

Eleição de trabalhadores para Conselhos de Administração

**Governança Corporativa e
democratização das relações de trabalho**

O modelo de Codeterminação Alemão



A codeterminação tem suas origens históricas na República de Weimar, na Alemanha, nos anos 1920



Em 1976, todas as grandes empresas alemãs já contavam com representação quase paritária em empresas com mais de 2.000 trabalhadores

Codeterminação na Europa

Na Europa, 19 países do Espaço Económico Europeu (EEE) têm legislação de codeterminação no conselho de administração, enquanto 12 países (como Bélgica, Reino Unido, Itália, entre outros) não possuem quadro legal para codeterminação, dependendo de acordos voluntários

Na Alemanha, a codeterminação exige representação quase paritária dos trabalhadores nos conselhos em empresas com mais de 2.000 trabalhadores

Nos Países Baixos, os trabalhadores têm direito a serem ouvidos sobre decisões estratégicas e também podem nomear candidatos para o conselho de administração, conforme legislação como o Works Councils Act

O direito à representação varia conforme tamanho da empresa, propriedade, setor e presença sindical.

Vantagens Econômica e organizacional

Estudos recentes indicam que a presença de representantes dos trabalhadores nos conselhos de administração contribui para uma gestão mais eficiente e para a criação de valor organizacional. Por exemplo, Lopatta, Böttcher & Jaeschke (2018) sugerem que a codeterminação de paridade nos conselhos leva as empresas a um compromisso maior com a eficiência da gestão, com representantes dos trabalhadores atuando não apenas em benefício dos seus interesses, mas também dos demais stakeholders

Benefícios para os Trabalhadores

A codeterminação estimula o compromisso dos trabalhadores com a empresa, pois muitos deles adquirem conhecimentos específicos da organização e possuem fortes vínculos comunitários e culturais, o que dificulta a mudança de emprego. Além disso, o sistema aumenta a transparência e permite que os trabalhadores compreendam e aceitem decisões difíceis, especialmente em tempos de crise, reduzindo a agitação laboral.

Benefícios para as Empresas

O modelo robusto de codeterminação, especialmente evidenciado na Alemanha, foi apontado como um dos fatores que ajudaram a economia alemã a se recuperar mais rapidamente após a crise financeira global de 2008.

O modelo trouxe estabilidade, melhor entendimento e aceitação das decisões empresariais, contribuindo para a prosperidade da empresa, credores e comunidade em geral

Desafios

- ✓ Apesar dos avanços, há questionamentos sobre as atribuições, responsabilidades e a questão da confidencialidade dos administradores representantes dos trabalhadores — um desafio para garantir o funcionamento equilibrado da codeterminação
- ✓ A presença de trabalhadores em CAs não substitui o papel dos sindicatos

Histórico do Modelo Brasileiro

O processo legislativo no Brasil evoluiu desde a introdução facultativa da representação dos empregados em 2001 até a obrigatoriedade nos conselhos de administração de estatais de maior porte a partir de 2010, garantindo eleições organizadas em conjunto com sindicatos, consolidando esta prática como instrumento de participação dos trabalhadores.

A Vale S.A. é um exemplo de empresa privada que instituiu a eleição de empregados para o CA.

Lei Federal nº 10.303/2001 – sociedades por ações

Introduziu mudanças nas Leis nº 6.404/76 e 6.385/76, admitindo a participação de representantes dos empregados nos Conselhos de Administração das companhias.

Estabeleceu que a participação dos empregados é facultativa para os acionistas, que será regulada pelo estatuto da companhia.

Determinou que representantes dos empregados sejam eleitos diretamente pelos trabalhadores, com participação dos sindicatos e organização das eleições pela empresa 8.

Lei nº 12.353/2010 – garantiu eleição nas estatais

- Tornou obrigatória a presença de um representante dos empregados nos conselhos de administração das empresas estatais que tenham mais de 200 funcionários próprios.
- Regulamentada pela Portaria 26/2011 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais)

Reforçou o direito à representatividade dos empregados no Conselho de Administração das empresas públicas por meio do artigo 19 da lei.

Regulamentada pelo Decreto nº 8.945/2016 (27 de dezembro de 2016), garantindo explicitamente a participação dos trabalhadores

Decisão STF- 2025

Em fevereiro de 2025, o STF reconheceu a omissão do Congresso Nacional em regulamentar o direito dos trabalhadores à participação na gestão das empresas, conforme previsto no artigo 7º, inciso XI, da Constituição Federal. A Corte estabeleceu um prazo de 24 meses para que Legislativo adote as medidas necessárias para efetivar esse direitos

Avanços para o setor privado

Fortalecimento da Governança Corporativa - Stakeholders

A presença de representantes dos trabalhadores contribui para a tomada de decisões estratégicas.

Alinhamento com Práticas ESG

A inclusão de trabalhadores nos conselhos reforça o compromisso com a governança responsável, sustentabilidade e impacto social.

Representa uma prática que atende aos princípios do ESG (Environmental, Social and Governance), valorizando o papel da empresa junto à sociedade.

Democratização das Relações de Trabalho

Amplia o espaço de participação dos trabalhadores nas decisões empresariais, promovendo maior equilíbrio entre capital e Trabalho. Estimula o engajamento dos empregados com os objetivos da empresa e fortalece o papel das entidades sindicais.

Estabilidade e Resiliência em Tempos de Crise

Estudos indicam que modelos com participação dos trabalhadores, como o alemão, ajudaram empresas a enfrentar crises econômicas com mais eficiência — como na crise de 2008.

No Brasil, essa prática pode ser uma ferramenta estratégica em momentos de instabilidade.

Referências

- BERTOLDI, Anna. *A codeterminação na corporate governance*. 2022. Dissertação (Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização) – Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2022.
- Lopatta, K., Böttcher, K., & Jaeschke, R. (2018). When labor representatives join supervisory boards: empirical evidence of the relationship between the change to parity codetermination and working capital and operating cash flows. *Journal of Business Economics*, 88(1), 1-39.
- SERRANO, Rita. Eleger trabalhadores para Conselhos de Administração: boa prática de governança e democratização nas relações de trabalho. Carta de Conjuntura da USCS – Universidade de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, n. 21, 23 mar. 2022. Também publicado em Rede Brasil Atual, 13 mar. 2022, e Diário do Grande ABC, 18 mar. 2022.

-

Agradeço o convite e a iniciativa dos senadores Jaques Wagner, Fabiano Contarato e Zequinha Marinho, na proposição e convocação dessa audiência Pública.

Muito honrada em dividir esse tema tão relevante, com entidades empresariais e sindicais.