PUC em São Paulo

O que distingue a espécie (advogado de empresa) do gênero (advogado) é a natureza de sua clientela, o complexo de seus interesses e a problemática jurídica que daí emerge. Convém, pois, refletir sobre estes temas na abertura de um curso de especialização para advogados de empresa.

I

Conta a história que a atividade laboral do homem foi primariamente agropecuária, fazendo-se sucessivamente comercial, artesanal e industrial. Por outro lado, quanto à forma de desempenhá-la, a tendência foi sair do esforço individual para aproveitar a energia familiar conjunta, culminando com a formação de grupos heterogêneos que foram se transformando cada vez mais numa associação anônima.

No momento em que atingiu a maturidade, o núcleo de produção econômica não se identificava mais com o indivíduo que o idealizara ou fundara, nem com seu grupo familiar. Aqueles que assumiram a administração e dela procuraram extrair vantagens não estavam já ligados pelos laços do sangue nem por sentimentos de amizade, mas puramente por interesses econômicos. Assim sendo, natural seria a ocultação dos interessados, o desaparecimento das individualidades. A participação dos sócios se fez então absolutamente anônima. Papéis com valores e rendas assumiram o lugar das pessoas. O empresário deixou de ser o dono, o responsável direto e público pelo negócio, assumindo a figura do capitalista, do proprietário de papéis, do especulador de rendas. Deu-

Aula inaugural do Curso de Advocacia de Empresas, — Faculdade Paulista de Direito — PUC-SP — 29.04.77.

-se a transição da propriedade material, sobre os objetos que constituem o estabelecimento empresarial, para a propriedade imaterial, sobre os direitos e ações que os papéis representam. Surgiu a empresa.

Óbvias as vantagens para o titular de ações: menos trabalho, ou até nenhum, sem prejuízo para o capital investido; mais fácil distribuição dos riscos sobre o investimento, em razão da possibilidade de diversificação das aplicações numa pluralidade de empresas; maior liquidez do patrimônio, pois a conversão de um ou vários lotes de ações em dinheiro é evidentemente mais fácil que a negociação de um estabelecimento industrial; acima de tudo, a grande vantagem da obtenção de resultados com limitada responsabilidade pelos riscos.

Se as vantagens se fizeram assim evidentes, não deixaram de surgir também, em compensação, desvantagens: a titularidade de ações tem o sabor da propriedade fictícia pelo impalpável de seu conteúdo; o rendimento do capital deixou de ficar condicionado essencialmente à dedicação e ao trabalho do titular do negócio para variar ao sabor de decisões coletivas sobre a maior ou menor distribuição de lucros, as chamadas de capital, a manutenção ou capitalização de reservas. Aos poucos, no processo de decisão sobre os destinos e resultados da empresa, passaram a tomar parte pessoas que não integram o grupo titular do capital.

Na evolução histórica deste fenômeno observa-se, de início, o conflito dos **acionistas contra o proprietário original** do estabelecimento. Alguns acionistas assumem os direitos de propriedade de que era titular o empresário individual e passam a exercê-los em nome e por vontade de terceiros. Gradativamente, mesmo a maioria acionária vai perdendo significado e o controle do processo de decisão empresarial é assumido por ativas minorias frente à maioria inerte dos acionistas que, desempenhando o cômodo papel de investidores irresponsáveis, preocupam-se tão-somente com os resultados finais de Bolsa e balanços. Dizem as estatísticas que um terço de acionistas é suficiente para o controle dos destinos sociais. Além disso, a imaginação criadora fez com que surgissem ainda conglomerados de empresas que, na complexa tecitura das "holdings", assumiram controles globais.

Restou às minorias acionárias desprotegidas buscar amparo legislativo que lhes garantisse um mínimo de direitos, suficientes à proteção mais elementar do capital investido. De uma forma ou outra, foram-lhes preservadas as faculdades de controlar a empresa pela verificação de seus livros; de participar da administração, escolhendo número mínimo de administradores; de recuperar o patrimônio investido (ao menos parcialmente) pelo direito de recesso face a decisões contrárias aos fins essenciais da entidade, e de negociar suas ações com limites mínimos de preço.

Na realidade, porém, o papel desempenhado pelas minorias acionárias continuou também assemelhado ao de investidores privilegiados, de credores sem necessidade de trabalho e com o mínimo de riscos. Este posicionamento equivalente de acionistas majoritários e minoritários, procurando o investimento irresponsável, fez com que historicamente surgisse a vitória do administrador sobre o acionista.

O primeiro passo nesta direção foi a escolha de administradores por uma eternizada ficção eleitoral que, na verdade, nunca passou de mera designação de controladores. Somou-se a esta sistemática a crescente complexidade da empresa moderna, com a industrialização e comercialização de grandes inventos tecnológicos, exigindo, em consequência, técnicos super-especializados, raros no mercado de trabalho. Deles passou a depender o oferecimento de novos produtos ao consumo; deles passou a depender o volume dos dividendos a distribuir. Combinada esta situação com a crescente dispersão dos investimentos em ações, enfraqueceu-se a posição do acionista e a empresa saiu de seu domínio, submetendo-se ao dos Diretores. A estes ficou reservada a tomada de todas as decisões importantes, silenciosamente corroboradas por assembléias gerais meramente formais; assim, planejamentos de produtos, programações, orçamentos, aumentos de capital, formação ou não de reservas voluntárias, distribuição ou não de lucros, investimentos ou não em determinado setor, ficaram totalmente entregues a Diretores formalmente eleitos mas efetivamente detentores do poder econômico graças a seus conhecimentos técnicos e administrativos, é certo, mas graças principalmente às manobras de delegações de votos e acordos prévios de decisão que os eternizaram no comando.

Entre os tipos de administradores verificou-se também interessante transformação na empresa: inicialmente os administradores de produção foram tidos como os fundamentais, pela carência de conhecimentos técnicos, e, por isso, a eles ficou reservada a posição de destaque e a maior parcela das decisões; o interesse pelo lucro, porém, fez com que se destacassem gradativamente o administrador de "marketing" e, principalmente, o administrador financeiro. Hoje, assistimos à rápida ascensão do administrador de recursos humanos, na medida em que a crescente complexidade da empresa se combina com modernas exigências de mão-de-obra qualificada ou especializada, carente de seleção acurada, preparação, treinamento, coordenação e efetiva liderança.

Observando sob outro aspecto, o processo econômico rejeitou a administração individualizada e passou a exigir a coletivização da decisão, movida não só pela hipertrofia da empresa, por sua crescente complexidade técnica, mas principalmente pelo fato de que as informações encontram-se hoje dispersas, sendo impossível concentrá-las numa só pessoa ou mesmo num pequeno número de administradores.

A história nos mostra, então, a produção econômica sucessivamente dirigida pelo titular individual, pelo acionista e pelo Diretor. O fenômeno mais importante de nossa época, todavia, é o **acesso dos operários ao processo de decisão empresarial** e à participação nos resultados.

Pode-se admitir que, ao alvorecer da revolução industrial, a posição do operário dentro da empresa não se diferenciava em muito da posição de escravo. As conquistas operárias foram lentas e sofridas. E continuam em fase de concretização paulatina. Para que se tenha disso uma imagem plástica entre nós, basta comparar o capítulo do Código Civil Brasileiro relativo à prestação de serviços com a Consolidação das Leis do Trabalho, ou observar a evolução da própria CLT nos nossos dias. Este fenômeno tem lugar em virtude da dependência dos resultados da empresa ao maior ou menor rendimento da energia de trabalho operário; dá-se em virtude do grande número de operários, em proporção ao dos acionistas; dá-se em virtude da maior gravidade dos interesses vitais dos operários em comparação com os interesses meramente financeiros dos acionistas; dá-se impulsionado pelo concomitante acesso

das massas às decisões políticas; dá-se em virtude da impossibilidade de manter eficientemente ativos empregados gravemente insatisfeitos pelo desatendimento de radicais exigências de sobrevivência.

Fato é que o operário, depois de consolidar sua posição estrita de operário dentro da empresa, conseguindo a garantia de salários e condições mínimas de trabalho; depois de — em vários países — obter a garantia de estabilidade no emprego, o seguro desemprego e a equiparação dos proventos de inatividade com o salário da atividade, passou à conquista de posição na empresa equivalente à do acionista. (Aqui não me refiro, evidentemente, à situação brasileira, mas à de países já intensamente industrializados como a Alemanha Ocidental e a Suécia).

Em primeiro lugar, foi o direito à plena informação sobre a vida mais profunda da empresa; em seguida, a prerrogativa de ser consultado previamente em decisões que repercutem ou possam repercutir sobre sua condição. E qual a decisão que não tem ou não terá este alcance na empresa?

Não pararam aí as conquistas operárias. São inúmeros os exemplos de iniciativas operárias relativas à própria operacionalidade da empresa, com o conseqüente reconhecimento de seu direito à tomada de decisões sobre a forma e condições do desempenho do trabalho. Com isto cresceu, também, o índice de responsabilidade dos trabalhadores.

No Brasil, há uma conquista operária muito importante, anunciada como regra programática na Constituição Federal — a participação nos lucros. Ideal cuja concretização só recentemente e timidamente se iniciou entre nós, através da formação de fundos de participação sob controle oficial. Sem dúvida, a concretização desta participação dos lucros é difícilíssima: os operários não têm condições de exercê-la; os empresários não têm interesse em concedê-la. Estes os motivos pelos quais países super-industrializados não buscam este objetivo, mas se satisfazem com a instituição de sistema de participação dos empregados na gestão dos negócios, o que lhes assegura posição sólida na empresa e remuneração compatível com os resultados operacionais. Considera-se assim, hoje, mais importante a co-gestão que a participação nos lucros.

Esta co-gestão, até há pouco tida como irrealizável ideal de perfeição, foi já implantada na Alemanha Ocidental e na Suécia, onde empresas com mais de 2.000 empregados têm obrigatoriamente um Conselho Consultivo integrado em 50% por representantes eleitos pelos empregados; a par disso, um Conselho de Empregados em paralelo com a Diretoria, de cuja prévia aprovação depende toda e qualquer decisão que implique ou possa implicar em interesses dos operários. E volto à pergunta: qual a decisão dentro da empresa que não se integra nesta possibilidade?

Em muitas empresas, além disso, o Diretor de Recursos Humanos é eleito dentre candidatos indicados pelos representantes dos próprios empregados no Conselho Consultivo.

Este mesmo sistema de co-gestão operária vem de ser proposto na Inglaterra, onde enfrenta ainda resistências políticas. É provável, porém, sua implantação em aproximadamente 1.800 companhias inglesas. A Inglaterra está, na verdade, amadurecida para este passo, já que seu sistema social atingiu estágio dos mais aperfeiçoados do mundo. É, exatamente, neste momento, quando satisfeitas as exigências específicas dos operários como operários que se processa, naturalmente, a co-participação.

A eficiência do sistema é atestada pelo aumento do índice de satisfação e responsabilidade dos empregados (demonstrada pela inexistência de greves), pelo declínio estatístico das reclamações trabalhistas e, mais que isso, pelo aumento do percentual de reclamações julgadas improcedentes. De forma dramática foi ele já testado com absoluto sucesso em situações nas quais os representantes de empregados foram obrigados pelas circunstâncias a decidir contra interesse de grupos operários, tendo em conta o bem comum da empresa.

II

Não custa enfatizar que se trata aqui de mera descrição do que ocorre na empresa capitalista de hoje. O lado socialista do mundo não conhece esta caminhada, porque transformou o Estado em acionista úni-

co e os burocratas em administradores. Ao operário restou a posição mais ou menos disfarçada de escravo, submisso à vontade do Partido, monstro intangível justificador de toda arbitrariedade.

Nem se trata de programa mais ou menos ambicioso de transformação social, pois nesta matéria não cabe prever, mas somente observar. Esta a realidade, o que está se passando aos olhos de quem quer ver.

A mutação do mesmo fenômeno entre nós é questão de tempo e circunstância apenas. Certamente o sistema econômico brasileiro não atingiu a desejável maturidade para transformação de tal monta. Nosso produto nacional bruto é deficiente. Os problemas do balanço de pagamentos são graves. A carência de tecnologia própria, truísmo chocante. O motivo fundamental, porém, determinante da defasagem desta evolução entre nós é o despreparo dos trabalhadores para uma tomada de consciência do papel que têm a desempenhar no mundo moderno, co-participando do processo de desenvolvimento não em condição subalterna, não como parte contrária aos detentores do capital no processo de produção, mas como co-autores de uma mesma obra, com direitos equivalentes. Para atingirmos este estágio, deveremos quebrar férreo círculo vicioso, pois o despreparo do operário não lhe permite condições econômicas necessárias a poder preparar-se. Mas a ruptura deste dilema ocorrerá um dia.

Não se trata, também, afinal, de juízo crítico positivo ou negativo sobre os fatos observados. Trata-se pura e simplesmente de constatação.

III

A análise destes fatos mostra que o centro de interesses do núcleo de produção está se deslocando. Inicialmente, interessavam apenas os objetivos do proprietário do estabelecimento e seus familiares; com o advento do acionista como titular do capital e controlador da administração, foram, em primeiro lugar, os interesses da maioria acionária e, em seguida, também, os da minoria; a ascensão dos Diretores ao poder não eliminou a importância dos interesses financeiros dos acionistas, mas

acentuou, em paralelo a eles, a co-existência de interesses da empresa em si mesma, dos quais os Diretores se investem como defensores; o advento dos operários, afinal, ao nível de co-gestores e co-participantes do processo de produção, revoluciona o sistema, pela ênfase à co-existência de interesses heterogêneos a coordenar e harmonizar dentro da empresa: os peculiares a ela como núcleo de produção econômica, os relativos à compensação financeira do capital acionário investido e os interesses existenciais dos que devem conviver diariamente no trabalho produtivo. A empresa vai aos poucos perdendo a unicidade de sua teleologia para se transformar em centro de convergência de complexos e heterogêneos objetivos daqueles que conjugam energia em busca de um resultado econômico, sem esquecer que se trata de um ambiente existencial, onde se esvai a terça parte da vida humana e, por isso mesmo, ambiente que se exige adequado a esta convivência; que se exige, para isso, modelado por aqueles mesmos aos quais se destina. O esforço laboral não é dispendido como fim em si mesmo; mas como meio para a plena realização dos que trabalham no recesso da família a que pertencem e da sociedade de que participam ou devem participar.

IV

Missão genérica do advogado é trabalhar pela implantação da justiça no convívio. Na distribuição de papéis com Juizes, Promotores Públicos e todos aqueles aos quais cabe a mesma obra, incumbe-lhe orientar seu cliente para a realização de atos nos quais o aspecto jurídico seja importante, assisti-lo no exercício de seus direitos ou representá-lo na defesa de interesses legítimos feridos por terceiros. A correta orientação e defesa do cliente está condicionada, entretanto, ao perfeito conhecimento de sua natureza. Se se trata de cliente em fase de transformação, a imagem que dele se tem não pode estagnar-se em determinado momento.

Impende, portanto, clara tomada de consciência dos reais interesses da empresa moderna por aqueles que se propõem a assisti-la na prática de atos jurídicos ou defendê-la quando lesados seus direitos.

Objetivo desta exposição foi destacar que o complexo destes interesses, com relação à empresa — vossa futura cliente —, já não se

limita hoje à vontade arbitrária de algum proprietário de estabelecimento, por mais fechado que seja ou pareça ser o capital social; não se confunde com os interesses mais ou menos cúpidos de acionistas majoritários ou minoritários; não se identifica com as idéias mais ou menos fecundas de administradores mais ou menos arbitrários, ainda não conscientizados da missão social que lhes foi outorgada.

A cliente a assitir ou representar é um feixe harmônico de objetivos engastado nos macro-objetivos da sociedade política onde opera e, mais que isso, nas transcendentais exigências humanas de todos aqueles que participam do processo de produção tendo-o como meio a serviço da plenitude de sua realização integral como pessoas humanas.

A empresa do futuro (que já se faz presente em vários países) é uma estrutura comparável à orquestra onde a melodia do violino não briga com a do contrabaixo, mas todos os instrumentos, na exata medida em que executam sua partitura, realizam, na harmonia, a finalidade global da obra artística. É a superação da dicotomia entre interesses patronais e interesses operários.

Ao iniciardes um curso de especialização para advocacia de empresas, quis apenas trazer-vos um convite para assumirdes a partitura que a atualidade vos prepara; conscientizar-vos de que a missão histórica que vos está reservada não se restringe à fria defesa de interesses financeiros, mas à obra eterna da realização da Justiça na face da terra.