

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**Escola Brasileira de Administração Pública**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**LUIS EDUARDO CARVALHEIRA DE MENDONÇA**

198706 610

T/EBAP M539p



1000047199

**PARTICIPAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO.**

**Uma Introdução a seus  
Fundamentos, Conceitos e Formas.**

**MONOGRAFIA APRESENTADA  
À ESCOLA BRASILEIRA DE  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU  
DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA.**

**RIO DE JANEIRO , 1986**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
Escola Brasileira de Administração Pública  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PARTICIPAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

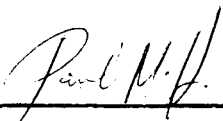
Uma Introdução a seus  
Fundamentos, Conceitos e Formas

Monografia de Mestrado apresentada por  
LUIS EDUARDO CARVALHEIRA DE MENDONÇA

E

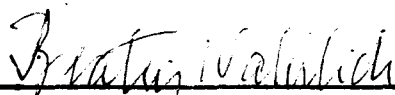
Aprovada em 22.08.86

Pela comissão julgadora



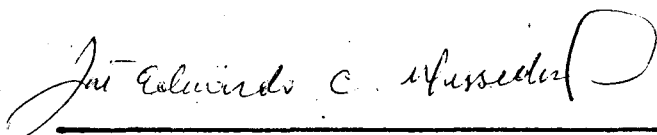
---

PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA  
Doutor em Administração Pública - PH. D.



---

BEATRIZ MARQUES DE SOUZA WAHRLICH  
Mestre em Administração Pública - M.P. A.



---

JOSÉ EDUARDO COELHO MESSEDER  
Mestre em Administração Pública - M.P. A.

A meu pai, Hélio Mendonça, professor titular da Faculdade de Medicina da UFPE, exemplo de seriedade científica e de dedicação acadêmica.

## ÍNDICE

	PÁG.
APRESENTAÇÃO .....	I
RELACÃO DOS QUADROS .....	V
RESUMO .....	VI
CAPÍTULO I	
. Participação: conceito central e tecnologia social; metodologia e conteúdo dos capítulos. ....	01
CAPÍTULO II	
. Concepções e expressões - chave .....	10
CAPÍTULO III	
. Anatomia e fisiologia de participação. ....	25
CAPÍTULO IV	
. Participação direta - A gerência participativa.....	50
CAPÍTULO V	
. Participação indireta - negociação coletiva, comitê de empresa e cogestão. ....	64
CAPÍTULO VI	
. Autogestão-antecedentes; O modelo iugoslavo e a idéia hoje .....	85
CAPÍTULO VII	
. Participação e Brasil e reflexões teóricas .....	101
NOTAS.....	122
BIBLIOGRAFIA .....	151

## A P R E S E N T A Ç Ã O

Este trabalho é uma introdução e uma visão geral sobre o tema da participação na organização. Foi nossa intenção , manifestada desde o projeto de dissertação, responder as perguntas básicas de por que participação, para que participação e como funciona a participação no contexto das organizações. Assim procedendo, esperamos ter respondido, então, à pergunta fundamental sobre o que é participação organizacional.

Por essa razão não é um estudo de caso, nem aprofunda um recorte específico da matéria. Como já o dissemos acima , seu propósito é oferecer uma visão geral e uma introdução sobre o assunto. É, portanto, uma tese expositiva analítica, segundo a classificação de Frank P. Sherwood(\*). Certamente muitos aspectos identificados e analisados mereceriam aprofundamento e confesso não me ter faltado tentação de seguir este rumo, tal a atratividade e densidade de cada aspecto analisado.

Malgrado essa tentação, o desafio de fazer um apanhado geral e "varrer" tudo sobre a matéria, de uma forma didática e lógica, permitindo uma visão ampla e o mais possível completa de todas as suas dimensões, pareceu a mim como mais estimulante e importante no momento. Exigiu-me muito esforço de exposição, de clareza, de objetividade e de concisão. Não foi, entretanto, um esforço em vão. Sinto a minha curiosidade intelectual satisfeita e posso, sem modéstia, dizer que outra pessoa , movida do mesmo interesse, encontrará neste trabalho resposta a muitas de suas dúvidas.

\* Vide - Curso de Mestrado em Administração Pública. Orientação aos alunos. PLI/83 - p.20

As razões para esta escolha foram, em primeiro lugar, a possibilidade de conhecer criticamente a literatura existente sobre o tema, revelando, desta forma, o seu atual "estado da arte". Em segundo lugar, o atendimento ao requisito de revisão da literatura estabelecido para monografia de mestrado. (\*) Em terceiro lugar, porque, face à dispersão e escassez da bibliografia em português sobre o assunto (\*\*), espero ter conseguido montar um panorama em perspectiva da participação, propiciando novas pistas e novos rumos para pesquisas futuras de terceiros em quaisquer dos ângulos analisados.

A motivação para executá-lo surgiu em dois momentos de contatos com a matéria. Por um lado, mesmo antes de iniciar o curso da EBAP, o assunto já se constituía como foco de minha atenção, especialmente no serviço público, destacando-se o ângulo da participação do cidadão. (\*\*\*) Por outro, o tema, já agora vinculado à organização, emergiu e foi tomando corpo, de forma crescentemente atraente, ao longo da obtenção dos créditos do mestrado da EBAP, particularmente após o aprofundamento das pesquisas sobre organização, área de concentração por nós escolhida.

Acontece, porém, que na razão direta dessa motivação, eu ia encontrando, mais a mais, dificuldades de acesso a bibliografia sobretudo em razão de sua escassez em português. Mas, se, por um lado, a literatura sobre o tema se tornava crescentemente mais limitada, por outro, quase que como resultado do abandono da investigação de manifestações se

\* Vide - Anexo a Resolução da Congregação nº 59 de 15.12.76 ' Parágrafo I, letra a - Idem p.1

\*\* Vide nesse sentido-Bordenave, Juan. O que é Participação, Coleção primeiros passos-Brasiliense. Diz o autor "Uma visita a uma livraria qualquer bastará para constatar o escassez de literatura sobre participação..." p.82

\*\*\* Vide-A Participação dos Cidadãos na Decisões da Administração Pública RAP 4/84.

cundárias e periféricas do assunto e em decorrência do aprofundamento sobre os seus complexos e reais problemas, a importância da matéria ia crescendo no mesmo ritmo e intensidade. Após determinado estágio, particularmente do levantamento da bibliografia sobre participação na biblioteca de F.G.V - Rio e da consequente avaliação da sua densidade, assumi que a escolha estava feita. A participação nos seus múltiplos e complexos aspectos no universo da organização afigurava-se a mim como um objeto irrecusável. Nesse sentido, quase que, como uma obrigação de compartilhamento de informações e conhecimento, a estrutura da pesquisa assumiu contorno definitivo.

Hoje, ao concluí-la, estou certo de que a participação é o único caminho de realização pessoal e social para as organizações. Na verdade, a participação ameaça os paradigmas clássicos da teoria da organização e, avança as bases para formas mais justas e humanas da vida social.

Durante nosso percurso intelectual, experimentado inicialmente no estimulante ambiente da sala de aula do curso de mestrado e seguido da convivência não menos estimulante na EMTU/Recife, desejaria agradecer a colaboração, o apoio e o estímulo de todos os que direta ou indiretamente concorreram para a produção do trabalho. Merece relevo especial a figura da professora Beatriz Warlich, cuja penetrante mas afável crítica, sempre nos guiou e orientou. Da mesma forma, desejo registrar meus agradecimentos ao Professor Enrique Saravia pelos suas seguras, eruditas e socialmente comprometidas orientações. No plano acadêmico, minha gratidão dirige-se ainda ao Professor José Eduardo C. Messeder que, como mestre não deixou de ser amigo e como amigo não se furtou de oferecer orientação na monografia a despeito de suas absorventes obrigações administrativas na escola.

Por outro lado, desejo também registrar aqui os meus sinceros agradecimentos a Maria Aparecida Gomes da Silva, incansável e sempre solícita datilógrafa, responsável pela excelente qualidade de apresentação deste texto.

Finalmente, dirijo meus agradecimentos de apoio e de estímulo à Tereza, minha mulher, pela sua disposição de companheirismo intelectual sempre interessada em discutir temas e aspectos da tese e pelo seu apoio afetivo, muitas vezes até se privando do meu convívio, distraíndo e ocupando as nossas crianças, Letícia' e Célia, a quem também agradeço a filial compreensão.

Recife, maio de 1986



## RELAÇÃO DOS QUADROS

QUADRO NÚMERO	ASSUNTO
01	.....Tipologia de Concepções
02	.....Perspectivas e Repercussões da Participação.
03	.....Necessidades da Empresa x Motivações Individuais.
04	.....Funções de Direção e Participação.
05	.....Graus e Níveis da Participação.
06	.....Atores e Formas de Participação.
07	.....Participação dentro de uma visão sistêmica.
08	.....Comparação Participação Direta x Indireta.
09	.....Funcionamento da Gerência Participativa.
10	.....Relação entre "Shareholder" x "Stakeholder"
11	.....Cronologia da Cogestão
12	.....Lei da Coparticipação (ferro e aço)
13	.....Lei do Regime Orgânico das Empresas.
14	.....Organograma da OBTA e OC
15	.....Continuum das Formas de Gestão.

## R E S U M O

Exposição e análise de caráter introdutório e geral sobre o tema da participação na organização. O texto é dividido em sete (7) capítulos, reservando-se os três primeiros para uma apresentação da importância da matéria, discussão de seus pressupostos conceptuais e exposição de instrumentos operacionais de análise. A seguir, os capítulos quarto, quinto e sexto discutem criticamente os tipos e modelos organizacionais considerados participativos, expondo, para cada um, seus antecedentes, fundamentos, mecanismos de funcionamento, encerrando-se a discussão de cada modelo com uma avaliação sucinta. Finalmente, o capítulo sétimo desenvolve uma análise, também introdutória, da questão da participação no ambiente organizacional brasileiro e oferece uma avaliação final do tema da participação no contexto teórico da teoria organizacional.

## C A P Í T U L O   I

A PARTICIPAÇÃO: CONCEITO CENTRAL E TECNOLOGIA SOCIAL; HISTÓRICO; A CONTROVÉRSIA SOBRE O ASSUNTO; ESCOPO E METODOLOGIA; CONTEÚDO DOS CAPÍTULOS SEGUINTEs.

" A participação efetiva e generalizada é um sonho, um devaneio incrível ou corresponde a uma exigência fundamental deste fim do século -XX? O devenir o dirá ....

Henri Fayol terminou sua conferência de abertura ao II Congresso Internacional de Ciências Administrativas, ocorrido em Bruxelas, em dizendo 1923: 'Minha conclusão? É que a condição essencial do bom funcionamento dos serviços públicos é uma boa direção superior e que a boa direção comporta um bom estado maior e um bom ferramental administrativo'. Não se poderia dizer hoje, cinquenta anos mais tarde, que a condição essencial do bom funcionamento dos serviços públicos, é uma boa participação dos cidadãos, dos funcionários e dos usuários na sua direção e sua gestão?" ( 1 )

O propósito deste capítulo é o de fazer uma breve introdução ao tema da participação. Seu objetivo é, por um lado, permitir uma familiarização com a temática relativa ao assunto e por outro, traçar uma visão panorâmica dos diversos recortes e dimensões da matéria, que serão discutidos nos capítulos seguintes.

Nele será sustituda, especialmente a questão da relevância e importância do tema para a área organizacional a partir da discussão da centralidade do próprio conceito de participação. Em seguida, far-se-á um breve histórico da trajetória da matéria como objeto de atenção da teoria e da prática organizacionais. Mais adiante, como que antecipando as análises dos capítulos seguintes, serão esboçados os diferentes aspectos controvertidos, polemicos e disputados que envolvem e também revolvem, no sentido de agitar, a complexidade do tema. Finalmente, encerra-se este capítulo com uma colocação dos objetivos da pesquisa e da sua metodologia, bem como, fixando-se os conteúdos dos capítulos seguintes.

### Participação: Conceito Central e Tecnologia Social

A participação constitui um dos mais importantes temas da prática e da teoria organizacionais, seja como conceito central, seja como uma tecnologia social<sup>(2)</sup>

Na qualidade de um conceito central, a participação é a variável que define e indica o que e como alguém faz algo numa dada organização. É neste sentido que costumamos dizer: Eu trabalho neste lugar. Em outras palavras, eu faço parte, eu participo daquela empresa<sup>(3)</sup>. Em síntese, aquele alguém é participante daquela ação coletiva organizada.

Mas, se, por um lado, esta aceção mostra a fa

ce estática, passiva e quantitativa da inserção de alguém numa da da organização, por outro, esta mesma centralidade revela e indica uma imensa gama de indagações teleológicas relacionando aquele alguém e a citada empresa.

À luz desse duplo entendimento, ao mesmo tempo simples e mera inserção e efetivo engajamento numa empresa, é que se pode imaginar, à guisa de exemplo, as diferenças de conteúdo, sentido e significação que aquela declaração de trabalho (Eu trabalho em tal lugar) encerra, se ela for feita por um operário de uma corporação americana e por operário iugoslavo pertencente a organização básica de trabalho.

Em virtude dessa sua dupla possibilidade é que a participação é um conceito central na área organizacional. Na verdade, estão subsumidas na sua enunciação questões fundamentais relacionadas com a distribuição de poder, de autoridade e de propriedade, bem como de trabalho, mecanismos de coordenação e integração e processo de tomada de decisão.

Graças a esta centralidade é que podemos compreender a profundidade e a extensão da declaração de Braybant ao encará-la como sucedaneo da burocracia weberiana<sup>(4)</sup>. É também na mesma linha que podemos captar o sentido da afirmativa de Papaléo e Schlemensor ao dizerem que as formas de participação - Comissão de fábrica, cogestão, e auto-gestão - são alternativas organizacionais orgânicas capazes de assegurarem a adequada assunção de responsabilidades sociais.<sup>(5)</sup> É também a partir deste mesmo pano de fundo que podemos avaliar a assertiva de Marques ao classificar as formas de participação "Como fruto de uma tendência inelutável que podemos deduzir dos processos de desalienação, que tende a se manifestar em toda ação coletiva".<sup>(6)</sup>

Finalmente, é ainda por causa da centralidade do conceito de participação que podemos conhecer e julgar a dimensão ideológica embutida nas práticas e teorias organizacionais.

Por outro lado, na qualidade de uma estratégia

social, a participação é encarada como um vetor muito importante usado nas organizações. Neste sentido, ela é empregada basicamente como uma tecnologia para formulação de objetivos, tomada de decisão, resolução de problemas e mudanças organizacionais.<sup>(7)</sup> Por meio do seu emprego, centrado especialmente em técnicas de grupo, alega-se o atingimento de um incremento de produtividade, desempenho e satisfação no trabalho.<sup>(8)</sup> Neste sentido, a participação é, então, uma abordagem gerencial, amparada na motivação.<sup>(9)</sup>

Seja neste último emprego, seja naquele primeiro o que parece ser importante registrar é que, como alegam seus adeptos, a participação não é só moralmente recomendável. Ela reduz a alienação e aumenta o moral. Além do mais, ela assegura eficiência, produtividade, estimula a harmonia industrial e enriquece a personalidade.<sup>(10)</sup>

### Histórico

Mas, se conceitualmente a expressão participação tem essas importantes implicações, ramificando-se no cerne e nas diversas dimensões do fato social administrativo, historicamente, o trato concreto com a matéria não vem de muito longe.

A despeito do fato de que muito dos conteúdos ideológicos da idéia da participação remontem às doutrinas sociais do século XIX<sup>(11)</sup>, é somente a partir da 2ª guerra mundial que a idéia toma corpo, assume forma concreta e sobretudo atrai a atenção dos interessados. "Foi desta época, em diversos países europeus, o estabelecimento ou o reestabelecimento por via legislativa ou contratual dos comitês ou conselho de empresa. Foi igualmente a época em que se introduziu o sistema de representação paritária nos conselhos de vigilância das grandes empresas siderúrgicas e minerais da República Federal da Alemanha."<sup>(12)</sup>

De lá para cá o interesse pela idéia vem se tornando cada vez mais crescente<sup>(13)</sup> e as experiências levada a efeito aqui e ali vêm merecendo atenção dos diversos atores envolvidos na questão, especialmente empregados, sindicatos, empresários,

governos e intelectuais. Não é aliás outra a constatação dos professores George Strauss e Eliezer Rosenstein, feita nos anos setenta, sobre a implementação da idéia participacionista em países como a Grã-Bretanha, Suíça e Alemanha Ocidental e novos países como Argélia e Israel e a sua não menos importante relevância como artigo de fé para socialistas, católicos liberais e mesmo ghandianos. (14)

Mais recentemente, publicação da O.I.T, já referida neste capítulo, delineiavasto panorama da adoção desses modelos participacionistas inclusive em países em vias de desenvolvimento, sendo utilizado ora como um dos elementos de peso de participação popular no desenvolvimento preconizado pela organização das Nações Unidas, ora como consequência de uma crescente socialização de economia nesses países. (15)

Quanto aos meios acadêmicos merecem particular destaque neste sentido, os estudos e pesquisas desenvolvidas pelo Tavistock Institute que introduziram a dimensão social, no sentido mais sociológico e menos psicológico na questão gerencial, representando dessa forma um grande avanço em relação às abordagens psicológicas da tradição funcionalista americana.

No próprio Estados Unidos, matriz das teorias organizacionais funcionalistas, este avanço doutrinário também tem-se revelado crescente. As contribuições de Carole Pateman, relacionando democracia e participação, ao lado da vasta obra do Professor Jaroslav Vanek, autor, entre outros títulos, de uma teoria econômica centrada na participação, (16) dão conta da atenção que a matéria, rotulada de democracia organizacional ou de sociedade auto-gerenciada, (17) vem recebendo neste país.

Por outro lado, a autogestão, seja como forma organizacional, seja como idéia e, neste sentido sendo vista como o modelo mais aperfeiçoado de participação, tem também merecido atenção sempre crescente dos meios políticos, trabalhadores e intelectuais, tendo como centro irradiador a França. Não é sem propósito que o livro de Allain Gilbert e Yvon Bourdet intitulado Au



togestão: Uma mudança radical, tem como introdução o seguinte tema: "Que significa a moda da Autogestão? Histórico da palavra." (18)

No Brasil, o tema, nos seus diversos aspectos e nuances, não tem também passado despercebido. Os trabalhos dos Professores Paulo Roberto Motta (EBAP/FGV), Fernando Prestes Motta, Maurício Tratenberg e Roberto Venosa (EBAESP/FGV), versando desde a questão da base filosófica dos modelos até sobre estudos comparativos dos mesmos, refletem a importância de sua discussão, aqui, entre nós. Um artigo recente de outro autor brasileiro, Sérgio Storch, declara textualmente que: "Um dos modismos mais notáveis na administração brasileira atual é o da participação dos trabalhadores na decisão." (19)

### A Controvérsia sobre a Matéria

A despeito da aparente unanimidade e univocidade que o assunto parece ter, uma leitura mais aprofundada do mesmo revela um campo de grande controvérsia e ambiguidade, tanto ao nível prático, como na esfera conceitual.

Um dos trabalhos pesquisados sobre o assunto dá, através do seu título, bem o alcance dessa grande disputa. O artigo denomina-se "La Participacion en la gestion Empresarial : Conceptos Empantanados." (20) Já, por outro lado, dois outros autores defendem a necessidade de uma abordagem dialética para tratar com essas divergências do tema. (21)

Em pelo menos três esferas, essas divergências mostram-se bastante fecundas e ricas.

Em primeiro lugar, ao nível do contexto concreto histórico de cada país que rotula ou tem sua experiência intitulada como de participação. Nesse sentido podemos dizer que o entendimento sobre o que vem a ser participação na Alemanha Ocidental tem muito pouco a ver com a participação dos comitês de empresa frances ou a participação gerencial americana. Uma visão

comparativa da autogestão iugoslava face a peruana revelará tam  
bém quão diferentes são suas existências.

Na verdade, neste nível prático o que se pode inferir é que as soluções assim encontradas por um povo e país obedeceram à razões políticas, econômicas e culturais peculiares a cada uma nação. E, mais além, na atualidade, condicionantes es  
pecíficos de cada projeto nacional dão corpo e formato próprios a essas experiências.

Em segundo lugar, no âmbito de disciplinas ci  
entíficas sobre a matéria, a participação percorre também grande caminho. Ela é objeto da área do direito, da ciência política, da sociologia, da psicologia e da administração, fazendo com que a literatura sobre a matéria achesse, sem dificuldades de fronteiras, temas micro e macro, como salientam Dachler e Wil  
pert.<sup>(22)</sup> É neste sentido que estes autores dizem: "A participa  
ção é, portanto, concernente a tópicos que vão desde motivação individual e habilidades, passando por liderança e dinâmica de grupo a fatores organizacionais e estruturas socio-políticos e processos em cada sociedade e entre sociedades."<sup>(23)</sup>

Resultado dessa confluência de áreas científi  
cas<sup>(24)</sup> distintas, o tema da participação vem apresentar "et pour cause" a sua última, atraente e provocadora disputa nesta seara teórica conceptual.

É neste campo que a participação apresenta-se ao estudioso como uma matéria em cujo seio abrigam-se as mais di  
ferentes concepções, cobrindo um longo e extenso espectro.

A título de ilustração deste debate, fecundo  
e sugestivo, alguns registros são eloqüentes. Nesse sentido, num debate sobre o assunto duas proeminentes figuras, Herzberg e Thorsrud chegaram a seguinte discussão: "Você é contra a participa  
ção pelas mesmas razões porque nós somos a favor", diria Thorsrud a Herzberg.<sup>(25)</sup>

Por outro lado, um encontro realizado em Genebra em 1967, sobre o tema concluiu que: "Não era possível elaborar uma definição uniforme, universalmente aceita, já que o tema participação podia ser interpretado de maneira diferente por distintas categorias de pessoas dos diferentes países e em diferentes épocas". (26)

Finalmente, uma minuciosa revisão de definições sobre participação feita por Santiago Rocca e Didier Retour revela o seguinte: "A participação está hoje em dia impregnada de uma grande confusão devido à multiplicidade de definições existentes, à diversidade dos enfoques formulados e aos objetivos muito diversos que lhe são atribuídos". (27)

### Escopo e Metodologia

Esta é a matéria escolhida para nossa investigação. É o nosso propósito, ao longo dos capítulos seguintes investigar a fundo toda esta complexidade, controvérsia e historicidade que se esconde por trás da expressão participação.

Como dissemos no prefácio, é nossa intenção pesquisar o que é, por que, para que e como funciona a participação no âmbito das organizações. Por outro lado, revelamos também, mais uma vez, nosso objetivo de oferecer uma visão geral, ao mesmo tempo introdutória e global sobre esse fenómeno da participação.

Por conseguinte, é do escopo do nosso trabalho avançar até o ponto em que seja permitido a apresentação analítico-descritiva dos diversos e complexos aspectos da participação, suas características principais, suas possibilidades de aplicação e discussão dos seus aspectos positivos e negativos.

## C A P Í T U L O    I I

CONCEPÇÕES E EXPRESSÕES - CHAVE

## Conteúdo dos Capítulos

Para alcançar este objetivo, o trabalho está dividido em sete (7) capítulos. O primeiro faz uma espécie de apresentação introdutória do assunto discutindo a sua importância como conceito central e como uma tecnologia social. O segundo discute os principais pressupostos conceptuais e as expressões - chave que fundamentam as diversas concepções existentes sobre a participação. Em seguida, o capítulo terceiro faz uma descrição de instrumentos operacionais de análise das práticas participativas.

A seguir, os capítulos quarto, quinto e sexto analisam e discutem os modelos mais conhecidos de participação, desde o "participative management" até a autogestão iugoslava. Para cada modelo apresentado, a pesquisa apresenta ainda tópicos relativos a seus antecedentes históricos e conceptuais, seus mecanismos e processos do funcionamento, críticas e restrições e uma avaliação de cunho pessoal.

Finalmente, o capítulo sétimo encerra a discussão da matéria, analisando os obstáculos e as oportunidades da prática da participação no Brasil e fazendo um balanço teórico da investigação empreendida.

" O sonho positivista de uma ciência sem metafísica - que hoje se traduz em uma demanda de ciência sem ideologia - provavelmente não se tornará realidade."(28)

Este é certamente um dos capítulos mais densos deste livro . É ele que permitirá uma visão dos alicerces e bases filosóficas do tema da participação, pondo às claras as diversas concepções por trás de cada expressão do termo participação . Através dessa caminhada neste minado campo conceutivo e ideológico teremos também condições de coletar referencial crítico para análise das práticas e dos tipos de participação, objeto dos capítulos seguintes.

Por outro lado, aproveitando ainda mais este mergulho, deveremos trabalhar também as idéias germinais e forças motrizes dessas concepções. Nesse sentido, exploraremos o tema da divisão de trabalho, da alienação, e da integração e conflito todos importantíssimos, a nosso ver, para a adequada compreensão do fenômeno da participação.

### Concepções sobre Participação

Há uma variedade de classificações (vide quadro I) oferecendo panoramas de concepções sobre participação. Tais classificações, no entanto, guardam sensíveis diferenças de quantidade e de conceituação. Mas, como se trata de uma área extremamente minada devido ao seu alto grau de ideologização, essa diversidade seria esperada porque ela reflete os vieses de cada autor.

Em face dessa situação, concordamos com Dachler e Wilpert que classificam as concepções sobre participação em quatro categorias, a saber: socialista; democrática; de relações e desenvolvimento humanos; e, de produtividade e eficiência.

Com esses quatro tipos acreditamos ter superado o dilema de pecar por excessos da tipologia apresentada por Walker (vide quadro II) ou de errar por omissão/ reducionismo como incorre a classificação de Strauss e Rosenstien.

Antes, porém, de iniciarmos a exposição desejamos registrar que utilizaremos considerações e atributos de conteúdo assinalados por todos os autores das demais classificações.

## QUADRO I

## TIPOLOGIAS DE CONCEPÇÕES SOBRE PARTICIPAÇÃO

AUTORES(29)	STRAUSS E ROSENSTEIN	ROCA E RETOUR	JACQUES MONAT	DACHLER E WILPERT	SÉRGIO STORCH(*)	MARLENE C MELO(**)	KENNETH WALKER
CONCEPÇÕES	.Socialista .Relações Humanas.	.Autodeterminação dos trabalhadores. .Humanização e desalienação.	.Ética .Política .Social Económica.	.Teoria Democrática. .Teoria Socialista. .Desenvolvimento e crescimento humanos. .Produtividade e eficiência.	.Gerencialista. .Psicológica-Humanista. .Democrata Clássica. .Esquerda participatória.	.Ativista .Integrativa .Psicológica .Divisão de Poder.	.Pró-Interesses trabalhadores .Democracia .Desalienação .Rec.Humanos .Cooperação 'redução conflito' .Solução problemas comuns. .Freio a eficácia. .Intrusão na direção .Respons.Sociais da Empresa.

(\*) - Derivada da Classificação de Greenberg, Edward, The consequences of worker participation: a classification of the theoretical literatura Social Science quarterly, set 1985, apud Storch, p.136 - opus cit

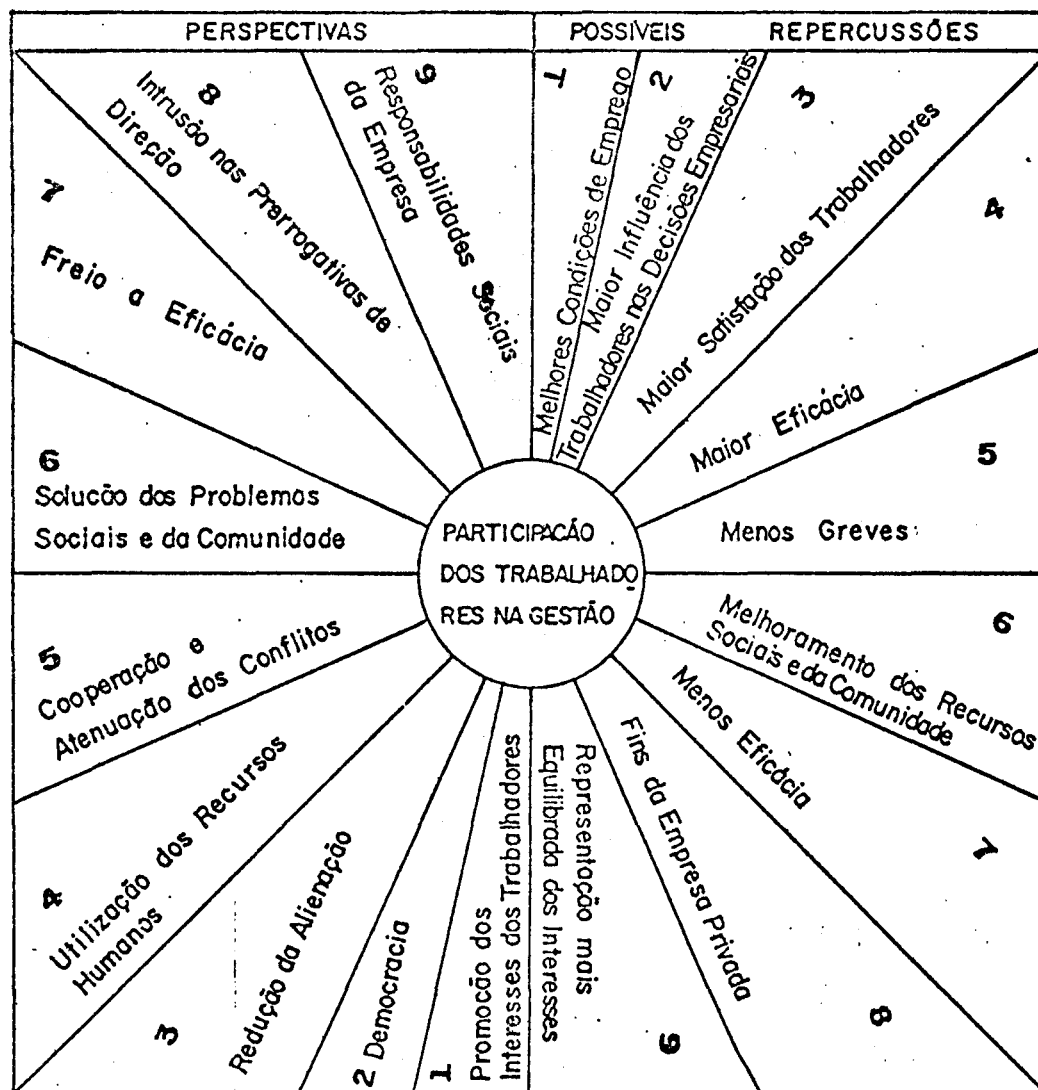
(\*\*)- Derivada de Gerald Fortin, participation et société Economies et Société, Geneva 4(9) 1979 - Apud Lopes Melo, M.C.O Participa -



PERSPECTIVAS E REPERCUSSÕES POSSÍVEIS DA PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NA GESTÃO EMPRESARIAL

(TRADUÇÃO NOSSA)

QUADRO II



## Visão Socialista

Esta concepção tem origem na visão socialista da sociedade, das relações sociais e das relações de produção. Suas fontes doutrinárias históricas são as idéias Fourier, Proudhon e Marx.

A comuna de Paris de 1871 é considerada como marco histórico primal desta sociedade autogerida.

À luz de tal concepção, a questão mais importante encarada ao nível da empresa é o problema da alienação, fundamentalmente introduzida a partir do capitalismo.

Além da alienação, o conflito é também visto como um problema a ser superado nas relações sociais e nas relações de produção. Defende-se a eliminação do conflito e a instauração de uma sociedade sem classe, onde emergiria uma mutualidade de interesses.

É neste sentido uma concepção política que aspira fundamentalmente a construção de uma sociedade participacionista e autogestionária em todas as esferas na qual o homem se desenvolve (produtiva, política, social e cultural) como salientam Roca e Retour. (30)

Há variantes recentes neomarxistas e gramsciana que abordam a participação no local do trabalho (Ex. Comissões de fábrica) como um meio através do qual as classes dominadas se educam para a liderança de uma sociedade socialista. Tal corrente é, segundo Storch, rotulada como esquerda participatoria por Greenberg. (31)

## Teoria Democrática

Essa concepção compartilha com a socialista a demanda por participação no nível macro e micro. Advoga-se que a participação política pura e simples não é suficiente, sendo indispensável a participação em todas as instituições e organiza-

ções, inclusive a fabril.

Os patronos dessa corrente são especialmente Rousseau, Stuart Mill e Toqueville.<sup>(32)</sup>

Preconiza-se a participação nas empresas como extensão da democracia política existente na sociedade civil. Neste sentido, denuncia-se inclusive a existência de "guarda-roupa de idéias" despidendo ou re-vestindo o operário quando o mesmo entra na fábrica.<sup>(33)</sup> Na verdade, o que em essência se postula não é necessariamente a democracia política mas a incorporação de valores democraticos no âmbito da empresa.<sup>(34)</sup>

Uma das mais expressivas adeptas desta corrente nos EUA é Carole Pateman. Segundo essa autora, a atual separação de esferas pública e privada da democracia liberal é artificial, vez que, segundo ela, não existem mais fronteiras rígidas entre essas duas ordens. Na mesma linha de raciocínio, ela questiona, então a funcionalidade dos conceitos de "responsivness" e "accountability" do voto político na complexidade da sociedade contemporânea. Por isso, ela advoga a prática democrática em todas as esferas, inclusive empresarial, como vetor e elemento revitalizador da democracia.<sup>(35)</sup>

### Relações/Desenvolvimento Humanos

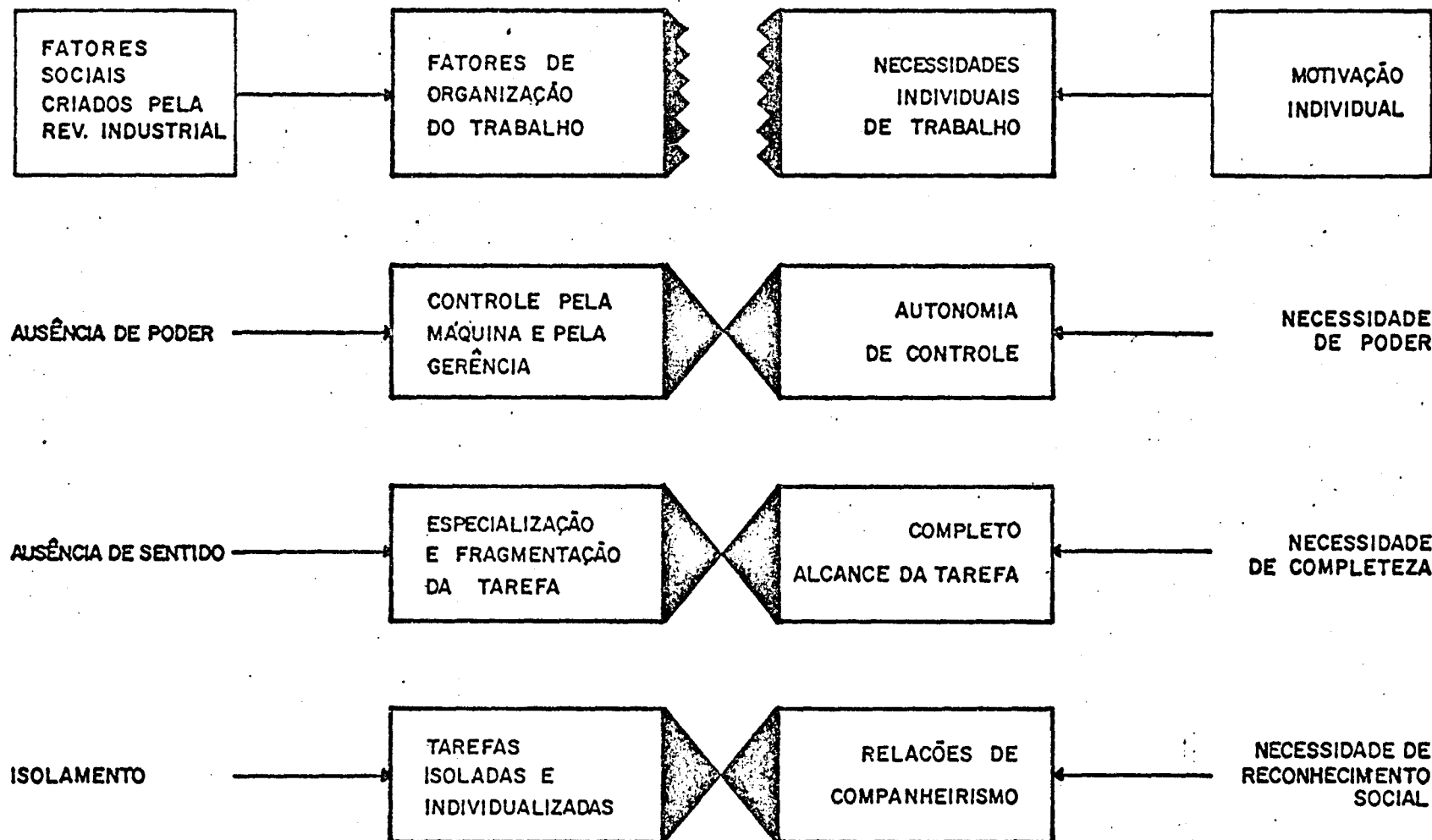
Diferentemente da escola socialista, que nasce dos empregados, esta perspectiva emerge do ambiente gerencial, como assinalam, com propriedade, Strauss e Rosenstein.<sup>(36)</sup>

Tal corrente ignora o conflito de poder ou de classes e assume que, quando ele existe, ele pode ser resolvido através de boas relações, isto é, por meio de uma autêntica e confiante maneira de relacionar-se.

Ainda, seguindo esta corrente, a divisão de trabalho e a industrialização conduzem a contradições entre realizações pessoais e demanda organizacionais (vide quadro III). Tal es

### QUADRO III

## RELACÃO ENTRE NECESSIDADES DA EMPRESA x MOTIVAÇÕES INDIVIDUAIS



tado de coisas enseja a insatisfação e desmotivação pelo lado do empregado e ineficiência e estagnação pelo lado da empresa.

Para superação dessa contradição, pioneiramente revelada por Chris Argyris, os adeptos dessa corrente defendem a busca de formas de motivação intrínsecas.

Segundo Storch, os defensores dessa corrente são classificados por Greenberg como psicólogos humanistas e a premissa fundamental defendida por eles é que: "Indivíduos menos alienados são também trabalhadores mais produtivos e melhores cidadãos." (37)

Segundo Strauss e Rosenstein, a defesa desses pontos de vista junto à classe empresarial transforma-os em "cruzados da melhoria das condições de trabalho". (38)

Finalmente, como destacam Dachler e Wilpert, os adeptos desta corrente desenvolvem mecanismos de participação através da ênfase em arranjos organizacionais voltados a garantir o desenvolvimento dos indivíduos e dos grupos. (39)

### Produtividade/Eficiência

Esta corrente não goza do mesmo prestígio das demais. Ela, de fato, debate-se com os mesmos problemas básicos de alienação, falta de envolvimento e insatisfação das demais concepções. Suas prescrições, no entanto, resultam numa instrumentalização da participação como uma tecnologia social à disposição da gerência e destinada a assegurar maior produtividade e eficiência, como informam Dachler e Wilpert. (40)

Segundo Storch, essa concepção, classificada por Greenberg como gerencialista, desloca o foco da participação para o conteúdo do trabalho, através de estratégias do gênero "enriquecimento do cargo" para motivar os trabalhadores. (41) É, portanto, basicamente, uma participação na tarefa.

Para encerrar a apresentação dessas concepções faz-se, todavia, importante assinalar dois registros.

Em primeiro lugar, é interessante ressaltar a perspicaz observação de Strauss e Rosenstein que indicam: "um feliz embaralhamento de ideologias socialistas e de relações humanas"<sup>(42)</sup> como razão principal para a grande aceitação da participação como palavra mágica.

Em segundo lugar, queremos também concordar com Jacques Monnet quando afirma que: "essas perspectivas não são necessariamente excludentes e que também certos modos de participação podem se desenvolver de maneira essencialmente pragmática sem basear-se em uma posição ideológica ou doutrinária definida".<sup>(43)</sup>

### Expressões - Chave

Além dessas divergências no nível conceptual, a participação traz no seu bojo a discussão de conceitos - chave importantíssimos. A omissão deles prejudicaria o conhecimento completo do assunto deixando irrespondidas as perguntas do por que e para que a participação que nos propusemos responder.

As expressões mencionadas são divisão de trabalho, alienação e integração e conflito. Em torno delas, como grandes campos magnéticos gravitam as visões ideológicas discutidas no tópico anterior e respectivas cosmovisões e "práxis".

### Divisão de Trabalho

No que concerne à divisão de trabalho, sua pertinência neste contexto deriva da própria noção do trabalho.

Há neste sentido duas leituras sobre o assunto. Em primeiro lugar, há a leitura da antropologia marxista segundo o qual a formação histórica do capitalismo operou a descaracterização do sentido e significação do trabalho, transformando o ho

mem em força de trabalho e mercadoria oferecida em troca de sua sobrevivência. Nesta situação, o trabalho é então algo que: "designa uma atividade que se exerce 1) por conta de um terceiro; 2) em troca de um salário; 3) segundo formas e horários criados por aquele que paga; 4) visando a fins que não são escolhidos por quem o executa", como acentua André Gorz. (44)

Com efeito, a penetrante e aguda crítica da divisão de trabalho formulada por Marx, descobrindo na cooperação (45) o traço fundamental do trabalho associado e que ao longo das diversas formações históricas enseja resultados diferentes, tem encontrado sempre e crescentemente adesões e análises no mesmo rumo.

No mesmo sentido é que Stephan Marglin, em um minucioso e exaustivo trabalho de análise histórica sobre a evolução do capitalismo, em sugestivo artigo denominado: "Origem e funções do parcelamento das tarefas. Para que servem os padrões" afirma que. "1 - A divisão capitalista do trabalho - caracterizada pelo célebre exemplo da manufatura de alfinetes, analisada por Adam Smith - foi adotada não pela sua superioridade tecnológica, mas porque garantia ao empresário um papel essencial no processo de produção: o de coordenador que, combinando os esforços separados dos seus operários obtém um produto mercante. 2 - Do mesmo modo, a origem e o sucesso da fábrica não se explicam por uma superioridade tecnológica, mas pelo fato de ela despojar o operário de qualquer controle e de dar ao capitalista o poder de prescrever a natureza do trabalho e, a quantidade a produzir. 3 - A função social do controle hierárquico da produção consiste em permitir a acumulação do capital." (46)

Destituídos do domínio sobre o produto e sobre o processo de trabalho, os trabalhadores convertem-se, então, em mercadoria e vão oferecer sua força de trabalho no mercado, como já salientamos.

Tudo isto, porém, não teria consequências maiores se esta mesma antropologia marxista, extremamente imbricada

com a economia política como revelado acima, não tivesse como centro da sua formulação o trabalho.

Trabalho e existência humanos são noções corre-latas. O homem é essencialmente um ser que produz o mundo e a si mesmo. Seu trabalho é para a liberdade, criação e realização. En fim, para se fazer homem livre. Por conseguinte, podemos afirmar que a ontologia do homem da filosofia marxista é fundada no trabalho.

Mas, o capitalismo e sua correspondente forma de divisão de trabalho engendra a "tragédia da história" que é a alienação do homem em relação ao seu trabalho, a si mesmo e aos outros. (477)

Como resposta a esta reificação do homem, basicamente introduzida pelo capitalismo, é que podemos entender quais os objetivos que fundamentam a chamada concepção socialista. Participação em todos os níveis, setores e graus da sociedade é uma forma de construir uma sociedade autogestionária, inspirada num mutualismo de interesses.

A segunda leitura da questão da divisão de trabalho, bem menos profunda e filosófica do que a marxista, é formulada a partir da crítica feita pelos psicólogos humanistas contemporaneos.

Esta leitura do problema, iniciada a partir da escola de relações humanas, aprofunda ao nível psicológico, o impacto da divisão de trabalho. É, entretanto, uma visão incompleta do fenomeno na medida em que o reduz a esta única dimensão psico-lógica.

### Alienação

Essa é outra expressão de alto magnetismo no estudo da participação. Sua importância já foi inclusive antecipada no tópico anterior. Pela sua relevância, todavia, merece ser melhor explorada o que faremos a seguir.



Na verdade, a alienação, consequência direta da divisão de trabalho, é, por assim dizer, o mal fundamental da Revolução Industrial contra a qual a participação é o antídoto.

Como informa Sérgio Storch, além da visão marxista já explorada no item anterior, há duas abordagens sobre a alienação. Em primeiro lugar, há a perspectiva de Durkheim que observando sociologicamente o fenômeno nas relações industriais urbanas contemporâneas, rebatiza-o de anomia, que seria sinteticamente a rutura de referencial cultural do homem.<sup>(48)</sup> Segundo, há a visão de Blauner que encontra as fontes da alienação psicológica do homem nas relações de trabalho atuais.

Para essas duas correntes há, então, o remédio da participação. Contra a anomia, a participação, via envolvimento da comunidade, é a restauração do referencial perdido. Contra a alienação psicológica do Blauner, a prescrição é o engajamento nas situações imediatas de trabalho.<sup>(49.)</sup>

### Integração e Conflito

Se os temas da divisão de trabalho e alienação integram o substrato filosófico no qual se amparam as concepções analisadas no início deste capítulo, essas duas posturas - integrativa e conflituosa - indicam e revelam as vertentes praxiológicas sob as quais aquelas concepções se guiam. A importância da inclusão deste tema no contexto da participação pode ser avaliado pela afirmativa de Lammers que, com base nos argumentos de cada visão, afirma que tais argumentos "levam à conclusão que existem dois modelos teóricos irreconciliáveis em termos dos quais a vida organizacional pode ser explicada".<sup>(50)</sup> Sem dúvida, os postulados básicos da visão funcionalista e do conflito de interesse exercem influência decisiva nas ciências sociais em geral, na sociologia<sup>(51)</sup> e obviamente na teoria das organizações. Por isso mesmo eles são polos importantíssimos no estudo da participação como veremos ao longo deste trabalho.

Com efeito, o conceito de integração desfru-

ta, na teoria e prática administrativa uma posição de destaque. Esta notoria presença na teoria geral da administração ganha corpo e assume quase uma definitiva hegemonia conceitual, tal como um paradigma<sup>(52)</sup>, com base nos trabalhos do influente sociólogo americano Parsons. É Talcott Parsons, através da sua teoria do imperativismo funcional, que empresta a todo sistema social um conjunto de quatro imperativos que regulariam a coesão social.<sup>(53)</sup> Entre esses princípios, destaca-se o de integração que seria responsável pela manutenção de solidariedade entre as unidades para o eficiente funcionamento do sistema social.

Neste sentido, a estrutura seria um sistema funcionalmente integrado mantido em equilíbrio por certos processos padronizados e repetitivos como analisa Dahrendoff.<sup>(54)</sup>

O bem ou o mal<sup>(55)</sup> que Parsons prestou a sociologia e por extensão a teoria das organizações ainda não está devidamente avaliado. Sua decisiva influência sobre a teoria sistêmica tão em voga no Brasil devido à "febre sistêmica que tomou conta das ciências sociais"<sup>(56)</sup> consolidou ainda mais sua hegemonia. Houve uma espécie de casamento entre a metodologia sistêmica e a preocupação estrutural - funcionalista de Talcott Parsons.<sup>(57)</sup>

À luz desse referencial teórico, o conflito era visto como algo disfuncional, anormal e patológico. Dentro das funções e papéis das organizações ele era, então, reduzido a conflitos de relacionamento, de status e de papéis interdependentes, como observa agudamente Marlene C. Melo.<sup>(58)</sup> Todo conflito está no papel resumirá criticamente José Henrique de Faria.<sup>(59)</sup>

Nesse sentido, todo conflito explicado como um processo de diferenciação e especialização de funções e papéis novos se resolveria em nome dos "interesses do sistema, ou da hierarquia superior" como denuncia Ana Maria Campos.<sup>(60)</sup>

No nível da organização, a administração dos conflitos seria feita, então, sob a forma de participação, vale dizer pela integração do empregado aos interesses da empresa.<sup>(61)</sup>

Esta maneira de ver e encarar a dinâmica organizacional, manifestando um alto apreço pelo exercício da autoridade e da ordem, no entanto, não passou despercebido aos analistas dessas teorias. Nesse sentido, é eloquente a observação de Beatriz Warlich ao chamar atenção do compromisso da teoria de sistemas com a ordem<sup>(62)</sup> e, a não menos incisiva restrição de Ana Maria Campos, indicando a associação entre a visão funcionalista de Parsons, e o "status quo".<sup>(63)</sup>

Pouco a pouco, porém, a sociologia e por extensão a teoria das organizações reconhecem e incorporam o método científico dialético seja na vertente marxista original, seja na existencialista mais recentemente.<sup>(64)</sup>

Do estático autoritarismo funcionalista de Parsons, que oculta e transforma o poder em instrumento de dominação, emerge a questão estrutural e fundamental do poder. Todos os conflitos são de poder e os processos de regulação dos mesmos são provisórios, justamente em função da relação de poder vigente, como revela Marlene C. Melo<sup>(65)</sup>

Dentre os fundamentos desta visão dialética da dinâmica organizacional, além da marxista, avulta como importantíssima a teoria da coerção formulada por Dahrendoff.<sup>(66)</sup> É com ele que "o conflito sai da patologia e entra na fisiologia social".<sup>(67)</sup> diz Tomasetta. Mas, se em Marx o conflito é necessariamente associado à apropriação privada do trabalho ou a mais valia social, em Dahrendoff, ele é inerente a qualquer relação de poder, acrescenta Tomasetta.<sup>(68)</sup>

À luz deste instrumental teórico, a organização passa então a ser vista "como um arranjo provisório, uma combinação única de contradições".<sup>(69)</sup>

Muda-se a ótica da participação. Ao invés de instrumento de manipulação a serviço de hierarquia superior, ela é encarada como um meio de antecipação e regulação dos conflitos de forças antagonicas existentes na sociedade industrial<sup>(70)</sup>, ou ,

como uma via de libertação do homem com destino a sociedade autogestionária. (71)

Integração e conflito são, como vimos duas idéias-mestra na práxis e na ciência organizacionais. É em função da importância desses conceitos para a prática participacionista que achamos conveniente tê-los trazido à cena.

À guisa, todavia, de conclusão deste capítulo, que esperamos tenha revelado com a intensidade, ênfase e extensão apropriados, os diversos nuances, matizes e facetas dos fundamentos da participação, desejaríamos registrar, como faz Moscovici, que não há ciência sem ideologia. Em síntese, todas as teorias de administração servem, viabilizam e instrumentalizam, interesses hegemônicos de grupos no poder. Em outras palavras, a cada concepção discutida corresponde uma cosmovisão, uma maneira de valorar (atribuir valor) problemas e desafios colocados por qualquer empreendimento humano.

## C A P I T U L O    I I I

### ANATOMIA E FISILOGIA DA PARTICIPAÇÃO

" Administração participativa é um complexo multifacetado no qual os seguintes aspectos devem ser levados em consideração: a) a estrutura organizacional; b) a dinâmica interna dos processos decisórios, e c) as variáveis psicossociais que afetam o comportamento dos participantes"(72

O objetivo desse capítulo é o de fazer uma apresentação de diversos conceitos empíricos e operacionais comumente usados na análise da participação. É, de alguma forma, uma complementação ao capítulo anterior que foi eminentemente teórico.

Nesse sentido, repassamos conceitos como funções de direção em contraste com a participação; níveis e graus de participação; atores e protagonistas da participação; tipos de decisão tomadas na empresa e participação; influência e controle como forma de participação e, finalmente, a apresentação dos gêneros de participação direta e indireta e suas respectivas espécies.

## Funções de Direção e Participação

Uma maneira panorâmica de se captar concretamente o alcance e a profundidade de uma experiência participacionista pode decorrer do uso de um diagrama desenvolvido por Kenneth Walker (vide quadro IV) representando as funções clássicas de direção<sup>(73)</sup> em contraste com as práticas de participação.

Como efeito, a facilidade de leitura deste diagrama decorre exatamente do fato de que ele indica topologicamente em que ponto do diagrama estaria localizada uma solução participativa em curso. É, portanto, um instrumento analítico de grande utilidade.

## Níveis e Graus da Participação

Dois outros instrumentos analíticos que permitem diagnosticar experiências participativas são também muito usados. Trata-se dos instrumentos de aferição dos graus e níveis do sistema decisório de uma empresa e as práticas de participação. Esses instrumentos recortam transversalmente o sistema decisório de uma empresa e, com muita facilidade, surpreende puntualmente o "momentum" decisório com participação (vide quadro V).

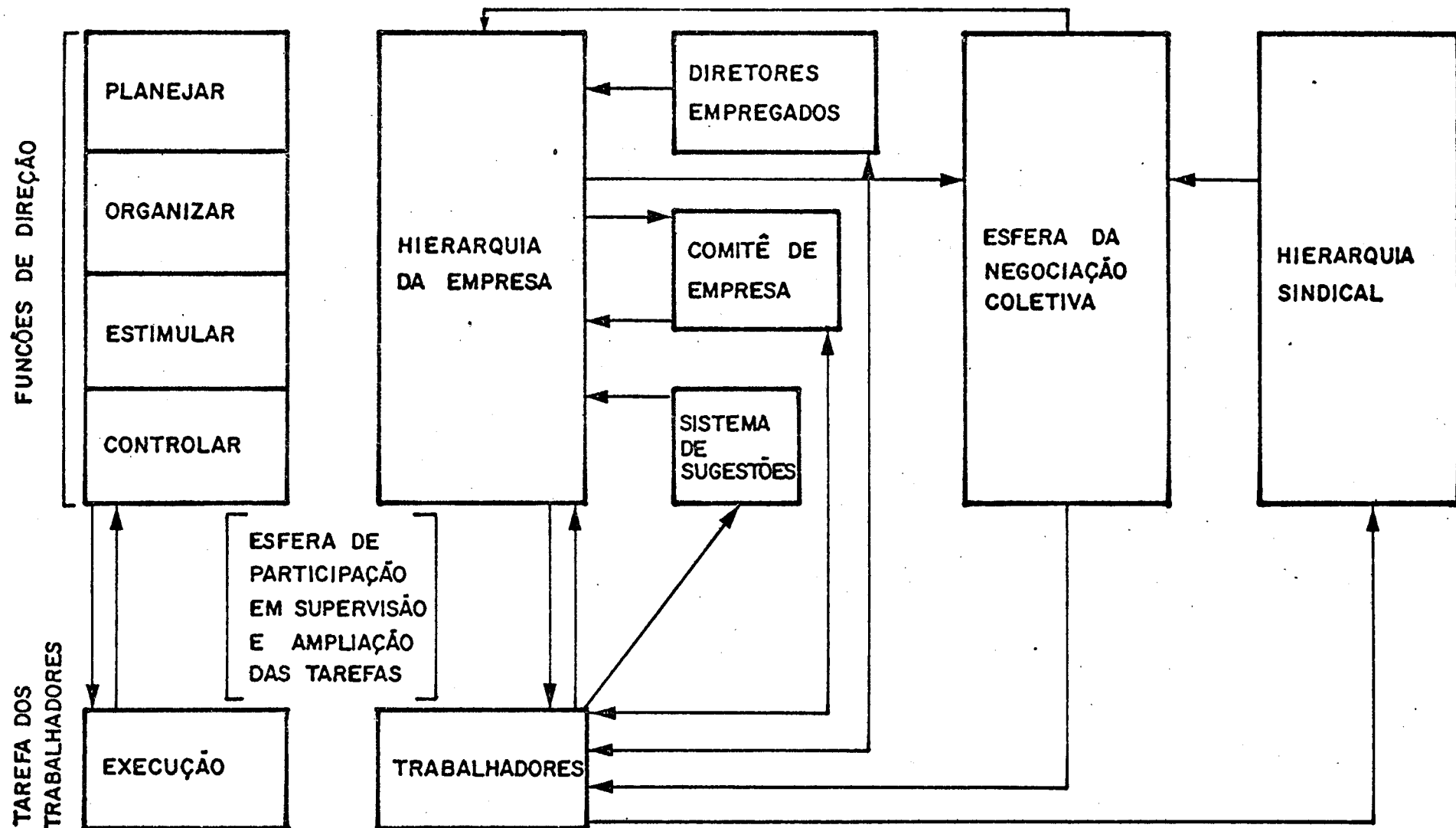
No que concerne ao quadro dos níveis, que percorre todos os níveis de resolução de uma decisão, perpassando verticalmente a formação da vontade organizacional, sua serventia dispensaria comentários, tal a quantidade de inferências a que o mesmo se presta. Nesse sentido poderíamos, por hipótese imaginar duas situações de decisão relativas a lançamento de um produto novo e a escala de férias de uma dada unidade da mesma empresa e, daí, identificar que estratos da população da empresa estariam envolvidos naquelas decisões e, em que nível ocorreria o envolvimento. É fácil figurar a hipótese no Brasil. Mas, não é difícil também imaginar que essas mesmas decisões seriam integralmente compartilhadas, seja na cogestão alemã, seja na autogestão iugoslava, como veremos nos capítulos seguintes.

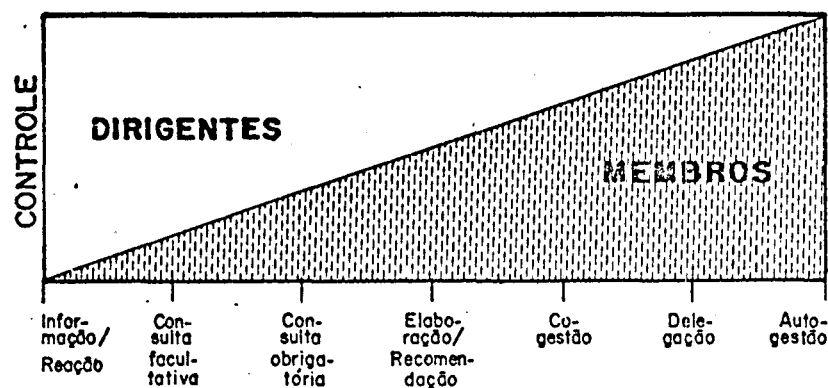


# QUADRO IV

## FUNÇÕES DE DIREÇÃO E PARTICIPAÇÃO

### PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NA GESTÃO EMPRESARIAL



QUADRO VGraus e Níveis da Participação

Nível 1 - Formulação da doutrina e da política da instituição.

Nível 2 - Determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias.

Nível 3 - Elaboração de planos, programas e projetos.

Nível 4 - Alocação de recursos e administração de operações.

Nível 5 - Execução das ações.

Nível 6 - Avaliação dos resultados.

Mas, se por um lado, este instrumento de análise traz em evidência o "momentum" de entrada em cena dos atores no processos de planejamento e de tomada de decisão de uma organização, o quadro relativo aos graus de participação demonstra também de que forma a vontade decisória de uma determinada empresa é consumada.

Não é difícil imaginar um exemplo concreto retratando esta escala de grau de participação. No caso brasileiro, por exemplo, é useiro e veseiro as decisões serem somente "participadas", isto é, informados aos empregados. Já, por outro lado, determinadas decisões relativas a condições de trabalho, por exemplo, nos países da Europa Ocidental, somente são tomados depois de consulta aos demais membros da empresa e, em alguns casos, depois de se chegar a um acordo explícito com os empregados.

Em resumo podemos dizer que este último instrumento nos dá o "modus faciendi" e aquele primeiro oferece o "modus operandi" da formação e consumação da vontade decisória numa empresa.

### Atores da Participação

Uma outra referência da anatomia da participação que precisa ser feita neste capítulo é a identificação dos atores, grupos ou segmentos da população da empresa envolvidos com os processos participativos.

Neste sentido, é ilustrativo o quadro de Mintzberg (vide quadro VI) revelando uma tipologia de quatro espécies de grupos de interesse envolvidos no processo de participação. A originalidade de seu trabalho está exatamente em identificar a participação de grupos de interesse externos à empresa como um mecanismo de participação tão pertinente na discussão da matéria quanto os modelos de participação de empregados ordinariamente tratados pela matéria.

# QUADRO VI

## ATORES E FORMAS DE PARTICIPAÇÃO

QUATRO FORMAS BÁSICAS DE DEMOCRACIA ORGANIZACIONAL

		GRUPOS ENVOLVIDOS	
		EMPREGADOS	GRUPOS DE INTERESSE EXTERNO
FOCO DE ATENÇÃO	CONSELHO DE DIREÇÃO	<p>EMPREGADOS</p> <p>DEMOCRACIA REPRESENTATIVA</p> <p>ESTILO EUROPEU-POR EXEMPLO, CO-DETERMINAÇÃO OU PROPRIEDADE COLETIVA</p>	<p>PLURALÍSTICA</p> <p>DEMOCRACIA REPRESENTATIVA</p> <p>ESTILO AMERICANO-POR EXEMPLO, DIRETORES DE "INTERESSE PÚBLICO."</p>
	PROCESSO INTERNO DE TOMADA DE DECISÃO	<p>EMPREGADOS</p> <p>DEMOCRACIA PARTICIPATIVA</p> <p>POR EXEMPLO, CONSELHO DE TRABALHO</p>	<p>PLURALÍSTICA</p> <p>DEMOCRACIA PARTICIPATIVA</p> <p>POR EXEMPLO, INTEGRANTES DE COMITÊ DE NOVOS PRODUTOS</p>

Sem dúvida, a participação na organização de -  
ve caber esta abertura de fronteiras e, neste sentido, mais uma  
vez Mintzberg avança, com muita acuidade, ao assinalar a vocação  
européia para os grupos internos e a americana para a incorporação  
de personagens externas<sup>(74)</sup>.

No que diz respeito aos atores intra-organiza-  
ção, o diagrama de Venosa( vide Quadro VII ) representando os  
seis subsistemas de uma organização, está, como que, revelando ser  
necessário que todos participem das decisões sobre os insumos e os  
produtos finais. Aliás, é neste rumo que Venosa declara: "Numa es-  
trutura participativa, todos os seis subsistemas devem tomar parte  
na definição dos insumos necessários e dos produtos finais a se-  
rem atingidos, isto é, todos os subsistemas e não só o gerencial e  
o institucional( por influência sobre o gerencial) devem ser par-  
tes integrantes dos processos em que tomam decisões sobre os insu-  
mos e produtos finais".<sup>(75)</sup>

### Tipos de Decisão

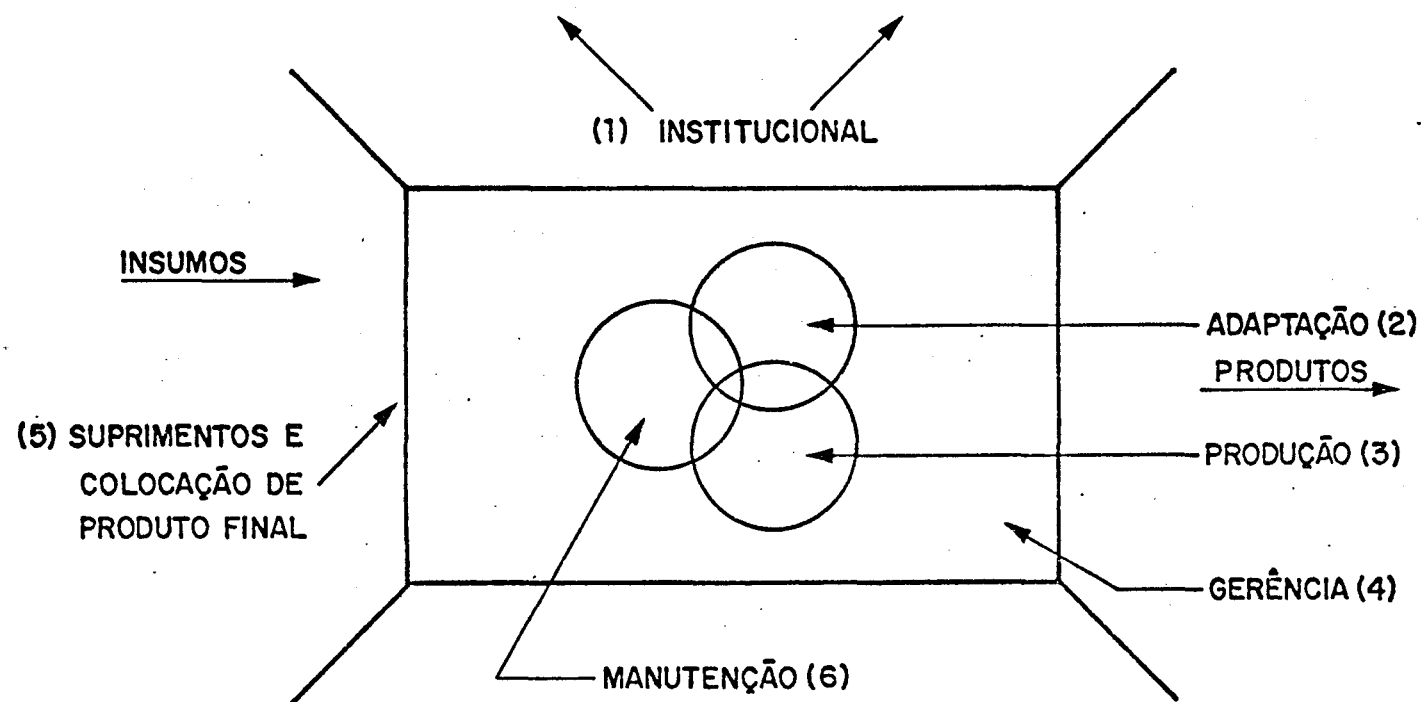
Este é outro instrumento analítico de boa ser-  
ventia para o exame de casos concretos de participação.

Há diversas<sup>(76)</sup> classificações de tipos de deci-  
sões face ao processo de participação. Paulo Motta desenvolve uma  
classificação muito útil cobrindo 3 espécies de decisões, que se-  
riam as seguintes: de integração, isto é aquelas relativas ao pro-  
cesso/desenvolvimento das organizações, melhoramento das condições  
de trabalho e aperfeiçoamento dos empregados; de distribuição, vale  
dizer, aqueles concernentes à repartição dos resultados do traba-  
lho, salários e distribuição indireta e, finalmente, as decisões  
de adaptação atinentes basicamente à divisão interna de trabalho ,  
especialização, alocação de poder e planos de carreira<sup>(77)</sup>.

Com esta ferramenta, nós podemos identificar  
em um exemplo concreto dado, sobre que assuntos existem decisões  
compartilhada e, também avaliar qual o grau de participação exis-

## QUADRO VII

### Participação dentro de uma Visão Sistêmica



FONTE: Baseado em esquema preparado pelo Prof. Pedro Celidonio Gomes dos Reis e transformado em material didático na EAESP, APUD - Venosa, R - Organização e a Panacéia Participativa ou Participação e a Panacéia Organizacional Rev. Adm. Pub. - 8(4) out./dez. 1974 - p. 83

tente nas decisões.

## Influência e Controle

Este é outro conceito operacional de muita utilidade na análise de situações concretas de participação.

Foi desenvolvido pela escola de Michigan<sup>(78)</sup> e tem a ver com o grau de influência exercido pelos diversos atores (diretores, supervisores, empregados) na tomada de decisões.

Seu mais influente autor é Tannebaum e seu livro clássico na matéria denomina-se "O controle nas organizações".<sup>(79)</sup>

Com efeito é a capacidade de influenciar ou de exercer controle sobre uma ação que, em última instância, indica o grau de participação de uma pessoa ou de um grupo sobre uma decisão organizacional. Na essência o que está em jogo é o poder. É, então, neste contexto que Lammens afirma: "as definições e índices usados pelos pesquisadores de Michigan para referir a expressão ou influência justifica a inferência de que eles estão tratando o mesmo fenômeno que outros cientistas denominam de poder".<sup>(80)</sup>

Por outro lado, Santiago Rocca e Didier Rebour, após uma exaustiva revisão de definições sobre participação, extraem como variável comum e fundamental a referência a um processo de influência, poder, controle e intervenção.<sup>(81)</sup> Daí concluírem esses autores: "participação é ato de influir, de exercer controle, de ter poder, de estar envolvido ativamente."<sup>(82)</sup>

Neste mesmo sentido, um encontro realizado em Genebra, em 1967, já referido neste trabalho, ao mesmo tempo em que reconheceu ser impossível chegar a uma definição aceita internacionalmente da participação, concluiu que "a expressão permitia comparar a influência que os trabalhadores podiam exercer sobre a preparação, a formulação e a aplicação de decisões que se obtêm na empresa em diversas matérias."<sup>(83)</sup>

A partir desta formulação de participação como sinônimo de influência, diversos estudos empíricos tem sido levados a cabo, identificando basicamente o grau de influência desejada e efetivamente percebida por cada categoria de protagonista nas decisões da organização. (84)

Na prática, o que convém registrar é que a aplicação desse "continuum" de influência na formação de uma decisão indica, como clareza, quais os segmentos da população de uma empresa que, efetivamente, influenciam uma decisão e quais as matérias objeto desta influência.

Por outro lado, ainda sobre a participação entendida como influência, os autores tem também desenvolvido novas formulações sobre as manifestações de poder numa empresa. Segundo tais autores, através da participação, todos os agentes da empresa aumentam a capacidade de influenciar a organização sem que um grupo esteja necessariamente ganhando às custas dos outros. Nesse sentido, aplica-se uma perspectiva dinâmica do poder, vendo-o não necessariamente como uma entidade em quantidade fixa e constante a ser dividida ou subtraída, observa Lammers (85). É, por conseguinte, o emprego da teoria da soma não-zero, emprestada da teoria dos jogos, na discussão e aplicação da participação, como afirmam Storch e Lammers. (86)

### Condicionantes da Participação

Este capítulo ficaria incompleto se não fizéssemos uma referência aos condicionantes da participação. Eles são de duas ordens. Em primeiro lugar, há os fatores psicossociais, e em segundo a questão do tipo de estrutura da organização.

Quanto aos fatores psicossociais, os autores são unânimes em assinalar a influência decisiva do meio social sobre as iniciativas de participação.

Nesta linha de argumentação, situa-se a obser



vação de Walker quando afirma que: " Toda forte tradição autoritária da comunidade se opõe às práticas de participação na empresa , sobretudo se esta tradição existe no círculo familiar na forma de educar os filhos". (87)

No mesmo diapasão insistem Dachler e Wilpert observando que: "Uma organização que deseja desenvolver um sistema participativo em uma sociedade na qual a maioria das instituições - família, igreja, escola, governo - seja baseada em princípios autocráticos, achará que certamente seus membros não dispõem das aptidões necessárias à implantação de tal modelo. (88)

Por outro lado, revelando uma visão mais ampla da influência deste ambiente social e de outros como o econômico e o político, estudos transculturais recentes indicam que as características societais e organizacionais representam uma construção social da realidade, as quais necessitam ser entendidas em termos de raízes históricas dos conflitos e contradições existentes entre essas características, como revelam esses mesmos autores. (89) Aliás, segundo eles, somente a especificidade dessa trajetória e contradições explicam as potenciais diferenças das soluções de participação no mundo.

No que concerne à estrutura organizacional é conveniente registrar-se que certos tipos de estrutura criam obstáculos à participação ao passo que outras estruturas como que viabilizam tais soluções.

Nessa linha de raciocínio, é que Mintzberg alega que o problema da participação reside na natureza da tarefa e no desenho da estrutura e não na distribuição de poder e que, segundo uma classificação de 5 tipos de estrutura, somente os modelos de burocracia profissional e adhocracia demandam delegação extensiva e aproximam-se do ideal democrático. Os três outros tipos - estrutura simples, máquina burocrática e forma divisionalizada, na verdade, se opõem à participação, conclui o referido autor (90). Na mesma linha de argumentação Kenneth Walker assinala que a tecnologia e a tarefa são variáveis que condicionam o processo de participação de

empregados na empresa. (91)

À luz dessas considerações, algumas delas visivelmente exageradas como a afirmativa de Mintzberg minimizando o efeito da distribuição de poder, devemos então atentar para o fato de que certas alterações comportamentais havidas no interior de uma organização, muitas delas honesta e sinceramente orientadas para participação, não são compatíveis com estruturas hierárquicas rígidas e piramidais. Em outras palavras, a participação como processo precisa ter seu efetivo desdobramento no nível da estruturação da organização.

### Participação Direta e Indireta

A divisão da participação entre esses tipos é um dos raros consensos na matéria.

O quadro comparativo de Lammers( vide quadro VIII) indica, com clareza, as diferenças fundamentais entre ambos, seja quanto aos agentes, aos temas, às relações ambientais, seja quanto grau de formalização.

Como efeito, Paulo Motta, em dois trabalhos sobre o assunto, também, reproduz esta mesma classificação, assinando ser a participação direta dirigida a pessoa, individualmente considerada, e, a indireta destinada aos trabalhadores coletivamente considerados, sendo esta última desmembrada em quatro espécies, a saber: negociação coletiva, comitê de empresa, cogestão e autogestão. (92)

É por essa razão que Lammers observa ser a participação direta extremamente relacionada com o estilo de liderança, e a participação indireta com o sistema de governo da empresa. (93)

Esses dois tipos de participação, contudo, não existem por simples esforço taxinômico. Eles refletem dife-

# COMPARAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO DIRETA E INDIRETA (\*)

Q U A N T O    À	PARTICIPAÇÃO DIRETA	PARTICIPAÇÃO INDIRETA
Subordinados -----	Empregados à título pessoal	Grupo representativos ou categorias de empregados.
Superiores -----	Supervisores	Diretores, gerentes
Temas -----	Trabalho ou matérias correlatas	Política geral da Empresa
Influência internas -----	Ausente	Presente(governos e sindicatos)
Grau de formalização-----	Baixa	Alta(Leis e Regulamentos)

(\*) Adaptado e traduzido da tabela nº 3 de LAMMERS, C.J \_ Power and Participation in Decision - Making.  
American Journal of sociology vol. 73,2,67 - p.209

rentes origens e perspectivas conceituais.

A participação direta tem origem, desenvolvimento e grande aceitação nos Estados Unidos da América. Num determinado sentido, como assinalam, com propriedade, Strauss e Rosenshtein, nos Estados Unidos participação é entendido correntemente em termos de integração informal, especialmente como um estilo gerencial<sup>(94)</sup>. Participação, é, então, sinônimo de participação direta nos Estados Unidos.

Revelando esse "bias" gerencialista e de relações humanas, a participação entendida neste contexto é reduzida a formas de integração do indivíduo a organização e, dessa maneira, indica uma percepção das origens dos conflitos a nível exclusivamente individual ou de pequeno grupo, conforme salienta Paulo Motta.<sup>(95)</sup>

Já no que concerne à participação indireta, a sua origem e desenvolvimento encontram ambiente nos países europeus e tem a ver com o sistema de governo da empresa. Quanto à sua base conceitual e valorativa, seus fundamentos são encontrados na abordagem do conflito de interesse como destaca Lammers.<sup>(96)</sup> Em outras palavras, o conflito é pré-existente no sistema social e, por isso, é internalizado na organização do trabalho.

Sobre tipos de participação, podemos então resumir que a participação direta é psicológica e pessoal, ao passo que a indireta é mais sociológica, política e coletiva.

Como se pode depreender da leitura desses diversos aspectos, há uma longa distancia separando a teoria e a prática da participação.

No plano de princípios e normas por exemplo é muito comum assistir-se a declarações, às vezes até graves e solenes, de titulares e diretores de empresa que preconizam a participação em suas organizações. Na verdade, no entanto, o que de fato ocorre é um simples mecanismo de participação psicológico. Tal par

participação segundo Fortin, " implica uma adesão voluntária a objetivos que lhe são propostos por elementos de poderosa autoridade. Esta adesão pode conduzir a uma ação; no entanto, o que este tipo de participação distribui não é o poder, mas o sentimento de estar engajado em uma obra ou ação entusiasmante".<sup>(97)</sup>

Nem mesmo a adoção de providências institucionais introduzindo mecanismos participatórios enseja, por si só, a participação. Como salienta Júlio Cesar Neffa é fundamental que a participação se concretize em todas as esferas até ao nível de posto de trabalho.<sup>(98)</sup>

Debatendo-se com os problemas levantados neste capítulo, e mais outros como o da resistência às mudanças<sup>(99)</sup>, é que os autores têm sugerido que a participação seja uma prática extensiva a todas as organizações da sociedade, e não só as empresas econômicas, formando uma " rede de instituições".<sup>(100)</sup>

Por outro lado, mas ainda encarando os mesmos problemas, Santiago Rocca tem sugerido que, ao nível da empresa, se reconheça a heterogeneidade de suas partes e subpartes e das relações existentes entre as pessoas e adote-se uma administração participatória de acordo com o grau de afetação da pessoa em relação a cada decisão.<sup>(101)</sup>

Para concluir, podemos fazer nossas as observações de Venosa que epigrafam este capítulo, ao lado do sábio, maduro e confiante prognóstico de Walker": Se tem chegado a um ponto em que se sabe que a participação não é uma fórmula mágica, mas que requer um trabalho paciente. Nenhuma das formas de participação aplicada até agora resolveu completamente os problemas. É muito possível que esses problemas, como tantos outros de rela-ções humanas, nunca sejam resolvidos de forma definitiva. Mais importante que buscar soluções totais é reconhecer que se trata de um processo prolongado de aprendizagem, cuja primeira etapa é aprender a aprender."<sup>(102)</sup>

## **C A P I T U L O   I V**

**PARTICIPAÇÃO DIRETA - A GERÊNCIA PARTICIPATIVA**

**CARACTERIZAÇÃO, FUNCIONAMENTO, LIMITAÇÕES E AVALIAÇÃO.**

"Somente a gerência participativa, considerada a terceira revolução indus - trial, pode tornar as organizações ca - pazes de lidar com o ambiente turbu - lento atual e de atender às necessida - des humanas básicas do trabalho" (103)

"A linha humanística da psicologia na administração é humanista, na medi - da em que concede ao homem seu foco central da análise, a fim de que t<sup>ec</sup>nicas sofisticadas de manipulação, tor - nem mais fácil sua adaptação nas orga - nizações e, como resultante, aumentem sua produtividade, e consequentemen - te, o lucro do empresário" (104)

Este capítulo é reservado à análise e à discussão da gerência participativa. Sua estrutura está concebida de modo a que inicialmente se faça uma breve caracterização histórica e conceptual da sua formulação, discutindo-se, inclusive, suas relações com outras áreas da teoria da administração. Em seguida, analisa-se como a gerência participativa opera e funciona. Em terceiro, discutem-se as objecções formuladas contra a mesma e, finalmente, encerra-se o capítulo com uma avaliação deste tipo de participação.

### Caracterização

Como já assinalamos no capítulo anterior, este tipo de participação nasceu, desenvolveu-se e vem recebendo crescente adesões sobretudo nos Estados Unidos da América<sup>(105)</sup>

Há diversas técnicas de psicologia organizacional que se enquadram neste gênero de participação compreendendo desse a direção participativa por objetivo, também traduzido no Brasil por gerência por objetivos até a técnicas de enriquecimento de cargos.

Segundo Wroom e Deci, a gerência participativa tem início no fim da década de 50 nos EEUU, e configura-se como uma das abordagens gerenciais da questão da motivação<sup>(106)</sup>.

As causas alegadas para o emprego da gerência participativa são, como já assinalamos na epígrafe, a turbulência do ambiente que envolve as organizações na atualidade e a oferta de estímulos intrínsecos aos empregados. Com relação a esta última causa, alguns autores acrescentam que a gerência participativa propicia um efetivo reconhecimento do indivíduo pelo grupo, satisfazendo-lhe, dessa forma, as necessidades humanas de autonomia, auto-realização e relacionamento humano<sup>(107)</sup>. Além dessas causas, outros autores acrescentam também o alto nível de iniciativa e de autonomia requeridos dos empregados pelas novas tecnolo



gias, expectativas sempre crescente da mão-de-obra, devido ao seu maior grau de escolarização e diversificação do mercado, exigindo rápida adequação da oferta a demanda (108).

As bases filosóficas sob as quais se amparam esta visão participativa remontam à experiência de Hawthorne que, segundo Paul Blumberg, evidenciou o fato de a participação das moças nas decisões acerca do seu trabalho ser um fato fundamental para o aumento de produção. (109)

A seguir, não podemos omitir a contribuição de McGregor através da sua teoria x e y, sendo esta última aquela que propicia a participação (110), nem tampouco podemos desprezar a fundamental contribuição de Maslow, com sua hierarquia de necessidades, de grande êxito na abordagem gerencial participativa (111). De fundamental importância é também o aporte conceptual oferecido por Chris Argyris (112) que, segundo Faria, "na medida em que percebe com clareza o ethos autoritário das propostas administrativas e a manipulação que se esconde nas propostas humanísticas, é um dos primeiros grande críticos da teoria administrativa que o antecede, ou seja, do enfoque clássico e de relações humanas" (113). De acordo com Argyris, as contradições básicas existentes entre as necessidades da empresa e as do indivíduo (vide quadro III) devem ser resolvidas mediante "um aumento de intensidade emocional, aumento de proximidade pessoal, através do job enlargement e do job enrichment" (114).

Finalmente, a contribuição de Likert (115), ao desenvolver e aplicar o seu modelo de 4 tipos de liderança, na medida em que exalta a chamada liderança participativa, oferece, dentro da teoria organizacional, mais um subsídio a este modelo de gerência. De acordo com Likert, para uma liderança eficaz, é fundamental que a mesma propicie envolvimento e enseje participação de todos.

O pressuposto fundamental dessas diversas visões é a identificação do conflito indivíduo versus organização e a preconização da possibilidade de sua superação por meio de uma

ação sobre o homem, através de formas de motivação intrínsecas. Daí porque, como já dissemos no capítulo das concepções, a gerência participativa enfatiza arranjos organizacionais - rotação de cargo, enriquecimento da tarefa, ampliação da tarefa, grupos semi-autônomos e gerência por objetivos - para permitir o desenvolvimento psicológico do indivíduo e do grupo.

### Funcionamento

Na sua aplicação, a gerência participativa dirige-se às pessoas, seja como indivíduos, seja na qualidade de membros de um grupo (116). Seus adeptos alegam também que a gerência participativa ocasiona redução de absenteísmo, rotatividade e turnover, via incremento de satisfação (117). Os desafios apreçados como superáveis através das técnicas de gerência participativa são os de formulação de objetivos, tomada de decisão, resolução de problemas e mudanças organizacionais, os quais não são desafios excludentes, podendo até se combinarem e se complementarem (118). O quadro IX (Vide Quadro IX) de autoria de Shaskin ilustra bem o funcionamento deste tipo de participação.

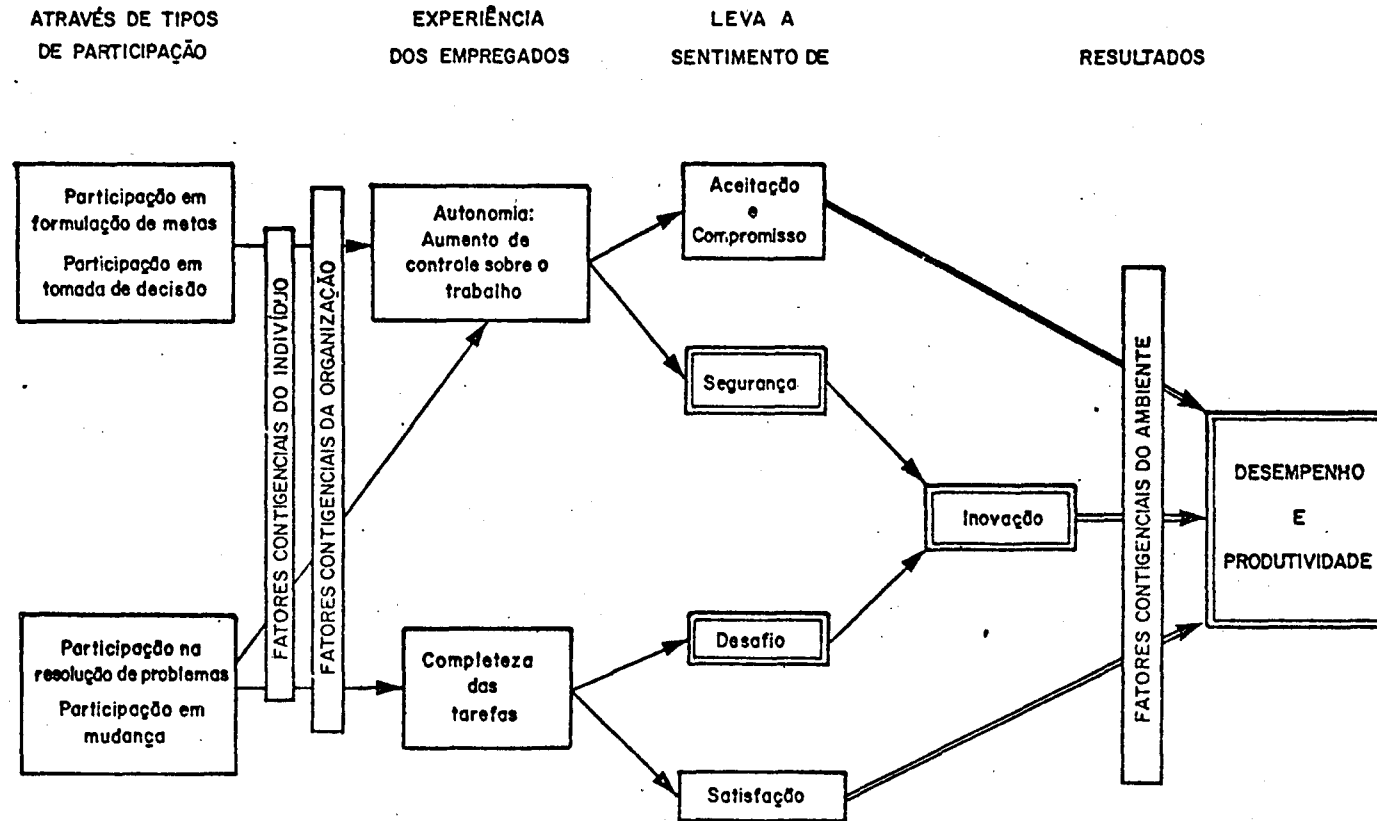
Quanto à eficiência de seus resultados, a literatura gerencial, de origem americana, relata experiências e exemplos, evidenciando aumento de produtividade, desempenho e satisfação no trabalho (119). Além do mais, como advogam Richard Drake e Peter Smith, existe alguma evidência considerando como "melhor" o estilo de liderança baseado no sistema 4 e a teoria Y (120). De acordo ainda com esses autores, este estilo democrático é geralmente mais efetivo porque além de considerar a pessoa como ser humano, instala um clima de obrigação social de reciprocidade, facilita a comunicação e introduz coesão de equipe, proporcionando a emergência de talentos e de idéias. (121).

### Restrições e Limitações

A gerência participativa, no entretanto, não só tem colhido adesões e julgamentos favoráveis. A literatura especializada registra não poucas restrições e objeções a este tipo

## QUADRO IX

### UM MODELO DE COMO A GERÊNCIA PARTICIPATIVA FUNCIONA



FONTE: Shaskin, M - Participative Management is an ethical imperative *Org. Dynamics* - Spring 84, p.10 (Tradução nossa)

de participação como veremos a seguir. Há diversos tipos de restrições apontadas pela literatura. Para efeito deste capítulo classificamo-las em três espécies, a saber: operacionais, culturais e ideológicas.

Quanto às operacionais, consideradas aqui como relativas ao próprio funcionamento da gerência participativa, há várias críticas, desde as psicológicas, estrito senso, até aquelas da natureza da participação.

Neste sentido, salta às vistas, em primeiro lugar, a questão da refração de certos tipos de personalidade a estilos democráticos de lideranças, conforme evidenciado em estudo clássico de Vroom (122), ao lado de outros estudos mais recentes, indicando que motivação e satisfação no trabalho variam de acordo com atributos pessoais de cada empregado e de acordo com as contingências.

No mesmo sentido, conclui também Rosinha Carrion, em um estudo de caso numa indústria do sul do Brasil, ressaltando que as pessoas reagem de forma diferente a estímulos da organização, não se podendo esperar resposta uniforme e homogênea à participação oferecida. Assevera a mesma autora: "Nem todos os indivíduos desejam o comprometimento mental com a tarefa que realizam" (123).

Com efeitos, além desse interessante relato de caso, a autoridade de Eric Rhenman, depois de avaliar criticamente esta questão, concluiu: "A esperança de que um estilo democrático de liderança revelando-se como sendo o melhor, não foi ainda alcançada. Nem tampouco foi alcançado uma relação direta causal entre maior satisfação no trabalho e incremento de produtividade". (124) Na verdade, como asseveram W. Edel e B. Rutgers, a "chave" para uma motivação bem sucedida é a emoção. (125)

Sem dúvida, se tanto a liderança democrática (Likert), como os mecanismos de motivação (Maslow, Herzberg) depen-

dem do envolvimento emocional e, se tais fatores é que ensejam maior incremento de produtividade, as bases operacionais da gerência participativa não parecem nada sólidas e convincentes, ao menos neste ângulo psicológico.

Por outro lado, há também casos registrados de demanda por participação em razão da visibilidade e poder que seu exercício confere, mas que, uma vez criadas as condições, o demandante torna-se ambivalente e ambíguo<sup>(126)</sup>. Na mesma linha de raciocínio, não podemos esquecer daquelas hipóteses de pessoas cuja relação com o trabalho é de tipo "calculativo", garantindo somente um "nexo de dinheiro", como salienta Kenneth Walker<sup>(127)</sup>.

Além dessas considerações dirigidas ao destinatário da participação, a operação da participação gerencial conhece também restrições quanto a estrutura da organização, natureza da tarefa e tecnologia.

No que tange à natureza das tarefas, existem, segundo Rosabeth Kantor, tarefas que não requerem soluções participativas. Nesse sentido destaca a referida autora: "Nem sempre participação é o melhor caminho para executar tarefas. Existem circunstâncias sob as quais decisões autoritárias, unilaterais ou a delegação a uma única pessoa faz mais senso. E, assegura a mesma autora: "Idealmente é o problema que determina o veículo, se participação ou não"<sup>(128)</sup>.

No que concerne à tecnologia e à estrutura, o interessante e provocativo texto de Mintzberg sobre a inadaptabilidade da democracia participativa nos EEUU, já citada neste nosso trabalho, indica três tipos de desenho estrutural - estrutura simples, forma divisionalizada e máquina burocrática - que, segundo ele, seriam impermeáveis à participação em razão da rígida forma de coordenação requerida para seu funcionamento.<sup>(129)</sup>

Por outro lado, mas ainda sobre a questão de estrutura, Drake e Smith observam que, para a existência de uma

liderança no estilo democrático, é preciso dispor-se de uma estrutura, um quadro de referência e controles, que reforcem esta forma de liderar (130).

No plano operacional, questiona-se ainda o próprio conteúdo, extensão e grau de participação implementados neste contexto gerencial. A pergunta fundamental é: por que somente determinados assuntos e numa certa extensão e grau são submetidos à participação? Ou, o que faz com que para um assunto específico exista auto determinação e para outro uma influência condicionada à gerência? (131)

De fato, como destaca, com argúcia, Hofstede, a liderança participativa defendida por Macgregor, Likert e outros é participativa até o ponto que a iniciativa seja do superior (132). E, aduz Hofstede, esta participação revela e denuncia uma relação de subordinação indisfarçável (133). Além do mais, os chamados sistemas de liderança de Likert não existem em abstração condicionando o controle de todos na organização. Eles são, por assim dizer, frutos da decisão de pessoas, dos gerentes. São formas de conduta assumidas pela gerência e como tal condicionadas à vontade dela. (134)

A despeito desses limites, no entanto, a participação gerencial abriga também temores quanto a eventuais efeito de apetite (pleitos de mais participação) que a sua prática pode propiciar. A prática da participação pode provocar um abdicação de algumas ou de todas as prerrogativas da gerência em favor dos empregados dizem os autores desta posição. É neste sentido que Fitzgerald diz: "até o efetivo monopólio da gerência — de iniciar a participação, escolher tópicos e indicar áreas para discussão — pode facilmente tornar-se uma área de reivindicação do empregado" (135).

No que diz respeito às objecções culturais, elas são dirigidas basicamente aos fundamentos das teorias de motivação e liderança que embasam as técnicas de gerência participa

tiva.

É por aí que o interessante texto de Hofstede denominado "Motivação, liderança e organização: as teorias americanas aplicam-se no exterior?" questiona severamente as suposições básicas das teorias de motivação, correntemente aceitas na literatura gerencial. De acordo com Hofstede, essas teorias - de McClelland, Maslow, Herzberg e Vroom — fornecem uma abordagem comportamental de acentuado viés americano. Indo mais fundo na sua crítica, Hofstede, assinalando a importância da contribuição de Freud para a compreensão da conduta humana — conceitos de id, ego e superego — constata a pobreza quase absoluta de sua presença na literatura gerencial americana em termos de motivação, ao passo que as teorias de McClelland — Needs of achievement (136) e de Maslow — social motivation — são extremamente difundidas. Mas, segundo Hofstede, essas teorias seriam antes descrições de um sistema de valor da classe média americana do que uma descrição universal da motivação humana. (137)

Ainda neste eixo cultural, Hofstede observa que as soluções de participação, através do enriquecimento do cargo defendidas por Herzberg nos Estados Unidos, e adotados na Suécia e Dinamarca, revelam no caso americano um acentuado "bias" individualista compatível com o ethos da sociedade americana, ao passo que naqueles países europeus as soluções envolvem necessariamente grupos.

Por outro lado, estudos recentes também têm revelado que no plano internacional existem distintas preferências por um estilo de liderança. (138)

Sem dúvidas, essas críticas culturais e aquelas operacionais relativizam sobremaneira o impacto dessas técnicas de participação, demonstrando insofismavelmente o ethos gerencial americano embutido na mesma.

Além dessas reservas, as mais sérias e profundas

das censuras que a doutrina recente faz, dirigem-se ao próprio fundamento da gerência participativa como tal. São as chamadas críticas políticas e ideológicas.

É no rumo da crítica política que Carole Pateman declara que o propósito da democracia organizacional é a democracia. Daí, assevera Pateman " seu objetivo é menos aumentar produtividade e eficiência do que aumentar a justiça, a liberdade, a igualdade e a proteção dos cidadãos, todos tópicos familiares a democracia". (139)

No que tange à crítica conceptual, a reserva formulada dirige-se à pobreza da base conceptual da gerência participativa que, por repousar exclusivamente na visão do indivíduo enquanto ser isolado, desconhece a existência de condicionantes estruturais de natureza social, econômica, política e cultural na determinação da consciência desse mesmo indivíduo. Na proporção em que levanta esta dimensão " naive" desta suposição gerencial, a crítica ideológica também denuncia um resultado negativo de maior impacto embutido neste modelo de participação. Trata-se da sua intencionalidade, a qual reduz a compreensão das relações nas organizações a relação pessoais, com a intenção de ocultar outras relações e desta forma, pela via da inculcação ideológica, facilitar uma melhor integração da mão-de-obra aos interesses da organização, obtendo, assim, uma mais sábia extração de mais valia do trabalho.

Na esteira desta penetrante e certa censura à gerência participativa vem também, de roldão, a crítica às teorias de D.O (Desenvolvimento Organizacional).

Com efeito, as práticas de D.O., uma variante da gerência participativa voltada a mudanças nas organizações, na medida que insistem exclusivamente em " trabalhar" ao nível da percepção dos indivíduos preconizando uma nova educação, deixam de reconhecer aqueles componentes não pessoais e promovem de fato um "adaptive - change". ao invés de uma mudança estrutural como seria desejável. (140)



Por último, a literatura organizacional, aprofundando a discussão do caráter ideológico — isto é, a serviço da dominação e do capital — da teoria e praxis da ciência administrativa de matriz americana, rejeita na essência, todas essas soluções participativas, considerando-as variações sofisticadas do taylorismo.

Na verdade, todas essas diversas visões do ato administrativo seriam antes enfoques distintos do mesmo fenômeno inextricavelmente comprometido com o autoritarismo. Dentro deste espírito crítico é que José Henrique de Faria declara: "O termo enfoque talvez não seja o mais apropriado, mas certamente é mais preciso que o termo escola. Não é apenas uma questão de semântica, senão que se trate do fato de que não existem diferentes doutrinas na teoria administrativa, mas diferentes maneiras de focalizar o mesmo assunto, qual seja, as formas de dominação burguesa através da gestão organizacional. A doutrina é uma só: A doutrina capitalista". (41)

Na mesma direção, inscreve-se a denúncia de Neffa: "É evidente que tem sido os empresários e as escolas de pensamento compatíveis com a lógica e os objetivos da economia capitalista os que tem promovido esta busca de formas alternativas de organização do trabalho oposta ao taylorismo e ao fordismo. Esta busca tem pretendido dar resposta a uma crise do modelo de acumulação e às dificuldades para aumentar a taxa de mais valia absoluta e relativa, com o mesmo ritmo que no passado. Ao mesmo tempo é um esforço para adaptar o sistema produtivo aos cambios da tecnologia, a composição e qualificação da força de trabalho e à estrutura e ao dinamismo da demanda" (42).

Com efeito, essas críticas ideológicas fulminam na raiz os propósitos aparentemente louváveis da gerência participativa. A seguir tentaremos, em cima dessas limitações e restrições levantadas, proceder a nossa avaliação deste modelo de participação.

## Avaliação

Conforme deixamos perceber nos comentários das restrições, este tipo de participação não parece ser muito defensável. Com efeito, a proposta de gerência participativa não deixa de trair sempre seu caráter manipulativo e, como denuncia, com veemência, Fernando Coutinho Garcia: "ela visa a propor bases maximizantes para o perfeito ajustamento do homem na organização". (143)

Hã, entretanto, duas maneiras que permitem uma visão menos pessimista da participação gerencial. Em primeiro lugar, ela pode ser encarada como uma oportunidade para ensejar a manifestação da participação a nível de posto de trabalho. Em segundo, e quase por via de consequência, ela pode ser vista como formadora de hábito ou de "enchroaching control" como revela Pateman (144).

Quanto à primeira alternativa é muito interessante a reflexão de Júlio César Neffa nos seguintes termos: "A libertação dos trabalhadores não se consegue plenamente mediante o câmbio no regime de propriedade dos bens de produção, a distribuição dos excedentes de acordo com o trabalho realizado e com as necessidades e, mediante a participação na tomada de decisões. É necessário, ademais, que a nível de posto de trabalho, a decisão sobre o processo de trabalho possa ser realizada ou controlada pelo trabalhador" (145). No mesmo diapasão, Paul Blumberg com toda sua autoridade de sociólogo da participação, compara a psicologia da democracia política com a psicologia da democracia industrial nos seguintes termos: "Na política, são os eventos no mais alto nível (nacional ou internacional) que interessam aos cidadãos e acerca dos quais ele deseja estar bem informado. Na indústria, por outro lado, é o que ocorre no mais baixo nível, na própria oficina, o que mais interessa ao trabalhador". "Uma simples mudança", continua Blumberg, "de propriedade no mais alto nível, de privado para público, com ausência de participação na situação imediata da oficina, provavelmente

terá um impacto mínimo nos problemas tradicionais de alienação" (146).

Com efeito, esses tipos de participação, também classificadas como formas de humanização do trabalho (147), podem evidentemente criar essas condições operacionais de desalienação do processo de trabalho, no nível da oficina propriamente dita e no dia a dia. Daí porque Pateman, assevera que: "Participar da gestão do processo de trabalho no dia a dia da organização, na medida que desenvolve habilidades e capacidades exigidas em uma democracia autogerida, é tão importante como participar em decisões mais amplas de gerência" (148).

Em relação ao segundo efeito, há, sem dúvida, está potencialidade positiva. Conforme os neomarxistas americanos preconizam, a adoção da participação como ferramenta de aperfeiçoamento organizacional oferece condições para que a assunção do controle pela empresa seja buscada como meta, e além do mais, a prática da participação também mostre o caminho a seguir. (149).

Na verdade, esta é mais uma contradição do capitalismo no seu estágio atual, na medida que, por um lado, humaniza e atende reivindicações da mão-de-obra e, por outro, objetiva maximizar a extração de mais valia do trabalho desta mesma mão-de-obra.

Sobre o aumento do apetite para participar, dirigem-se na mesma linha também reflexões de Brower (150), e indiscutivelmente o temor da gerência sobre o assunto não existiria, se não fosse algo efetivamente provável.

Na verdade, a criação de condições psicológicas — via hábito — e políticas — via crescimento de demanda — para uma efetiva participação do trabalhador nas decisões do processo e do produto do seu trabalho pode ser gerada na gerência participativa. De alguma forma, há sempre espaços, fissuras e clivagens para que o tema, o grau e a extensão da par

participação, fixados unilateralmente pela gerência, sejam revistos , ampliados e expandidos. É uma questão de conquistas.

Mas, para encerrar não podemos esquecer que essas técnicas de participação, também denominadas de participação de tarefa e, por isso mesmo adstritas à tarefa, constituem inegavelmente uma forma sofisticada de adequação da mão-de-obra aos interesses da dominação, indo de encontro, portanto, à proposta de participação como instrumento de libertação e de realizações humanas. Não é outra, por sinal, a avaliação de Paulo Motta ao declarar que ela " constitui meramente mudanças marginais no trabalho pois( ..... ) raramente relaciona variáveis fundamentais do trabalho." (151)

Daí porque, à guisa de conclusão, fazemos nossa a dúvida de Rosinha Carrion nas considerações finais do seu estudo de caso: "É possível a co-participação nas decisões de uma empresa capitalista devolver ao homem o controle sobre si mesmo, sobre seu destino, na medida em que as relações de trabalho permanecem inalteradas, com o trabalho guardando a sua condição de mercadoria?" (152)

## **C A P I T U L O   V**

### **PARTICIPAÇÃO INDIRETA - NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMITÊ DE EMPRESA E COGESTÃO**

**ANTECEDENTES E CAUSAS; DESCRIÇÃO E ANÁLISE E  
AVALIAÇÃO E PERSPECTIVAS.**

" Do ponto de vista administrativo, o fenômeno mais importante do nosso século é o desenvolvimento nos países avançados das formas de participação". (153)

Dando continuidade à discussão e à análise dos tipos de participação, deveremos tratar aqui os chamados tipos indiretos. O desenvolvimento do capítulo segue uma estruturação em três itens, sendo o primeiro reservado a uma apresentação dos antecedentes e causas dessas formas de participação, a qual iniciaremos discutindo as relações de participação com outras áreas conexas à administração. No segundo item, traçaremos um esboço do funcionamento desses tipos, em especial da cogestão, que vem sendo considerada unanimemente como a forma mais avançada de participação nas empresas <sup>(154)</sup>. Finalmente, o terceiro item apresenta uma avaliação e avança especulações sobre esses modelos indiretos de participação.

### Antecedentes e Causas

Começamos este capítulo respondendo a uma dúvida metodológica relativa à pertinência no campo da teoria das organizações do tema da participação indireta. São, como veremos, tantas as variáveis e fatores econômicos, sociais e políticos que interferem na caracterização das formas indiretas que cabe a seguinte indagação: em que medida, extensão e profundidade essas variáveis repercutem na dimensão administrativa, em especial no eixo da participação? Qual, em outras palavras, o recorte organizacional dessas formas de participação?

Uma primeira resposta a esta dúvida seria a de rejeição ou de ignorância do fenômeno. Responderíamos por exemplo, que as questões levantadas pelas formas indiretas de participação são impertinentes na teoria administrativa, sendo, portanto, matérias pertencentes a domínios da ciência política, da economia ou mesmo da sociologia. Nossa conceituação nesses termos não ultrapassaria, então, os limites dos aspectos intra-organizacionais.

Sem dúvida, esta é uma resposta que, com pequenas diferenças, adapta-se, de alguma forma, à teoria das organizações funcionalista de origem americana. Na verdade, como revela Kassen, os autores americanos focam seus estudos nas pessoas e nos objetivos organizacionais, adotando uma abordagem microscópica e comportamental voltando-se para o homem na organização.<sup>(155)</sup> Daí porque aquelas formas indiretas de participação não encontram clima adequado de crescimento para prosperarem nos EUA, apesar da interessante denúncia de Halal e Bob que invocam o pionerismo americano na formulação da idéia da democracia política contemporânea e lamenta a ultrapassagem deste país pelos países europeus na adoção da democracia industrial.<sup>(156)</sup>

Mas se ao invés desta postura, tentarmos compreender as causas que interferem nesse modos indiretos de participação e tentarmos também avaliar o impacto dessas causas no fenômeno organizacional, chegaremos à evidência de que, em razão das atuais relações organizacionais e da sua interação com o meio ambiente, as organizações contemporâneas experimentam grandes mudanças de funcionamento, especialmente nas áreas de fixação de metas e objetivos, de processo de tomada de decisão e de mecanismos de controle e de distribuição de poder. Ora, se no âmbito das relações e da distribuição de poder nas organizações, o impacto dessas formas é profundo, a questão da participação se introduz como definitiva. Logo, podemos responder a dúvida metodológica colocada, ressaltando o fato dessas alterações na dinâmica do poder<sup>(157)</sup> como sendo a razão da pertinência da matéria na teoria das organizações.

Na verdade, se nós assumirmos que o recorte organizacional não é um recorte descolado do ambiente, e que ele é, de alguma forma, uma concretização, no plano administrativo, dos discursos políticos, ideológicos e sociais em curso numa determinada sociedade e numa determinada fase histórica, podemos, então, referir ao modo organizacional medieval, pré-capitalista, capitalista artesanal, cada uma dessas fases retratando e refle-



tindo um modo próprio de organizar e administrar a produção a distribuição e o consumo dos bens e serviços em uma sociedade.

Nesse sentido, é que Prestes Motta, invocando o conceito marxista de cooperação, relaciona, em qualquer modo de produção, as relações sociais e as forças produtivas, chamando atenção para as formas de cooperação como criadoras das funções administrativas na organizações. <sup>(158)</sup> Se, como revela o mesmo autor, em outras fases da história da humanidade, o modo de produção vigente permitiu outras formas de cooperação, no capitalismo atual a cooperação existente é uma forma complexa que institui a separação entre dirigente e dirigido, a divisão técnica de trabalho e a palavra fragmentada e coisificada que reproduz ao seu nível o discurso competente, isto é, o discurso funcional é objetivo, próprio aos interesses dos dirigentes. Instaura-se, dessa forma, a primazia da heterogestão, isto é, da gestão do processo e do produto do trabalho por outrem. Geram-se nos ambientes empresariais os fenômenos já descritos do absentismo, turnover desinteresse e alienação. São esses fatores e variáveis que fazem com que o mesmo Prestes Motta denomine acertadamente o modelo atual de administração de capitalista burocrático. <sup>(159)</sup> A esta exacerbação de concentração de poder corresponde, também, de forma dialética, um movimento contrário de retomada de poder pelos dirigidos e subordinados, ao qual associa-se um abrandamento deste mesmo modelo de heterogestão como estratégia de adaptação a essas pressões.

Surgem, então, as "chamadas bases ambientais" para o desenvolvimento da participação como informa Paulo Motta, as quais ocasionam nas organizações: "novo relacionamento social, super/subordinado; mais acentuada agregação de interesses entre trabalhadores; a emergência de novas aspirações profissionais; desatualização mais rápida de estruturas estabelecidas; acentuação de mimetismos e pressões ideológicas associadas a uma revisão das formas institucionais de organização econômica". <sup>(160)</sup>

Constatação na mesma direção é desenvolvida Por Eric Rhenman ao identificar no funcionamento atual das organizações, entre outras características, a existência de um considerável fluxo de informações entre as unidades especialmente na resolução de problemas; a decadência do conceito de chefe onipotente, ao lado da presença sempre crescente de especialistas e mutabilidade dos valores da sociedade. (161)

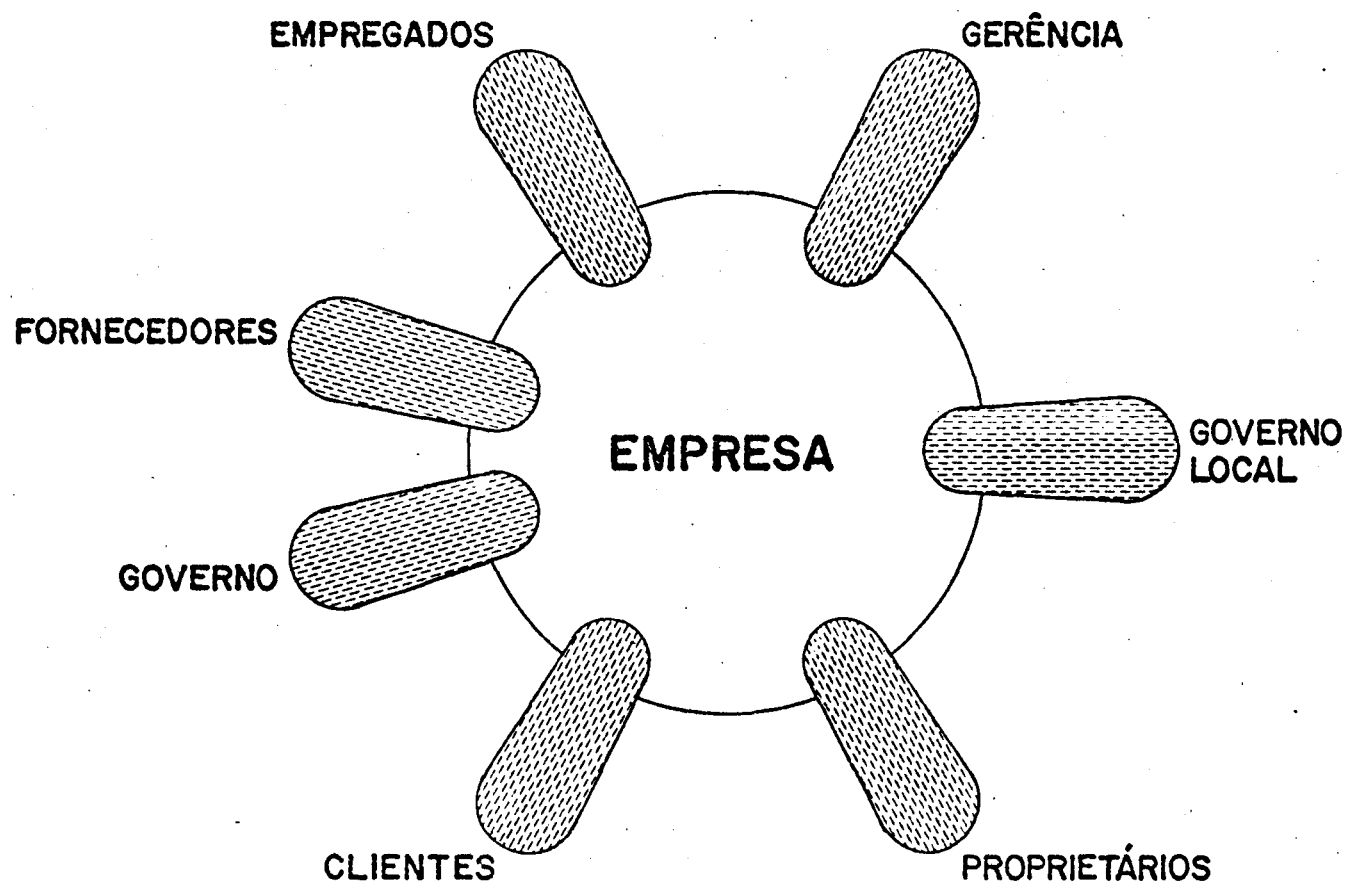
Todos esses fatores não revelam outra coisa senão que a organização do trabalho atravessa, na atualidade, sensíveis transformações seja no seu conteúdo, seja na sua forma propriamente dita.

Saindo, então, das suas estreitas fronteiras intra-organizacionais, a teoria organizacional atualiza sua "práxis" com novos valores e novas doutrinas. É neste rumo que o mesmo Rhenman avança a sua teoria dos "Stakeholders" (Vide Quadro X) em substituição à clássica e isolada teoria dos "Shareholders", a qual atribuía única e exclusivamente aos acionistas - proprietários - a faculdade de decidir sobre as políticas e as metas da organização. (162)

Com uma ligeira diferença de interpretação, chega também à mesma evidência o Professor Mintzberg ao denunciar a falência do sistema do controle da economia pelo consumidor, hoje anulado pelas grandes corporações, assinalando, por essa razão, a emergência de formas de democracia organizacional como sucedâneo contemporâneo àquele mecanismo de controle. (163)

Estes são, portanto, os elementos que compõem o cenário e o pano de fundo dos antecedentes das formas de participação indireta.

Dentro desta fértil confluência de fatores podemos, contudo, isolar algumas causas que, tais como eixos magnéticos de maior relevância, desempenham papéis importantíssimos no que tange ao universo da teoria das organizações. Nesse senti-

QUADRO XRelação entre STAKEHOLDERS\* x EMPRESA

(\*) "Os STAKEHOLDERS numa organização são os indivíduos ou grupos dependentes da Empresa para a realização de seus objetivos e de quem a Companhia é dependente para sua existência." - RHENMAN, Eric - p.25

do, o eixo do conflito, sua antecipação, regulação e controle joga um papel fundamental. Podemos afirmar sem medo de errar, que o conflito e o seu reverso, a colaboração, são as causas fundamentais do aparecimento dessas formas indiretas de participação. Há, por sinal, na literatura sobre participação pontos de vista convergentes sobre esta causa. Prestes Motta, Paulo Motta, Marlene C. Mello, Dahrendoff e Tomasseta dispensam atenção especial a este tópico. (164)

É, aliás, essa posição sobre o conflito, como registra Paulo Motta, que distingue as bases conceptuais da participação direta e da participação indireta. As formas diretas, segundo ele, derivam de uma posição sobre a origem do conflito a partir da personalidade ou percepção no nível individual ou de pequeno grupo, ao passo que as formas indiretas encaram o conflito como pré-existente no sistema social, sendo internalizado nas organizações. (165) A respeito da importância desses conceitos como novos paradigmas na democracia industrial, transcrevemos a seguir colocações bem ilustrativas da matéria.

Neste sentido, Eric Rhenman assinala que, como resultado da teoria dos jogos, novos pontos têm sido avançados cabendo destacar o fato de que a situação caracterizada puramente por conflito raramente ocorre. "Muito mais usual é a existência de alguma espécie de combinação do conflito e da necessidade de cooperação: a chance de uma parte atingir seus objetivos depende parcialmente da habilidade de vencer seu oponente e parcialmente da capacidade de cooperar com o mesmo", assevera Rhenman. Mais adiante, oferece o mesmo as condições nas quais esta situação ocorre, quais sejam: 1) a parte envolvida tem interesse na sobrevivência da empresa; 2) a institucionalização da cooperação, dentro de regras pré-fixadas visando ao atendimento das necessidades comuns e a resolver os problemas surgidos dos conflitos; e, 3) a formação de grupos devotados profissionalmente a resolver os conflitos e a manter o equilíbrio". (166)

Reflexão na mesma direção é formulada por Leonardo Tomasetta, nos seguintes termos: " O problema moderno de

todo o sistema socialmente desenvolvido não é anular o conflito, se não prevê-lo e controlá-lo para que não se ameacem os limites de se gurança dentro dos quais está garantida a própria sobrevivência do sistema." (167) Por outro lado, Ralf Dahrendoff, aceitando esses mesmos fatores, põe em relevo, no funcionamento da democracia industrial, a existência de diversos arranjos estruturais, que seriam os seguintes: 1) a própria formação de grupos de interesse conflitantes; 2) o estabelecimento de órgãos de negociação "parlamentares" em que se confrontam esses grupos; 3) as instituições de mediação e arbitragem; 4) as representações formais da força de trabalho dentro de cada empresa; e 5) tendências para uma institucionalização da participação de operários na gerência industrial". (168) Para a dinâmica e o funcionamento desses mecanismos de conflito/cooperação, Prestes Motta põe em destaque ainda os interesses de peças fundamentais desse equilíbrio, que são: a empresa, o Estado e os próprios sindicatos. (169)

Pressionados por essas diversas alterações no ambiente e à luz das conseqüentes modificações concretas na organização do processo de trabalho, os países capitalistas mais avançados institucionalizam formas de administração e controle do conflito. Consolidam-se, destarte, as formas indiretas de participação que trataremos a seguir.

### Descrição e Análise

Como é registrado na literatura sobre a matéria, há quatro tipos de participação indireta, a saber: negociação coletiva, comitê de empresa, cogestão e autogestão. (170)

Devido à importância desta última forma dedicaremos a ela o capítulo seguinte. As demais serão objeto de análise a seguir.

A negociação coletiva (collective bargaining) é classificada como forma indireta porque, segundo Paulo Motta, ela dirige-se às decisões distributivas da organização<sup>(171)</sup> e, segundo Strauss e Roseinstein, as diferenças entre esta forma e as demais indiretas não são nítidas, vez que ambas tratam das mesmas áreas, havendo portanto uma distinção mais analítica do que prática entre elas.<sup>(172)</sup>

A participação por contraposição, título da obra de Paulo Motta, é a forma mais antiga de trabalhadores e dirigentes negociarem condições gerais de emprego e trabalho. Nesse sentido, em todos os países onde existem sindicatos trabalhistas - seja sindicato profissionais, por ramos de atividade, de âmbito nacional, regional ou local - pratica-se a negociação. Historicamente, como indica Jacques Monet: "muitos dos pioneiros reformadores sociais ou dirigentes obreiros, em particular no Reino Unido e nos Estados Unidos, julgaram que era indispensável, para a democracia industrial que se organizava, essa influência, reconhecendo-se oficialmente os sindicatos."<sup>(173)</sup>

Sua importância e influência, entretanto, é maior e mais profunda nos Estados Unidos<sup>(174)</sup>. A razão provém, segundo Paulo Motta, de três fatores, a saber: ausência de outras formas de participação indireta; obrigatoriedade da lei federal para sua aplicação; percepção dos trabalhadores norte-americanos da barganha como um poder dos sindicatos que contrabalança o poder da gerência.<sup>(175)</sup>

Além do mais, ainda Paulo Motta destaca que nos EE.UU., diferentemente dos países da Europa, o papel do Estado é menos intenso no sistema econômico, havendo mesmo, dentro do sistema político vigente, clima para negociações livres e antagônicas<sup>(175)</sup>.

Segundo Jacques Monet, a razão essencial dessa preferência é a nitidez de papéis separando muito claramente as funções de direção e as do sindicato.<sup>(176)</sup>

No que concerne aos Comitê de Empresa ela é uma forma muito praticada em diversos países da Europa Ocidental quais seja: Comitê d'Entreprise (França), Labor Management joint committee (Inglaterra), Jurados de Empresa (Espanha) entre outros. Segundo os estudos (177), contudo, esse tipo de participação é meramente consultivo e administrativo. Em consequência, eles não avançam na postulação de uma re-distribuição de poder. Em razão dessa sua fragilidade não dedicaremos atenção especial ao mesmo.

O arco de iniciativa de participação indireta, no entanto, contempla um modelo muito avançado. Trata-se da cogestão (Mitbestimmung), adotada na Alemanha Ocidental, a partir de 1976. Segundo alguns autores, esta solução ambiciosa representa efetivamente um novo "contrato social" que substitui a luta de classes. (178)

Além daqueles fatores ambientais considerados no início deste capítulo, a cogestão apresenta antecedentes específicos dignos de atenção. Em primeiro lugar, ela situa-se num estágio evolutivo de progresso (vide quadro XI) nas relações de trabalho e de capital na Alemanha, cuja primeira iniciativa data de 1848 (179). Já nesta época, o projeto de regulamento sindical preparado para a Assembléia Constituinte previa a criação de Conselhos de Fábrica. Posteriormente em 1920, com a promulgação da lei de "Conselhos de Fábrica" se estabeleceu que quaisquer empresa com mais de 20 empregados deveriam constituir seus conselhos. Segundo esta lei, os conselhos teriam direito de colaboração e de cogestão em determinados assuntos sociais, de pessoal e econômicos, havendo também, pela primeira vez, a representação de trabalhadores no Conselho de Supervisão das empresas. (180)

Por outro lado, três outros fatores ideológicos emprestam força e sentido à cogestão alemã. Em primeiro, considera-se que o sindicalismo alemão abraça uma vocação não revolucionária, conforme denunciado por Sandoz. Em segundo, a existência de um modelo de democracia econômica defendido Franz Naphtali. (181)

1848	A Assemblêia Nacional Constituinte debate um anteprojeto de um Código de Profissões Industriais, Comerciais e Artesanais, que entre outras coisas prevê a formação de comissões de fábrica.	1952	Entra em vigor a Lei Constitucional de Empresas que fixa direitos de co-atuação e co-gestão em questões sociais econômicas e de pessoal.
1905	A Nova Lei de Minas da Prússia prevê a adoção de comissões de operários em empresas de mineração com mais de 100 empregados	1955	De acordo com a Lei Federal de Representação de Pessoal de 5.8.1955 deverão ser criados no setor de serviço público comissões de pessoal às quais - à semelhança das comissões de trabalhadores na economia privada - cabem determinados direitos de participação.
1916	De acordo com a Lei de Serviços de Ajuda da Pátria, são constituídas em empresas ocupando mais de 50 pessoas, comissões de operários e empregados, às quais cabe um direito de serem ouvidas em questões eminentemente sociais.	1972	Em 19.1.1972 entra em vigor a nova Lei Constitucional de Empresas que traz um fortalecimento e ampliação consideráveis da co-gestão na empresa.
1920	A Lei das Comissões de Trabalhadores de 4.2.1920 exige, em empresas a partir de 20 assalariados, a formação de comissões de trabalhadores, às quais cabe um direito de co-atuação e de co-gestão em determinadas questões sociais, econômicas e de pessoal.	1974	Em 1.4.1974 entra em vigor a nova Lei de Representação de Pessoal (para o serviço público)
1933	A "Lei da Ordem do Trabalho Nacional" revoga a Lei das comissões de trabalhadores.	1974	O governo federal aprova, no dia 20.2.1974, uma mensagem com o anteprojeto de lei sobre a co-gestão dos assalariados, com a qual deve ser adotada nas grandes empresas, fora do setor das indústrias do carvão, ferro e aço, a nível de empresa, uma co-gestão equivalente e com mesmos direitos.
1945		1974	"Hearings" realizados pelo Parlamento Federal sobre diversos aspectos da co-gestão.
1946	A Lei nº 22 da Comissão de Controle Aliada volta a adotar, após a derrocada de 1945, a formação de comissões de trabalhadores. Pouco tempo depois seguem-se legislações estaduais alemãs.	1976	A lei sobre a co-gestão dos assalariados é aprovada com grande maioria no Parlamento Federal no dia 18 de março de 1976. A lei passa também, em 9 de abril de 1976, pelo Conselho Federal. Promulgada e publicada na Coletânea das Leis Federais I, de 8 de maio de 1976, pág. 1153, a lei sobre a co-gestão dos assalariados entra em vigor no dia 1 de julho de 1976.
1951	A Lei sobre a Co-Gestão dos Assalariados nos Conselhos Fiscais e Diretores de Empresas de Mineração e Indústrias Produtoras de Ferro e Aço, de 21.5.1951, cria as bases legais para a co-gestão paritária, já praticada desde 1947 nas indústrias do aço e estende-se à mineração. Em 1956 segue-se a lei complementar de co-gestão para grupos empresariais que pertencam predominantemente ao setor das indústrias do carvão, ferro e aço.	1979	O Tribunal Constitucional Federal, invocado pelos empregados, confirma, pela sentença de 1 de março de 1979, a constitucionalidade da lei de co-gestão.
		1981	São aprovadas a Lei Revisora da Lei de Co-Gestão nas indústrias do Carvão, Ferro e Aço e a Lei Complementar da Co-Gestão)



terceiro lugar, não se pode desconhecer o papel desempenhado pela ideologia de colaboração entre as classes apregoado pelos grupos religiosos alemães, especialmente a Igreja Católica. (182) Nesse sentido, é ilustrativa a afirmativa de Tratenberg: "O fundamento ideológico da cogestão situa-se no universo do discurso das Encíclicas Papais, tendo como fim básico a colaboração de classes". (183) Além desses antecedentes, tem chamado atenção dos autores o juridicismo formalista germanico. Em outras palavras, observa-se, no campo das relações de trabalho, uma institucionalização crescente. Como frisaram Edel e B. Rutgers: "Na Alemanha, há uma tradição de prover uma base legal antes de estudos extensivos, lidando-se com questões sociais através de instrumentos legislativos expeditos". (184)

O funcionamento da Cogestão contempla a existência de diversas situações, processos e mecanismos de conformidade com a cronologia legislativa transcrita no quadro anexo. É portanto, um mecanismo de funcionamento complexo e vasto. Apesar das características, seus traços essenciais são, em primeiro lugar, a existência, em todas as empresas, com número de empregados superior a 20 pessoas, do conselho de fábrica (Betriebsrat). A esse colegiado é assegurado, por sua vez, a faculdade de participar de decisões sociais, de pessoal e econômica, o direito de coparticipação, de colaboração e informação.

Este mecanismo fundamental da cogestão alemã tem um tamanho variável de 3 a 35 membros em razão da quantidade de empregados. E nele que os deveres de paz - evitar contestação e conflito na empresa - e de discrição - exigência de reserva sobre as informações conhecidas sobre a empresa na condição de membro do conselho - são observados.

Os direitos de coparticipação dizem respeito à fixação de horas diárias de trabalho e suas interrupções, tempo e lugar de pagamento dos salários, preparação da escola de férias, atividades de formação de pessoal, entre outros.

Os direitos de colaboração permitam ao conselho de fábrica influir nas decisões da direção, como por exemplo

na hipótese de transferência, demissão ou contratação de empregados.

Os direitos à informação por outro lado, são assegurados em matéria econômica, devendo a direção atender sempre às demandas do Conselho de Fábrica.

Outra novidade é a participação, mais precisamente, a cogestão ou codeterminação gerencial, garantida aos empregados através de representação nos colegiados da organização, os quais são organizados basicamente numa estrutura semelhante às nossas sociedades anônimas.<sup>(139)</sup> Inicialmente esta faculdade existiu desde 1951, sendo denominada de Cogestão Montam, nas empresas de ferro, aço e mineração. Nessas empresas a cogestão é paritária no Conselho de Supervisão (Conselho Diretor) das organizações, sendo o mesmo Conselho presidido por um membro neutro escolhido pelos conselheiros representantes dos acionistas e da força de trabalho. Nas demais empresas, com número de empregados situado na casa de 500 a 2.000 pessoas, a representação é proporcional, sendo assegurado um percentual de 1/3 para empregados, neste mesmo conselho. Finalmente, as organizações que tenham uma força de trabalho igual ou superior a 2.000 empregados devem se submeter a uma formação paritária de colegiado, sendo o presidente escolhido dentre os representantes dos acionistas.

No elenco de atribuições deste Conselho de Supervisão, que se reúne numa frequência de 2 a 4 vezes ao ano, destacam-se a tarefa de designar ou destituir os membros do Comitê Executivo (Diretoria), supervisionar a gestão da empresa, decidir sobre inversões financeiras de transcendência e problemas de pessoal de direção, como afirma Echevarria.<sup>(136)</sup>

É também este mesmo autor, que transcreve apreciação de Erich Hessinger sobre a diferença entre o Conselho de Supervisão e o Comitê Executivo (Diretoria), dizendo: "Um trem em marcha não pode ter todo mundo como maquinista. O que, por ou

tro lado não impede que, de vez em quando, se possa ter uma troca um intercâmbio sobre a direção a seguir". (187)

Outra inovação da participação germânica é a criação da figura do Diretor de Pessoal (Arbeitsdirektor) escolhido pelos membros do Conselho de Supervisão cabendo-lhe na Diretoria (Voorstand) zelar pelas questões sociais e de pessoal da empresa, havendo obrigatoriedade de sua existência naquelas empresas da Cogestão Montan e nas organizações com mais de 2.000 empregados.

Os quadros anexos (quadros XII e XIII) dão bem a idéia do funcionamento do sistema. A legislação alemã regula ainda o processo de eleição desses representantes, a proporcionalidade de representantes de escritórios em relação a oficinas, o direito de informação e de sigilo garantidos e exigidos desses representantes e a processualística de decisões, inclusive de decisões empatadas, além de outras regras processuais de funcionamento da Cogestão.

A implantação e a própria operacionalização desses colegiados, porém, não tem sido feitos sem reações e oposições.

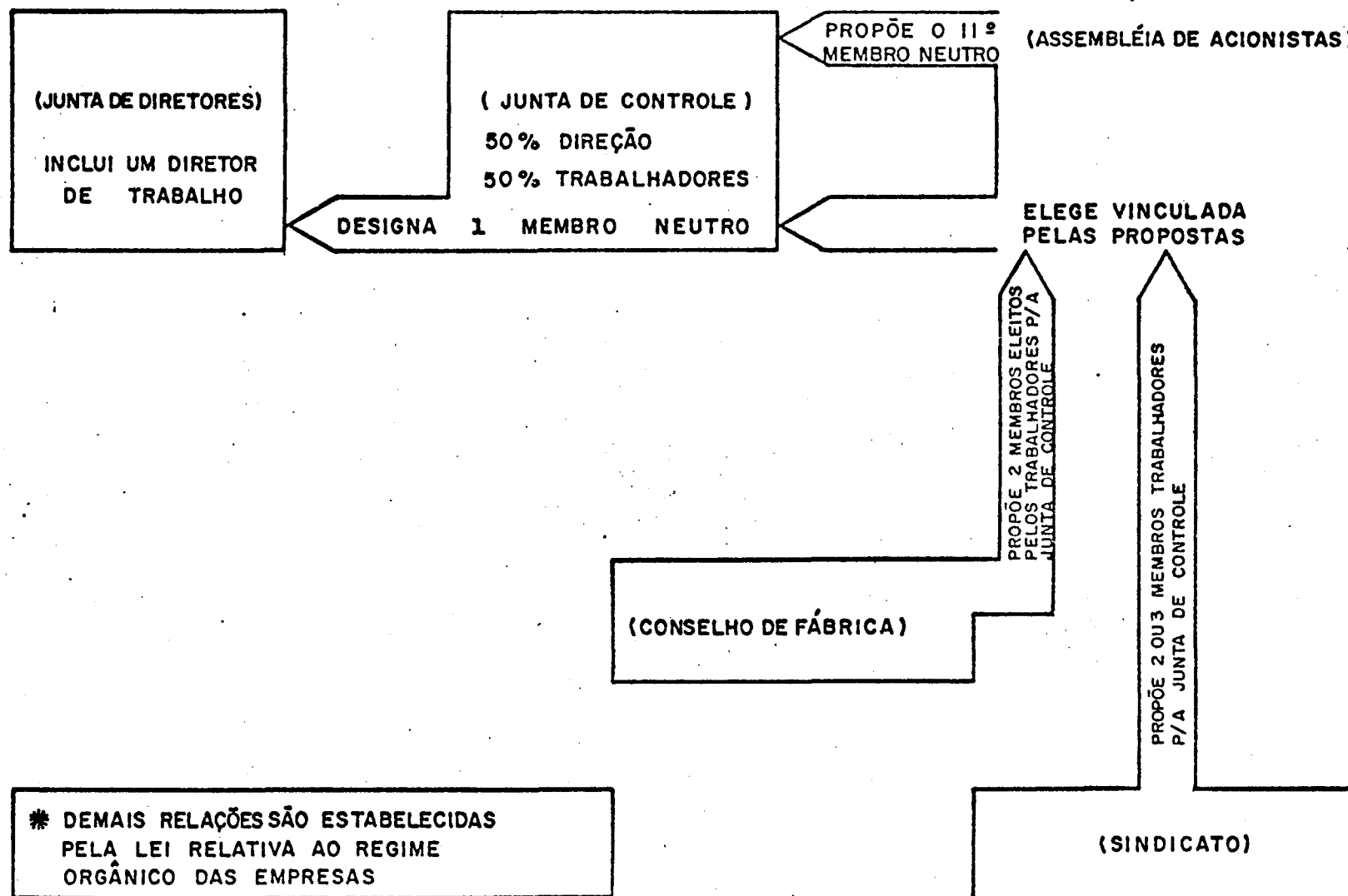
De um lado, por exemplo, a cogestão paritária no caso das empresas de ferro, aço e mineração explica-se em virtude da influência dos aliados britânicos após a 2ª Guerra Mundial (188). De outro lado, a mais recente lei, que introduziu a cogestão paritária aquelas empresas que possuem empregados em quantidade superior a 2.000, mereceu críticas dos sindicatos e uma longa, profunda e densa demanda judicial por parte dos proprietários junto a Alta Corte Alemã, durante os anos de 1976 a 1979 quando, finalmente, a justiça germânica denegou o pedido de inconstitucionalidade da lei da cogestão alegada pelos proprietários. (189)

DESIGNAÇÃO DOS MEMBROS A JUNTA DE CONTROLE E A JUNTA DE DIRETORES

QUADRO XII

SEGUNDO A LEI SOBRE A COPARTICIPAÇÃO (\*)

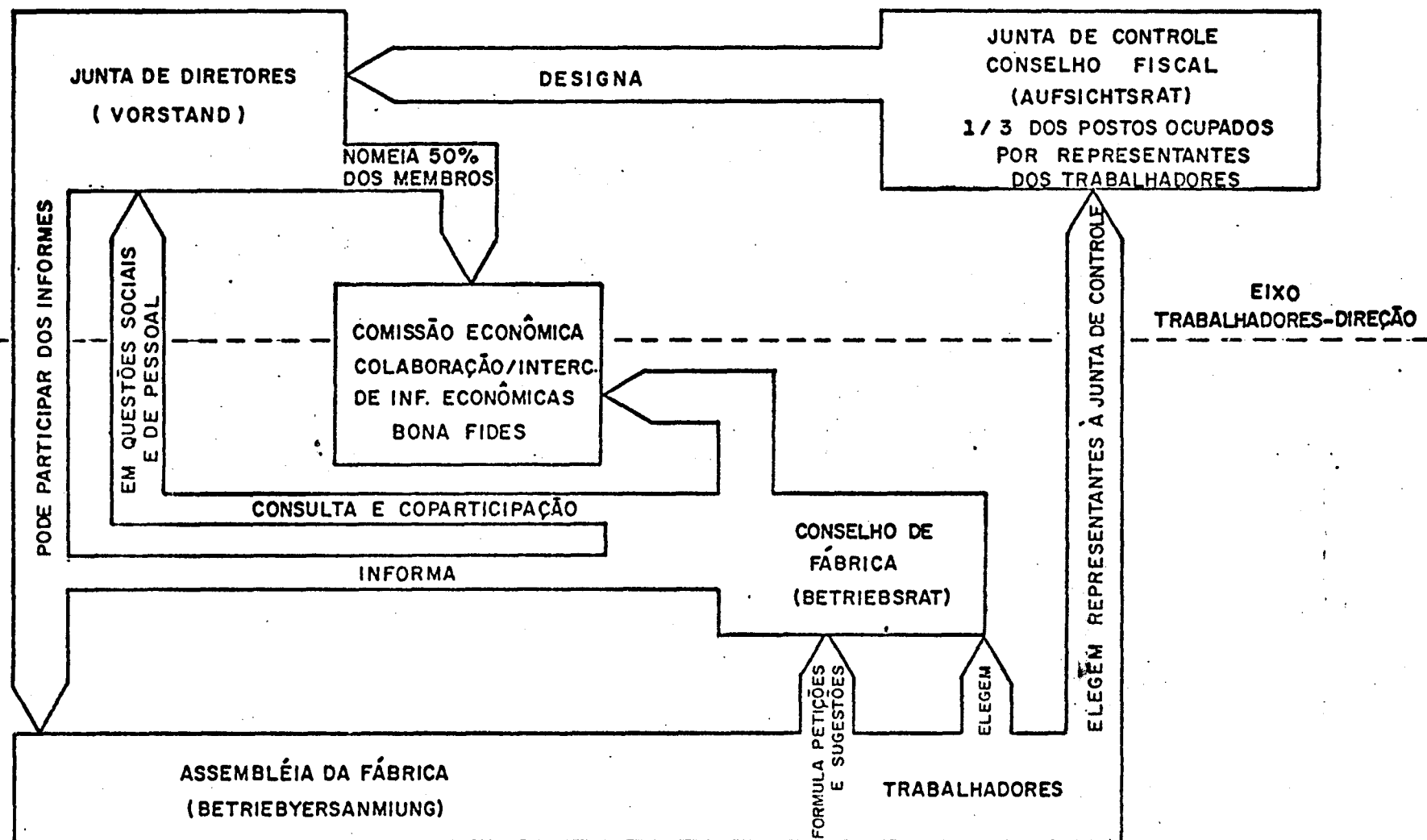
LEI DA COGESTÃO INDUSTRIAS DE MINERAÇÃO, FERRO E AÇO-1951



\* DEMAIS RELAÇÕES SÃO ESTABELECIDAS  
PELA LEI RELATIVA AO REGIME  
ORGÂNICO DAS EMPRESAS

**RELAÇÕES TRABALHADORES DIREÇÃO SEGUNDO A LEI RELATIVA  
AO REGIME ORGÂNICO DAS EMPRESAS (LEI CONSTITUCIONAL 52 E 76)**

**QUADRO XIII**



FONTE: PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA GESTION EMPRESARIAL EN LA REPUBLICA FEDERAL DE ALEMANHA. SERIE DE ESTUDIOS NACIONALES. FURSTENBERG, BOLETIM. I.I.E.L. Nº 6/1969. P. 158 (TRADUÇÃO NOSSA)

## Avaliação e Perspectivas

Como já mencionamos, entre outros aspectos positivos da Barganha Coletiva ressalta-se o de nitidez de papel na defesa dos interesses dos trabalhadores, sem riscos de cooptação. Na sua apreciação final sobre este instrumento de participação o Prof<sup>o</sup> Sturmtal dá também ênfase a esta dimensão. (19<sup>o</sup>)

Além dessa característica, a negociação coletiva tem também a vantagem de, uma vez acordada, ter efeitos rápidos sobre toda a categoria, dispensando-se a processualística de consultas e deliberações aos órgãos colegiados internos das empresas que mais das vezes são lentos e burocráticos.

Em contraposição, o modelo conhece várias restrições, dos quais destacamos os seguintes:

- . burocracia sindical, criando dificuldades e barreiras ao funcionamento e agilidade da própria instituição;
- . formação de uma elite sindical dirigindo os benefícios da barganha para pequenos grupos;
- . não alteração de distribuição do excedente econômico das empresas a favor da classe trabalhadora associada a uma;
- . perpetuação do confronto capital x trabalho não operando mudanças significativas na referida relação.

No que concerne a perspectivas futuras, o Professor Sturmtal opina que certamente alterações na composição qualitativa da força de trabalho nos EUA ensejará maior demanda por participação nas empresas. O mesmo autor reconhece, no entanto, que, para muitos trabalhadores, a empresa não representa se

não um ganho de vida. (191)

Com efeito, o ethos e o "American Dream" (o operário de hoje sonha tornar-se o patrão de amanhã) (192) ajustam-se muito a este tipo de participação conflituosa. Na verdade parece ser muito das instituições americanas dispensarem aos sindicatos este papel. Num certo sentido, esses sindicatos são também até capitalista, haja vistas as inversões nos "Pensions Funds" dos sindicatos nas ações das grandes corporações, como revela Peter Drucker. (193)

Já do outro lado do Atlântico, a situação é bem diferente, seja pela forte tendência de uma abordagem macroscópica baseada na sociologia das organizações (194), seja pela maior presença do Estado na condução da economia e do bem estar social, seja pela maior exposição às idéias e aos ideais socialistas.

Com efeito, em que pese todas as especificidades culturais, históricas e políticas que emprestam a cogestão cores nitidamente germanicas, não se pode negar que na Alemanha o capitalismo lançou um novo marco, como salientou Paulo Nogueira Filho considerando-a como uma instituição modelar do neocapitalismo. (195)

Sem dúvida, a cogestão vai mais além, por exemplo, do que a gerência participativa. Esta última limita e circunscreve a participação ao nível da tarefa, ao passo que a cogestão alemã assegura efetivamente uma ingerência da mão-de-obra na gestão do processo de trabalho propriamente dito e de alguma maneira e numa certa medida obriga o capital a compartilhar com a mesma mão-de-obra informações sobre decisões estratégicas da empresa. Nesse sentido, é que José Henrique de Faria diz que a cogestão "provoca efetivamente a derrocada da heterogestão. Trata-se de uma direção de ofício que comanda a estratégia (política) da empresa nos planos técnicos (operacional) financeiro e comercial (econômico), enquanto as remunerações (por categorias ou mesmo as indi-

viduais) e as promoções vão depender de uma instância eleita, controlada pelo pessoal". (196)

A inspiração do funcionamento da cogestão nos princípios da harmonia e da colaboração entre as classes leva então a introdução de um clima democrático e de redução de antagonismos na empresa. (197) Daí porque alguns autores consideram, dentro de uma visão pluralista (os diferentes grupos de interesse a todos os níveis da sociedade devem encontrar meios de expressão própria para fortalecer suas posições relativas) que a participação na direção é uma idéia cuja operacionalização é muito adequada para a solução dos problemas práticos colocados nas relações entre capital e trabalho. (198) Sem dúvida, esta alternativa, segundo o julgamento de alguns autores instala a harmonia no ambiente da organização superestimando sua coesão interna. (199)

Mas se, por um lado, a cogestão é positivamente encarada, por outro, ela é alvo de críticas e censuras diversas.

No nível de seu funcionamento, por exemplo, considera-se que o processo de escolha dos membros dos conselhos é rigoroso e formalista. (200)

Por outro lado, critica-se também que uma expressiva quantidade dos empregados desconhecem a existência e a destinação desses mecanismos de representação (201) e que, mesmo informados da sua existência, os trabalhadores vinculam seus interesses às necessidades imediatas de segurança, recompensas e condições de trabalho. (202)

Ainda neste plano operacional, são formuladas as críticas orientadas ao papel e funções desses representantes dos trabalhadores, em especial do diretor de trabalho. É unânime na literatura a consideração a respeito da "dupla lealdade" (203) desses representantes. Servem eles como representantes dos interesses da mão-de-obra junto ao capital ou como porta vozes do capi -



tal junto a mão-de-obra? Segundo Dahrendoff, que assemelha esta figura àquela do gerente de relações industriais por serem os mesmos frutos de idêntica racionalidade, o diretor de trabalho pertence ao quase grupo de dirigentes e age, nesse sentido, desempenhando papéis de dominação, como se fosse um empresário. (204) Os críticos assinalam também que tal tipo de representação enseja simultaneamente profissionalização e elitização desses representantes, os quais passam à se distanciar de seus representados. (205)

No limite de sua funcionalidade, os analistas levantam, no mesmo sentido, censuras ao processo de decisões nesses órgãos colegiados. É denunciado que nas situações - limite prevalece a vontade dos acionistas. (206) Aliás, a sentença judicial, que pôs fim a querela sobre a legitimidade da cogestão, deixou claro tal peso diferenciado de voto, ao estatuir: " A nova lei deixa bastante campo para as iniciativas do empresário e não intervém no âmago deste direito, uma vez que ele tem a última palavra, em caso de conflito, em virtude de dois votos do presidente do conselho fiscal. (207)

Por essa razão, alguns autores julgam, acertadamente a nosso ver, que a paridade apregoada garante o veto de uma classe sobre a outra, o que implica em manutenção e preservação da filosofia básica do capitalismo que é a vontade do acionista, como destacou Paulo Motta. (208)

Em face dessa denúncia, censura-se também a ausência de questionamento da relação dirigente x dirigido e dos próprios objetivos da organização pré-definidos. Afirma-se, então, que tal forma de produção, na medida em que mantém os elementos básicos do processo de produção capitalista, não caracteriza uma forma superior de produção. (209)

Denúncia-se, além do mais, que uma eventual harmonia e colaboração obtida na empresa é egoísta e segregada, porque isola a empresa do resto da sociedade. (210) À luz desta aná-

lise podemos então concordar com o julgamento que diz que a co-  
gestão pretende "conciliar o inconciliável". (211)

Mas, se por um lado não podemos deixar  
de aceitar esta severa objeção, por outro, não podemos deixar de  
ressaltar também que este tipo de crítica implica transferir  
o debate da participação do lugar de trabalho para a esfera da  
superestrutura institucional. E que neste âmbito superestrutural  
a Alemanha é um país complexo, e que tão complexo quanto o país  
é o instrumento da cogestão, o qual representa, por isso mesmo, e,  
ao mesmo tempo, uma "artimanha manipulativa de capitalistas e  
altos burocráticos" e "uma conquista e uma arma dos trabalha-  
dores". (212)

Em consequência, concordamos com Prestes  
Motta que disse ser grosseira simplificação mecânica fazer predi-  
ções de seu rumo, seja na vertente da dominação, seja na da li-  
bertação da mão-de-obra. (213) Qualquer exercício de prospecção so-  
bre o futuro desse mecanismo têm de considerar a multiplicidade  
e a diversidade de fatores que intervêm no desenho de sua traje-  
tória. Por isso é importante levar em conta, em primeiro lugar  
que a cogestão é resultado de um lento processo de maturidade  
nas relações capital e trabalho; em segundo, os rumos das idéias  
da Igreja Católica nesse aspecto; os papéis futuros que serão  
assumidos pelos sindicatos obreiros e de empregadores, sem esque-  
cer o comportamento da cambiante composição qualitativa e quanti-  
tativa da mão-de-obra alemã, por último.

Por isso, preferimos encerrar a análise  
esperando que sua evolução caminhe para a autogestão, invocando,  
mais uma vez, Prestes Motta que diz que "A Autogestão está no  
horizonte de muitos alemães como está atualmente no horizonte de  
muitas pessoas do mundo inteiro". (214)

## **C A P Í T U L O   V I**

**AUTOGESTÃO: ANTECEDENTES E BASES CONCEITUAIS;  
A EXPERIÊNCIA YUGOSLAVA; A IDÉIA AUTOGESTIO-  
NÁRIA HOJE.**

"O axioma fundamental e, para falar mais adequadamente, constitutivo da autogestão é, meridianamente, o da igualdade das pessoas" (215)

"Cogestão, codecisão, codeterminação ou muito simplesmente participação implica a idéia de uma partilha com os representantes do regime que se pretende abolir. AUTOGESTÃO quer dizer gestão por si próprio, precisamente sem partilha. Neste sentido, a Autogestão está nas antípodas da cogestão." (216)

"Dentre os diversos modelos de autogestão praticados por vários países do mundo moderno, a experiência iugoslava merece um exame mais sistematizado(....). Trata-se de um sistema de autogestão abrangente que engloba praticamente toda a organização econômica, social e política yugoslava e que tem sofrido sucessivas modificações e ajustes de acordo com a própria evolução do país." (217)

Este capítulo, reservado à análise e à discussão da autogestão, estrutura-se em três itens, sendo o primeiro destinado à apresentação dos seus antecedentes e fundamentos. O segundo à descrição e discussão da solução iugoslava, considerada como a mais ousada experiência deste modelo de participação no mundo moderno.<sup>(218)</sup> Finalmente, o capítulo encerra-se com uma retomada de idéia autogestionária tal como hoje ela é colocada, tanto no âmbito da ciência política, como no âmbito organizacional, estrito senso.

### Antecedentes e Fundamentos

A palavra autogestão, tradução da expressão servo-croata samoupravlje (samo = auto + upravlje = gestão)<sup>(219)</sup> usada para designar a experiência econômica social e política conduzida pelo general Tito na Iugoslávia não é uma idéia nova, nem tampouco desconhecida dos socialistas e marxistas. Sua origem, como bem situa Christiam Montet data do vasto movimento intelectual de reação à revolução industrial e à sorte que tal revolução reservou aos trabalhadores a partir da segunda metade do século XIX.<sup>(220)</sup> Várias correntes de pensamentos concorrem para forjar a noção de autogestão, podendo, segundo o mesmo autor, serem agrupados em quatro grande famílias, a saber: Os socialistas utópicos (Saint - Simon, Fourier e Owen); Buchez e os cooperativistas; Proudhon e os anarquistas especialmente Bakounine, e Karl Marx, por último. Alguns outros autores, no entanto, destacam também a influência decisiva e marcante de pensadores deste século, cabendo neste sentido destaque especial a Rosa Luxemburgo e Pannekoek.<sup>(221)</sup>

Eventos históricos como a Comuna de Paris os soviets e os conselhos operários são invocados pelos teóricos como exemplos de governos autogestionários. A Comuna de Paris (1871) por exemplo considerada "como a maior festa do século XIX"<sup>(222)</sup>, sobretudo em razão da autoatividade quotidiana

do proletariado, é encarada como um modelo de autogestão porque "os operários nomeavam-se seus gerentes, seus chefes de oficina, seus chefes de equipe. Reservavam-se o direito de demití-los se o rendimento e as condições de trabalho não fossem satisfatórias. Fixavam seus salários e horários, as condições de trabalho melhor ainda, um comitê de fábrica se reunia todas as tarde para decidir o trabalho do dia seguinte." (223) Desta forma, os operários aboliram o patronato, o assalariado e também o Estado e a sociedade civil. Neste sentido, é que Dachler e Wilpert observam, com muita propriedade, a razão desse destaque da Comuna de Paris. Trata-se da efetiva correspondência entre os apregoados valores de igualdade e o funcionamento de sua estrutura organizacional. Na Comuna de Paris a estrutura organizacional funcionava simultaneamente como corpo legislativo e corpo executivo. (224)

Por outro lado, igualdade, liberdade, autonomia, criatividade, solidariedade e mutualidade, expressões-chave da autogestão traduzem na prática o clássico princípio de "um homem, um voto", aplicado em todas as mediações da vida social, seja na instância econômica, seja cultural, seja na instância política. Na verdade, esta igualdade, resgatada de Rousseau, (225) e trazida por Marx para o plano político econômico não tem limitações, nem temporalidade. Todos têm direito à participação sempre e quando apórem trabalho quantitativamente idêntico e na mesma proporção. (226) À luz deste princípio, a autogestão é então definida como "Um sistema econômico e social caracterizado pela propriedade coletiva dos meios de produção e objetivando assegurar a todos os indivíduos um perfeito domínio de sua condição de trabalho e de existência no seio de uma larga autonomia dos coletivos de trabalho e das diferentes comunidades sociais, associados dentro de um quadro de um planejamento comunal democrático e descentralizado". (227) Torna-se, então, patente porque a autogestão está nos "antípodas" da cogestão como distingue Chauvey ou, porque ela se situa em um campo semântico próprio, postulando um novo modelo de sociedade e de ação coletiva e, não no ponto extremado da evolução da participação do empregado (os empregados têm pleno poderes de decisão sobre as questões que lhes dizem

respeito) como ressalta Montuclard.<sup>(228)</sup> Com efeito, a proposta da autogestão é de mudança radical, destinada a operar transformações profundas na ordem social, econômica e política. Daí, por que, acentua enfaticamente José Henrique de Faria, ela não se restringe a uma forma de administração de empresa.<sup>(229)</sup> Dirige-se ao todo da sociedade, diria Gurvitch, conceituando-a nesses termos: "A autogestão é um todo (....) Uma submissão do determinismo sociológico e dos determinismos sociais a todos os graus da liberdade humana tanta coletiva como individual, garantida por um sistema de equilíbrio racionalmente calculado entre diferentes organizações (Estado e organização econômica planejada), diferentes conjuntos econômicos (trabalhadores, consumidores, utentes), diferentes classes (excluindo a classe capitalista), diferentes agrupamentos, todos geridos e controlados pelos próprios interessados." (230)

Sob o ponto de vista antropológico, a autogestão é a possibilidade de todos realizarem seu trabalho de forma livre e criativa, exercendo controle integral sobre o produto e sobre o processo deste mesmo trabalho. Daí o feliz "insight" de Paulo Motta ao declarar que na autogestão, diferentemente dos outros modelos de participação, a divisão de trabalho é fixado como resultado do próprio processo de participação, isto é, ela é "a posteriori".<sup>(231)</sup> Neste contexto, a participação faz, então, desaparecer relações de dominação de quaisquer origens. Todos mandam e todos obedecem, não se negando, todavia, nem a necessidade de se administrar planejando o futuro (embora não se delegue o encargo a especialistas), nem se negando a integração e a coordenação (embora não se envolvam mais dirigentes e dirigidos), mas sim coordenadores e coordenados, uma estrutura de conselhos de assembléia e de poder distribuído, como assinalam respectivamente Faria e Coutinho.<sup>(232)</sup>

Em resumo, podemos afirmar que a autogestão representa uma proposta de ação coletiva, de matriz socialista,<sup>(233)</sup> irradiando-se sobre toda a sociedade e "ipso facto" sobre, suas empresas, organizações e instituições. Repousa no prin

cípio fundamental da igualdade entre todos os homens,<sup>2</sup> (124) defende a autonomia criativa de cada homem negando a heteronomia em todas as instâncias da vida social. No nível organizacional, ela significa, então, uma mudança radical de grande impacto sobretudo em relação às práticas de participação do empregado, na medida em que a autogestão traz para o interior da organização aquele princípio basilar da igualdade e assim fazendo, ela institui a democracia organizacional de todos perante todos desaparecendo as hierarquias e as dominações. Estas colocações impactam, e de maneira bastante contundente, a ótica tradicional, da teoria e da prática organizacionais de alguma forma revendo seus atuais fundamentos e avançando novos paradigmas como veremos mais adiante no último tópico deste capítulo. A seguir discutiremos a experiência iugoslava, situando, inicialmente, os seus antecedentes, articulando em seguida o seu funcionamento e avaliando-a no final.

### A Autogestão Yugoslava

A autogestão iugoslava tem suas origens centradas nas idéias socialistas e na história do país. No que concerne aos seus ideais ela representa um cisma em relação às idéias marxistas hegemonicamente ditados por Stalin na década de 50. Significa, de alguma forma, uma rutura com tal ortodóxia e um retorno às matrizes dos ideais marxistas.<sup>(329)</sup> Na verdade, a inovação iugoslava traz à cena de forma bastante evidente e clara o debate do papel do Estado na formação do estado socialista (aparelho e estrutura burocráticas) em contraste com as necessidades de realização de cada cidadão nesta sociedade.

Sob o ponto de vista histórico, destaca-se de maneira marcante na formulação e implantação da autogestão neste país, a figura do general Tito. Não podemos dizer que a forma-



ção independente do Estado iugoslavo seja a obra de um homem, mas , indubitavelmente, sem o general Tito certamente a Iugoslávia não se teria se consolidado politicamente nem tampouco teria partido para esta experiência autogestionária.<sup>(236)</sup> Foi a engenhosidade política de Tito que reuniu a independência das nações eslavos em um único Estado e que, por outro lado, soube corajosamente romper com o Cominform de Stalin sem submeter-se à hegemonia dos países do ocidente capitalista. Além desse aspecto, é digno de registro, também, que os princípios de igualdade e de autonomia da autogestão possibilitaram às seis nações (Bosnia - Herzegovina, Croácia, Eslovênia, Mace<sup>do</sup>níia, Montenegro e Sérvia) integrantes da Iugoslávia, constituírem-se em uma federação sem perderem suas autonomias e diversidade de nacionalidade e etnias.<sup>(237)</sup>

Por outro lado, deve-se também considerar que a aceitação da autogestão neste país explica-se em grande medida<sup>(238)</sup> pela similitude existente entre o modelo organizacional adotado pelas empresas autogeridas iugoslavas e as manifestações de solidariedade e os tipos de compromissos praticados pelas "zadrugas", a família comunitária extensiva, unidade de base da comunidade rural, de origem secular entre os povos eslavos. Tal instituição, considerada como uma comunidade de bens, parentesco e vida implicava em prática coletiva e de solidariedade e era regida também por normas de equidade e de participação igualitárias no processo de decisão, como revela Roberto Venosa.<sup>(239)</sup> Nesta introdução à autogestão iugoslava é digno de destaque também que os autores costumam dividi-la em fases distintas, ao longo dos seus 36 anos de existência.<sup>(240)</sup> Da mesma forma, têm também chamado atenção desses estudiosos os constantes aperfeiçoamentos que a autogestão vem sofrendo ao longo dessa história.<sup>(241)</sup>

Mas, como funciona, sob o ponto de vista organizacional a autogestão iugoslava? Quais os mecanismos, estruturas e processos decisórios que a diferenciada forma clássica de gestão heteronoma?

## Funcionamento

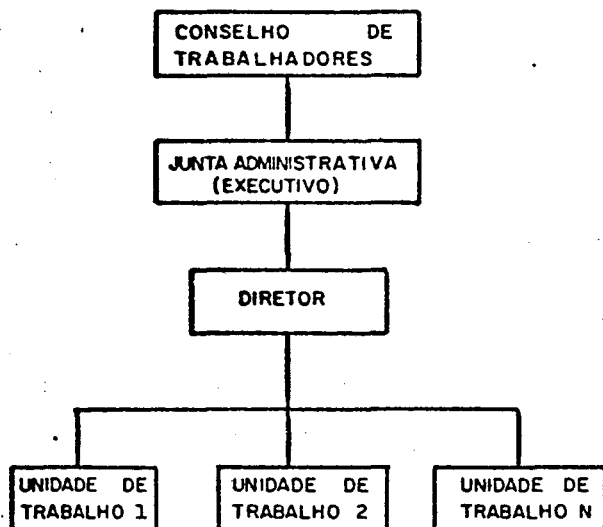
O funcionamento da autogestão repousa fundamentalmente em um sólido "framework" institucional estabelecido com o propósito expresso de assegurar a sua prática nesta esfera empresarial. Nesses termos, é que o texto da Constituição iugoslava consagra, entre outros princípios básicos, o da propriedade social dos meios de produção, impossibilitando a restauração de todo sistema de exploração do homem e abolindo a alienação dos trabalhadores; o da abolição das contradições entre o trabalho e o capital e de todas as formas de relações salariais; e direito de o trabalhador dispor dos frutos do seu trabalho e do progresso material de comunidade social, segundo o princípio: "De cada um segundo as suas capacidades a cada um segundo o seu trabalho." (242)

No caso da autogestão do trabalho, o texto constitucional referido declara expressamente: "O direito à autogestão, em função do qual cada trabalhador decide em igualdade de direito com os outros trabalhadores, do seu trabalho, das condições e do resultado do trabalho, dos seus interesses próprios, dos interesses coletivos e da orientação do desenvolvimento social e exerce o poder e a gestão dos outros negócios sociais". (243) Amparado e guiado por esta norma constitucional, a autogestão empresarial se torna concreta institucionalmente através da constituição da OBTA (Organização Básica de Trabalho Associado). (244) Graças a esta forma de ação coletiva, cujos mecanismos básicos estão representados no Quadro (Vide Quadro XIV), os trabalhadores passam a exercer o papel essencial da autogestão que é o de serem tomadores diretos das decisões da empresa, sem mediadores. Daí porque Rados Smiljkovic diz que na OBTA "pela primeira vez na história da sociedade humana, o trabalhador começa a decidir (e não influir sobre a tomada de decisões) sobre os três elementos básicos do processo de produção e da totalidade de reprodução social: Condições de trabalho, meios sociais empregados no trabalho para produção e resultados do trabalho." (245)

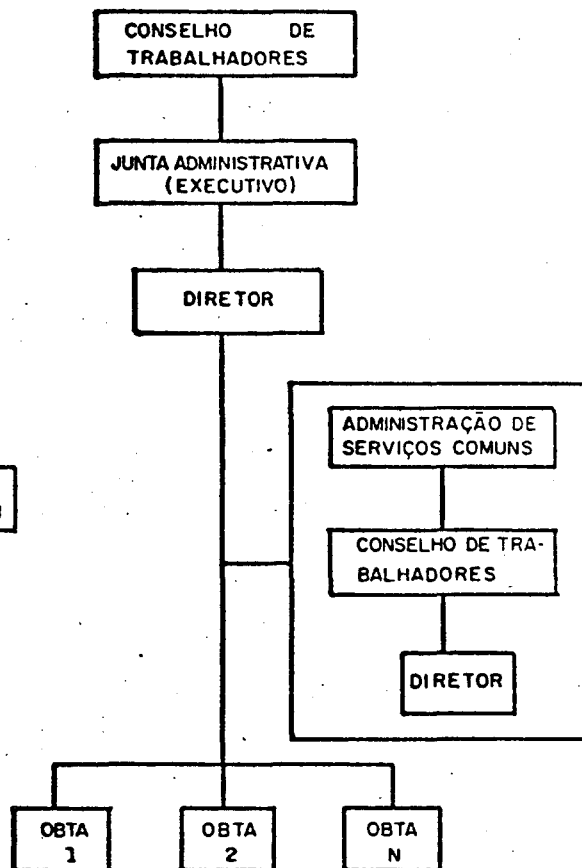
# QUADRO XIV

## ORGANOGRAMA DA OBTA E O.C.

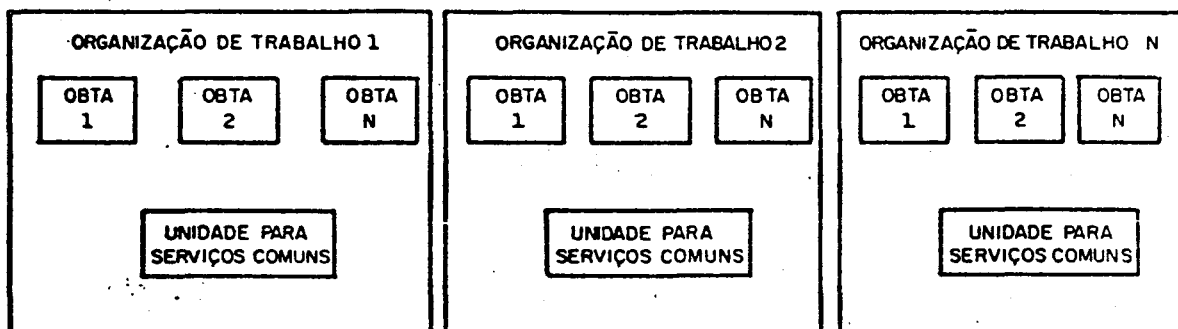
ESQUEMA ORGANIZACIONAL (ADMINISTR.)  
TÍPICO DE UMA OBTA



ESQUEMA ORGANIZACIONAL  
TÍPICO DE UMA OT



ORGANIZAÇÃO COMPÓSITA DE TRABALHO ASSOCIADO



FONTE: Motta, P.R. Autogestão: a experiência empresarial iugoslava. op. cit. Apud Almeida, Heloisa M. Autogestão: da ideia às práticas. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, FGV, 23(1):47, jan/mar. 1983.

Seu órgão máximo é o conselho de trabalhadores integrado por representantes eleitos pelo período de dois anos. Diversos cuidados e cautelas, por outro lado, são assumidas visando a preservar a autenticidade deste colegiado, cabendo destacar, entre outros, em primeiro lugar o fato de que neles ninguém pode ser reeleito o que evita burocratização e assegura rotação constante e, em segundo, a questão da representação proporcional de todos os segmentos da população empresarial, de técnicos a operários de produção, nesse mesmo órgão colegiado. As suas atribuições são as seguintes: Elaborar os estatuto da OBTA e outros atos normativos da mesma natureza; fixar a política empresarial da organização; aprovar o plano de trabalho e o programa de ação da empresa; eleger o órgão de direção, isto é, junta administrativa e o diretor e finalmente, manter os trabalhadores da empresa informados sobre a empresa para que possam tomar decisões adequadas e pertinentes. (246) Ademais, é importante destacar que as OBTA'S podem se reunir em uma comunidade mais ampla de serviços comuns formando uma organização compósita de trabalho associado como está também representado no quadro anexo. Finalmente, é digno de registro ainda que a OBTA'S se articulam com as demais organizações da sociedade (políticos e comunais - administrativas) através de um bem urdido sistema de delegação (247) que possibilita uma integração entre todas as organizações da economia, sociedade e política da iugoslávia.

Mas, como na prática esses princípios, fixados normativamente na constituição, se acomodam na realidade? Quais os obstáculos encontrados? Quais os êxitos alcançados? Qual, finalmente, a avaliação que se faz da experiência e quais seus rumos futuros?

### Avaliação

Em primeiro lugar, é muito importante reiterar que o atual estágio da autogestão iugoslava é fruto de constantes aperfeiçoamentos, dos quais a Constituição de 1974 representa um efetivo marco. (248) Na verdade, conforme comenta Chauvey, há

uma luta dialética entre o velho e o novo na Iugoslávia. Exemplificando ao tratar da evolução ocorrida na legislação em relação do diretor do OBTA, Chauvey diz que tal figura, inicialmente alguém indicado pela burocracia estatal (funcionário público), passa, em seguida, a ser nomeado e pelo conselho da empresa, mediante concurso público. Por meio desta providência reduz-se, segundo Chauvey, a contradição entre a linha gestonária (Conselho Operário) e a direção (hierarquia funcional). Sob este aspecto, é ainda Chauvey que nos lembra o princípio básico desta constante dialética, ao afirmar: "A autogestão é a melhor escola da autogestão. Tal como ninguém aprendeu a nadar fora d'água, assim ninguém aprendeu a ser gestor se não se encontrou na situação de tomar decisões." (249) Por outro lado, a própria legislação da OBTA tem sofrido constante aperfeiçoamentos e acomodações, estando hoje consolidada numa lei de mais de 600 artigos. (250)

Além do mais, a referência que fazemos a Iugoslávia como um todo, não deve servir para esconder a complexidade e diversidade de situações atravessadas pela autogestão naquele país. É portanto necessário ter-se bastante cuidado com generalizações. A estrutura, o comportamento e o meio ambiente das organizações autogeridas na Iugoslávia não são nem uniformes, nem facilmente generalizáveis, como salientam Willian Dum e Josip Obradovic. (251) Além do mais, acrescentam esses autores, existem grandes diferenças de valores culturais, níveis de educação, renda per capita e níveis salariais entre as diversas regiões do país, que exercem grande influência na operação das organizações. (252)

Dificuldades e reações de toda sorte também acompanharam a implantação da autogestão. O próprio Marechal Tito cedeu por vezes, transacionou e pactou com os chamados conservadores, em meio às dificuldades que se acumularam no processo de adaptação de todas as atividades a um regime ainda não experimentado em parte alguma, como observa Paulo Nogueira Filho. (253)

Dos diversos obstáculos e resistência coligidos pela literatura sobre a autogestão, destacamos os seguintes: Em primeiro lugar, considera-se que no plano institucional

não vem ocorrendo a preconizada tese do definhamento do Estado a acompanhada da autogestão generalizada. Observa-se uma impermeabilidade das Forças Armadas à autogestão e uma poderosa estrutura da administração pública, sem sinais de enfraquecimento. Além desses sinais, contesta-se também a excessiva presença da Liga Comunista e a existência de partidos e sindicatos únicos no país. Segundo os críticos, esses sintomas acentuam as tendências estatizantes e inibem a aplicação da apregoada autogestão generalizada. <sup>(254)</sup> Em segundo, e ainda neste plano institucional, critica-se a autogestão iugoslava por ser resultado de uma decisão do governo para a sociedade, vale dizer, verticalmente imposta de cima para baixo. <sup>(255)</sup> No plano econômico, censura-se ainda a autogestão iugoslava pela permanência das disparidades regionais no país. Constatase uma ausência de redistribuição social do excedente empresarial das regiões mais ricas às mais pobres, apesar da recomendação legal em sentido contrário. <sup>(256)</sup> Por outro lado, diversas pesquisas levadas a efeito no ambiente de trabalho das empresas autogestionárias têm revelado a permanência do fenômeno da alienação dos trabalhadores (interesses voltados exclusivamente para questões menores e imediatas) "vis a vis" uma crescente hegemonia tecnoburocrática, havendo mesmo caso de conflitos técnicos x operários em greves por salário. <sup>(257)</sup>

Mas, essas dificuldades e outras, porventura existentes, invalidam a experiência autogestionária iugoslava? se não o fazem, em que medida e extensão elas interferem sobre a mensagem autogestionária?

Em primeiro lugar, à guisa de avaliação, é bom ressaltar e deixar bem claro que, apesar desses problemas, este modelo de participação é, sem dúvida, muito superior aos demais analisados até aqui. Em segundo, é interessante também não esquecer que tal solução vem revelando ao mundo ser possível um pacto de trabalho em bases efetivamente democráticas sem necessariamente haver redução de produtividade, como indicam os índices deste país. <sup>(258)</sup> Na mesma linha, tal alternativa relativiza também o "sacrossanto" princípio da hierarquia como requisito para qual

quer experiência empresarial.<sup>(259)</sup> Na verdade, para concluir podemos concordar com os autores que insistem na visão processual e dialética da autogestão iugoslava. Dentro desta ótica os autores indicam com muita clareza que, ao longo dos seus três decênios diversas contradições foram superadas e que o fator tempo desempenha papel importantíssimo no seu constante aperfeiçoamento. Nesse sentido, a autogestão iugoslava pode ser encarada como um dos "princípios da edificação do socialismo"<sup>(260)</sup> ou como uma experiência que dá materialidade à "utopia de construção de um país socialista autogestionário".<sup>(261)</sup>

Mas, além dessa experiência iugoslava e outros levados a cabo no 3º mundo, como o tema da autogestão é encarado no campo das ciências humanas? Qual o conteúdo da sua mensagem? Qual, no contexto da nossa investigação (a participação na organização) os ensinamentos que podem ser extraídos? Em outras palavras, em que medida e extensão a formulação da idéia autogestionária impacta sobre o tema da participação? Este é o núcleo do tópico seguinte, como veremos.

### A Idéia Autogestionária Hoje

Em primeiro lugar é de fundamental importância ressaltar que, no sentido estrito da expressão participação, não há técnicas ou recomendações a extrair. A idéia autogestionária carrega uma mensagem de conteúdo e extensão bem maiores do que o âmbito organizacional. Ela é uma mensagem de natureza macro, voltada para o todo social. Em uma palavra, ela visa a autogestão social.

Nesse sentido, a idéia autogestionária apresenta a utopia contemporânea como destaca, com rara felicidade Montuclard, nos seguintes termos: "A democracia era no século XVIII uma utopia, ainda não deixou de o ser; no entanto, em dois séculos, transformou profundamente as relações sociais e as escalas de valores. No século XIX, o socialismo (ou comunismo) foi também uma

utopia; no entanto, de há um século para cá, põe em causa o modo de apropriação dos bens, e a desigualdade de sua repartição. A autogestão é, provavelmente, a utopia dos fins do século XX. Nunca, sem dúvida, deixará de ser utopia, mas já contesta a estrutura dos poderes, dos aparelhos, das hierarquias" (262). Na medida em que realiza essa função (de crítica social da heterogestão) ela, como que por contraste, transforma-se na "utopia concreta" de que fala Ernest Bloch (263). Daí porque José Henrique de Faria empresta-lhe a função de ser "analisadora no campo histórico e crítico dos sistemas capitalista e burocrático, no sentido de demonstrar que não existem leis universais para toda a economia, todos os regimes políticos e toda a administração, que possam depender, por consequente, de ciência dos especialistas." (264)

Como elemento crítico da hierarquia, a autogestão apresenta-se com uma força de grande magnetismo. Nesse sentido, a apaixonada análise de Castoriadis em texto denominado autogestão e hierarquia, depois de assinalar que vivemos em uma sociedade de organizações hierarquizadas no nível do trabalho, da produção, da empresa, da administração, da política, do Estado, da educação e da pesquisa científica, identifica entre as funções da hierarquia as de organizar a coerção; estratificar as funções de dirigentes e dirigidos; impor a concorrência entre os homens através da motivação económica (hierarquia de salário); e inibir a criatividade, e a invenção e impedir a solidariedade. (265)

O que tem, no entanto, a autogestão a propor hoje, além de criticar a atual ordem? Sob este ponto de vista, sua mensagem é bem simples e transparente. Em primeiro lugar, ela não advoga nem preconiza a instauração de outra ordem com um arcabouço institucional pré-desenhado. Pelo contrário. Ela advoga, por um lado, a simplificação da complexidade do Estado atual (266) e por outro ampara-se no princípio elementar de Marx, segundo o qual a "emancipação dos trabalhadores será obra dos próprios trabalhadores", (267) defende a proliferação extensiva de conselhos para todas as esferas da vida social num devir dialético como assegura Pannekoek, nos seguintes termos: "Conselhos operários: Isso não designa uma forma de



organização fixa, elaborada de uma vez por todos, e na qual restaria apenas aperfeiçoar os detalhes; trata-se de um princípio, o princípio de autogestão operária das empresas e da produção(.....) Assim por conseguinte, a idéia dos conselhos operários nada tem a ver com um programa de realizações práticas - que há de ser posto em aplicação amanhã, ou no ano seguinte; trata-se unicamente de um fio condutor para a longa e dura luta de emancipação." (268 ) No mesmo rumo, considera-se que os conselhos de fábrica, defendidos por Gramsci, apontam para a aspiração de uma sociedade livre e igualitária. (269)

Além daqueles eventos históricos constantemente invocados, proposta autogestionária apresenta sinais e evidências de modelo contemporâneos. É de Guérin o seguinte comentário sobre os eventos de maio 68 na França: "Toda autoridade, todo tabu secular foram riscados do mapa. Uma palavra mágica foi repetida tanto nas fábricas como nas escolas: Autogestão.(....) É verdade que maio de 1968 não teve tempo de colocar a autogestão em prática (....) Mas, a autogestão se alojou nas consciências e, apesar de seus detratores, dos apóstatas que posteriormente a renegaram ou desfiguraram, ela ressurgirá mais cedo ou mais tarde, eu estou convencido. (270)

Na permanente e incessante luta para difundir a idéia autogestionária, os defensores da mesma revelam também plena consciência dos obstáculos e superar, destacando-se, nesse sentido enfaticamente as inculcações, os recalcamientos e repressões das organizações, que reproduzem os antagonismos da sociedade atual. Da mesma forma insurgem-se também esses autores contra o papel da escola na produção do ethos antagônico e capitalista da sociedade atual, por um lado, e na reprodução das diferenças de classe nessa mesma sociedade, por outro. Face a esses obstáculos, dois eixos de ação são propostos. Em primeiro lugar, a mudança da escola via autogestão pedagógica e em segundo, na esfera das organizações a prática da psicologia (análise institucional) incorporando ao conceito político de democracia a dimensão do inconsciente dos indivíduos e dos grupos, dessa forma assegurando aos gru

pos sociais o desenvolvimento de autênticos comportamentos insti  
tuintes, como preconiza Lapassade. ('271)

Para concluir podemos, então, dizer que  
a proposta autogestionária hoje cobre todos os espaços da vida  
em sociedade e que na esfera das organizações sua mensagem é revo-  
lucionária e avassaladora, na medida em que postula a radical in  
trodução de democracia direta no que tange à partição do poder e à  
prática da solidariedade social selada na vida afetiva e cultural  
das pessoas.

## CAPÍTULO VII

PARTICIPAÇÃO E BRASIL: SEMIOLOGIA, DE CONTRA-  
DIÇÕES E REFLEXÕES TEÓRICAS À GUIA DE CON-  
CLUSÃO.

" No Brasil, principalmente no meio urbano, se redescobre nos últimos anos o prazer, a utilidade e por que não, a força de nos associarmos com outras pessoas (272)

É preciso destacar que os caminhos de implantação autoritária das práticas administrativas, que garantem sob pressão o controle do trabalhador, configuram a tradição dos padrões de relações do trabalho no Brasil(....) Já os caminhos das práticas participativas são pouco utilizados referendando, no contexto das organizações empresariais o quadro mais permanente em que se dão as relações sociais no Brasil, caracterizado pela restrição da cidadania, como direito e prática social, às classes despossuídas do poder econômico". (273)

As organizações - sejam elas governamentais, industriais, educacionais ou médicas - têm sido tradicionalmente administradas através de uma distribuição hierárquica de poder(...) Embora em muitos sentidos o poder inicie-se da base para cima, nas organizações, ele é usualmente experimentado como um processo de controle fluindo de cima para baixo. (274)

Este capítulo encerra nossa pesquisa. Acreditamos que os demais capítulos oferecem indubitavelmente respostas introdutórias de nível bastante satisfatório a quem se interessa pela matéria. Mas, para encerrá-la, de forma ainda mais completa e adequada, pareceu-nos conveniente concluí-la oferecendo dois conjuntos de reflexões sobre o assunto. Em primeiro lugar, o importante tópico do Brasil e participação e, em segundo, numa espécie de avaliação final dos temas mais importantes da participação, segundo nosso critério.

O capítulo está, por conseguinte dividido em dois grandes tópicos. No primeiro, reservado à discussão da participação no contexto do Brasil, pretendemos dar consequência prática e utilitária às informações adquiridas sobre a matéria. No segundo, a nossa intenção é fazer uma avaliação final, de natureza pessoal, através da indicação de sub-tópicos relativos a participação, julgados por nós como mais relevantes. Se no tópico anterior tentamos trazer a informação acumulada para a prática, neste, nosso esforço é em sentido contrário. A intenção é produzir reflexões teóricas, discutindo os fundamentos epistemológicos e axiológicos da matéria.

## Participação e Brasil

Participação e Brasil é uma questão que não poderíamos deixar de abordar neste trabalho.<sup>(275)</sup> Não resistimos à provocação, nem ao "convite à luta". Afinal de que adiantaria tanta teoria sem uma visão contextualizada da questão, refletimos nós. Inspirado nesta ótica, é que partimos para abordar o tema no Brasil. Sabemo-lo um assunto difícil e complexo, seja pelo objeto propriamente dito, participação do empregado, seja pelo seu espaço de irradiação: O Brasil. Apesar dessas sérias restrições, o interesse de "participar" da discussão sobre a matéria é maior. Daí nossa contribuição a seguir.

Desenvolvemos a questão em dois tópicos. No primeiro discutimos, tal como um médico analisa a saúde de alguém, os sinais positivos e os sinais negativos do Brasil em relação à participação. Esta, aliás, é a razão do título, "Semiologia de Contradições". Na verdade, se assim o denominamos é porque acreditamos ser a matéria um assunto cheio de contradições e de diversidades. E, quanto ao segundo tópico, a nossa atitude é, por assim dizer uma tarefa preditiva. Em outras palavras, é a nossa perspectiva. Apesar de todo o risco que envolve exercícios de predições, como já o dissemos no caso da Cogestão, tentaremos neste tópico especular sobre o rumo do futuro da participação no Brasil.

### Sinais negativos e Sinais positivos

Para efeito de exercício de semiologia objeto do primeiro tópico enfocaremos o tema a partir de quatro ângulos, a saber: o cultural (hábitos e costumes); o econômico (o modelo capitalista brasileiro); o sócio político (democratização e sindicalização) e o organizacional propriamente dito (política de recursos humanos). Sabemos que qualquer um dos ângulos, aliás, daria fato material para uma investigação.<sup>(276)</sup> Como abertura de sendas e revelações de sinais para novas investigações, porém, a análise cer-

tamente se revela fecunda e rica e mantém-se também dentro do espírito geral do trabalho que é o de ser uma introdução à participação.

No nível da esfera econômica, o fenômeno da adaptação e modernização do capitalismo <sup>(277)</sup> considerado como uma das causas mais importante da cogestão e negociação coletiva, não é um fenômeno reproduzido no Brasil nas mesmas condições. Afora as disparidades regionais e de renda que caracterizam o Brasil, sua industrialização capitalista não se implantou de maneira uniforme e homogênea. As transformações se processaram no centro sul e aí é que setores mais dinâmicos se instalaram. É aí também que as contradições capital versus trabalho apresentam - se mais aguçados, havendo nesse sentido uma mão de obra mais qualificada, atuando política e sindicalmente. No que diz respeito ao Brasil como um todo, eventuais práticas de política de pessoal mais participativas, algumas delas objeto de severas críticas como o fazem Afonso Fleury e Marlene Lopes Melo <sup>(278)</sup> são fenômenos tópicos e localizados. No geral e mesmo nessa região não se deve esquecer que o capitalismo brasileiro, cujas "condições de trabalho nas empresas nada ficam a dever ao período clássico de Revolução Industrial Inglesa" como compara Maurício Tratemberg, <sup>(279)</sup> repousa entre outros fatores, num mais do que desequilibrado exército industrial de reserva. <sup>(280)</sup> Em quase todas as atividades operárias no Brasil a condição de superexploração é dramática como , mais uma vez , chama atenção Tratemberg. <sup>(281)</sup>

Uma pesquisa sobre as condições de vida e de trabalho do motorista da Região Metropolitana do Recife, por exemplo, revela que, de maneira geral, os motoristas queixam - se da longa jornada de trabalho, de irregularidades no veículo com defeito nos freios, embreagem e sistema elétrico, ausência de dormitórios ou das péssimas condições quando existem no caso de serem obrigados a pernoitarem. <sup>(282)</sup> A questão da sua jornada de trabalho, por exemplo, reflete exatamente esta condição, contando inclusive com a omissão do Estado. Apesar da denúncia nacional dos profissionais dessa área <sup>(283)</sup> e de existirem no período de 1973 a 1981 um total de 25 projetos de lei em tramitação no Congresso Nacional propondo disciplinamento específico para a categoria, <sup>(284)</sup>

a jornada de trabalho desses profissionais é em média de 12 horas. (285)

Neste âmbito político institucional de disciplinamento esperado do Poder Público assiste-se por sinal a um eficiente papel pró-capital exercido pelo Estado, expandido as condições de controle do trabalhador para além dos limites físicos da unidade de produção por meio da intervenção nos eixos da regulação da oferta e demanda do mercado do trabalho, representação explícita aos movimentos reivindicatórios, processos estigmatizantes das classes populares reforçadores da ideologia da classe dominante, como denuncia com propriedade Rosa Maria Fischer. (286) No mesmo rumo desta sua conclusão, aponta pesquisa desenvolvida no Estado do Rio de Janeiro na área da construção civil, onde os autores registram o papel central desempenhado pelo Estado na "gestão social" da força de trabalho (condições econômicas, políticas e institucionais e de assalariamento) que reproduz e reforça o ethos autoritário da relação capital x trabalho no Brasil. (287)

Por essa razão, não se pode esquecer que este mesmo Estado exerce no plano socio-político, estrito senso, severa tutela sobre os sindicatos subtraindo-lhe aquele indispensável poder de Barganha (288) observado por exemplo nos EEUU (Barganha Coletiva) e Alemanha (Cogestão). Poder de barganha este reconhecido explicitamente também como uma das características da democracia industrial, como observam Prestes Motta, Dahrendoff e Rheman. (289)

Do autoritarismo econômico ao autoritarismo cultural a passagem também não é difícil no Brasil. Se nós entendermos cultura como "O sistema de valores, hábitos e cosmovisão de um povo" (290) podemos assinalar que três grandes características compõem o nosso carácter, a saber: autoritarismo, personalismo e relações de amizade. (291) O autoritarismo generalizado perpassa todas as instituições no Brasil e como denuncia Chauí: "No Brasil toda relação entre diferentes é convertida em uma assimetria e essa assimetria em uma hierarquia" (292) que é ritualizado nas situações através do clássico: "Você sabe com quem está falan-



do?"<sup>(293)</sup> Como, então, em uma sociedade tão desigual, a igualdade preconizada pela participação pode prosperar? Não podemos esquecer que, como indicam Walker, Dachler e Wilpert, a participação é um fenômeno cujo condicionante básico é a existência de atitudes e práticas análogas em todas as instituições.

Quanto ao personalismo, os estudos realizados sobre o estilo gerencial brasileiro evidenciam, segundo Ede-la Souza, situar-se ele entre o autoritarismo benevolente e consultivo.<sup>(294)</sup> A esse respeito é interessante a observação de Dal-land um "brazilianist" interessado em nossa administração pública' ao observar a exagerada concentração de poder do Presidente da República dizendo ser a Presidência "o verdadeiro foco na política brasileira" e que "o Presidente normalmente é a mais poderosa figura política."<sup>(295)</sup> No mesmo rumo, não podemos esquecer que as organizações brasileiras experimentam bastante êxito graças, muitas vezes, a lideranças autoritárias ou carismáticas.

A difusão generalizada deste princípio autoritário é tão profunda e imbricada nos fundamentos da nossa cultura que mesmo as ações revestidas das melhores intenções ética, como o caso do Plano Tropical, rebatizado no Brasil de Reforma Funaro, além de ter sido revestido de forte dose de autoritarismo na sua produção e edição, tem também se revelado concentrador no governo na medida em que transfere para os fiscais da SUNAB o ar de "salvadores da pátria".<sup>(296)</sup> Associada a está característica, teríamos a terceira dimensão dessa esfera cultural, que é o aspecto das relações pessoais. As relações pessoais de amizade ou de lealdade a grupos ou a famílias como que "domesticam" a impessoalidade da burocracia weberiana no Brasil.<sup>(297)</sup> Quem de nós não conhece, no caso das empresas públicas por exemplo, a expressão Q.I transmutada de "Quociente de Inteligência" para o influente e decisivo "Quem Indica". É também certo que qualquer brasileiro na sua "carta de navegação social"<sup>(298)</sup> faz, nas instituições e organizações onde trabalha e com quem trabalha, a leitura de influência, ou como se diz o "personograma", isto é, quem é quem. Sob este ponto de vista por sinal é muito curioso que esta prático-

tica de apadrinhamento (o lado benevolente do autoritarismo) se reproduza mesmo nos governos opositoristas recém-eleitos nas prefeituras. Ao nível do discurso institucional e político prega-se a democracia e a igualdade, <sup>(299)</sup> mas na hora do preenchimento dos cargos o nepotismo se reproduz em condições semelhantes aos governos anteriores. A essas práticas, no entanto, a igualdade do princípio da participação se opõe. Cabe, então, a dúvida: Como haver participação se as relações sociais no Brasil são antes relações pessoais ao invés de relações impessoais?

Por outro lado, no âmbito organizacional propriamente dito e na esfera do setor público, o processo administrativo dos órgãos públicos tem revelado áreas de sérios estrangulamento e emperramento no seu sistema decisório em aberta e direta colisão com os princípios e práticas da participação do cidadão. Nesse sentido é muito sugestivo o trabalho de Affonso César Pereira que identifica diversos obstáculos desse gênero na prática do processo administrativo do Brasil hoje. Segundo este autor, eles são os seguintes: "Inexistência de procedimentos processuais uniformes; ausência de prazos; indefinição de competência, inexistência de padrões uniformes de instrução dos processos; ausência de motivação nas decisões proferidas e obstrução na divulgação das informações administrativas." <sup>(300)</sup> No mesmo sentido, trabalho apresentado sobre os obstáculos à participação do usuário nas decisões dos poderes concedentes de transportes público identifica as seguintes dificuldades: Utilização de estratégias de "marketing" cooptando a vontade do usuário ou consumidor; intervenção na dimensão lógica do modelo atual procurando preservá-lo; operação administrativa com duas lógicas de planejamento, uma chamada "política" para os fortes grupos de pressão e outra, fria e direta, usada normalmente contra os usuários. <sup>(301)</sup>

No mesmo eixo, a ausência quase total da presença do cidadão-trabalhador em órgãos e agências que lhes dizem respeito e são mantidas com seus recursos é outro viés desta prática administrativa, haja vista o PIS, o FGTS, o PASEP o SENAC e SENAI e o SESI que movimentam vultuosa soma de recursos, supostamente destinados ao trabalhador, mas geridos e administrados sem

sua participação. Retomando, então, o eixo político institucional, em parte também por causa dos outros sinais negativos, não se pode omitir que nossa sociedade é composta de meio-cidadões, isto é, indivíduos carentes de direitos plenos de cidadania, sejam os direitos sociais, sejam os direitos políticos mínimos. (302)

Dado, portanto, que as organizações estão situados neste ambiente e existem neste clima, é de se esperar que a cultura internalizada nas mesmas não deixe de reproduzir esses valores. Nesse sentido, o autorizado depoimento de Cláudio Orlan-di, Vice-presidente da Associação Paulista de Administração de Recursos Humanos (APARH) e militante desta área profissional no espaço mais dinâmico da economia do país, retrata bem esta cultura ao diagnosticá-la assim: "Quanto à possibilidade de participação, não dá para comentar. As relações de trabalho, neste sentido, aqui no Brasil reproduzem a situação histórica geral do país: uma excessiva centralização e autocracia num total descaso para com os empregados." (303)

São esses de uma maneira geral e resumida os sinais negativos e contrários à participação. Qualquer projeto de participação que não considere a remoção desses obstáculos ou que, pelo menos, não os contemple com criticidade, é certamente leviano e deformado e se algum resultado obtiver será o de uma "pseudo-participação." (304)

Mas, se o polo negativo desta nossa semiologia indica esses "pervasivos" efeitos contrários a participação, por outro lado, há sinais positivos e alvissareiros em sentido contrário. Nesta vertente positiva insere-se, sem dúvida, em primeiro lugar, o alto grau de mobilização político da população brasileira desde a campanha das diretas. Há, nesse sentido, uma sadia tentativa de expandir-se o conceito de democracia política para todas as esferas da vida em sociedade, logo às organizações também. No mesmo rumo, aponta a crescente mobilização e organização da sociedade civil em seus diversos estratos (classe média x BNH e população carente x reivindicação de serviços públicos). Por meio

da emergência dessa espontânea e autêntica mobilização da sociedade, através dos movimentos sociais urbanos, estabelece-se uma atitude de solidariedade social no Brasil, denominada de "grass-roots" por Cláudio Moura Castro ao identificar neste comportamento uma inesperada "americanização" da sociedade brasileira, no sentido de que são movimentos integradores a nível local ou micro social. Não são grandes massas lutando por idéias ou por grandes e fugidios objetivos, ao velho estilo sebastianista, mas sim gente comum tentando vencer pequenas batalhas, cujo somatório pode ser extraordinariamente mais importante do que retórica e os lances drâmáticos de política nacional. Parece que é assim que se constrói democracia, conclui Cláudio Moura Castro.<sup>(305)</sup> Operando na base desta organização não podemos, por outro lado, desprezar o papel desempenhado historicamente pelas Comunidades Eclesiais de Base (CEB'S) como abertura de espaço político,<sup>(306)</sup> nem tampouco podemos omitir as suas responsabilidades futuras na qualidade de organismo altamente influente na formação e difusão daqueles direitos sociais e políticos<sup>(307)</sup> a esses estratos periféricos da população. Na verdade, a missão daquelas comunidades eclesiais de base se sentem chamadas, além das reivindicações desses direitos, é muito mais alta e nobre eticamente falando. É da sua doutrina, a construção do Reino de Deus aqui na terra. É, portanto "a construção de uma sociedade autogestionária no Brasil" como revela a título de denúncia a T.F.P. (Tradição, Família e Propriedade).<sup>(308)</sup>

As pressões positivas que tal aquecimento social e político geram nas organizações merecem, sem dúvida, ser estimados. Não é aliás, sem propósito, que o discurso dos técnicos de R.H. chamando atenção para esses e outros fatores, têm, na atualidade, insistido na necessidade de "abrandamento" das políticas de R.H. nas corporações brasileiras.<sup>(309)</sup> Nesse sentido, ilustram a matéria, registros esparsos de profissionais do ramo sobre participação, a seguir transcritos:

"É necessário criar-se formas de participação do empregado, e estender-se para baixo as tomadas de decisão em questões que interessam fundamentalmente ao empregado", preconiz

za Maria Cláudia Schmidt. (310)

"A partir da participação humana é que tudo o mais passa a ter sentido próprio. O patrimônio material, tipo instalações físicas, maquinário será apenas inoperante se não tiver o toque humano, comenta Luis Oliveira Rios. (311) Talvez seja exatamente em razão desse tipo de discurso e razões assemelhadas como a importação dos modelos japoneses de C.C.Q e KAMBAM (312) que Sérgio Storch assinalou, com muita propriedade, o "atual modismo" da participação no Brasil. (313)

Por outro lado, é também digno de atenção, para este efeito positivo, a mobilização dos funcionários públicos de certos órgãos públicos do país visando a sua participação interna, (314) ao lado da efetiva e eficaz mobilização dos docentes das universidades brasileiras, pouco tempo atrás. Ambas as iniciativas abrem caminhos e espaços novos e oferecerão alternativas organizacionais para esta pressão por participação.

Finalmente, embora ambíguo, registre-se também o papel dos meios de comunicação divulgando informações e alterando hábitos e costumes, desta forma, relativizando a rigidez da nossa hierarquia social.

Recapitulando podemos então enumerar que os sinais contrários à participação são, em primeiro lugar, a natureza intrínseca do funcionamento do capitalismo no Brasil, gerando um descomunal exército de reserva nas cidades brasileiras e reproduzindo condições de trabalho próximos àqueles da Revolução Industrial Britânica. Em segundo, no nível cultural, os três aspectos analisados do autoritarismo, a saber, autocracia, personalismo e lealdades pessoais. Em terceiro, a ação/omissão do Estado na "gestão social" da força de trabalho. E, quarto, a própria composição de sociedade brasileira de meio-cidadãos social e politicamente falhando. Em quinto, a ausência de trabalhadores em órgãos que gerem recursos deles arrecadados e finalmente uma esclerosada e fechada prática administrativa da administração pública impermeável à visibilidade e à participação do cidadão/usuário. No que concerne aos

sinais favoráveis à participação, é digno de registro em primeiro lugar, o clima de democracia política experimentado no país; em segundo, a própria organização em nível capilar e vascular dessa mesma sociedade, através dos movimentos sociais urbanos; em terceiro e destacada e vigorosa atuação das CEB'S neste contexto geral; em quarto, o discurso "abrandado" de R.H no país, chamando atenção para o aspecto social e humano da organização; em quinto, a mobilização por participação interna de funcionários públicos, e, em sexto, os próprios meios de comunicação massificando informações e relativizando nossa rigidez cultural. São esses os sinais positivos e os sinais negativos das contradições do Brasil relativos à participação. Quanto às perspectivas futuras, a matéria será objeto do próximo tópico.

### Cenários Futuros

Neste tópico não esboçamos perspectivas, mas cenários e, dentro de cada cenário construído, tentaremos identificar o seu conteúdo e a sua natureza, bem como assinalaremos as dificuldades para sua extensão maciça por todo o Brasil.

Há dois cenários possíveis de montagem com vistas à generalização da participação no Brasil. Em primeiro lugar, há o cenário que contempla a extensão do modelo autogestionário das comunidades eclesiais de base em todas as esferas e níveis organizacionais da sociedade brasileira. Os fatores favoráveis à sua existência são: em primeiro lugar, o conteúdo da sua mensagem, que por ser cristã e fraterna, é também igualitária e democrática; em segundo, ela é um tipo de organização que traz no seu funcionamento alta dose de organicidade e plasticidade, onde seus processos decisórios de planejamento e de execução funcionam como um mutirão, mecanismo este saudado por José Henrique de Faria como o modelo mais próximo de autogestão<sup>(315)</sup>; em terceiro, essas comunidades e não somente elas, mas qualquer associação deste gênero, encerra um alto grau de catalização das energias sociais; em quarto, o trabalho, ou melhor dizendo, a força de trabalho lá engajada é mobilizada de forma voluntária, isto é, conforme a vontade do cidadão, o que leva a supor que ele não o faz para trocar por salário ou mercadoria, sendo, portanto, uma atividade não alienada. Finalmente a grande quantidade de organizações deste gênero indica no mínimo a sua boa aceitação pela população. Corroborando tal postura, teríamos, ao nível das instâncias e estruturas governamentais, experiências no país, algumas delas exitosas,<sup>(316)</sup> utilizando-se basicamente da metodologia de ação e de intervenção social desses organismos de base. Dispõe-se, desta forma, de elementos suficientes para construir o cenário: conteúdo, justificativa, atualidade e experiências concretas. À luz desses elementos podemos então admitir que o Brasil pode vir a ser imaginado (imagem desejada) um país cheio de

organizações de base. Em outras palavras, miríades de comunidades reunidas, articuladas e devidamente vascularizadas de democracia. Não há outra saída, esta é a imagem que nos vem a mente.

Mas, para que este cenário se torne factível, dificuldades precisam ser resolvidos e atacados, algumas delas de tão grande porte que, se não anulam, pelo menos dificultam muito a concretização do cenário. Em primeiro lugar, há a questão da passagem,<sup>(317)</sup> isto é, as mudanças do "estado atual" tal como a sociedade brasileira se apresenta hoje e o caminho crítico a perseguir. Por onde começar? Qual a mensagem não autoritária (imposta)<sup>(318)</sup>, nem religiosa (extra-terrena) que pode galvanizar a sociedade brasileira com vistas à generalização deste estado de solidariedade existente nessas organizações? se os resultados da prática social dessa mensagem são tão benéficos socialmente falando porque ela de forma espontânea e natural não invadiu e não tomou conta das práticas dos governantes de entidades federativas mais complexas como os Estados e a própria União? Porque, em outras palavras, ela só prospera em governos locais e em municípios de pequeno porte? Da mesma forma, cabe também a pergunta, por que esta solidariedade e igualdade preconizadas não se estendem a estratos e camadas da população mais aquinhoadas e egoístas da nossa sociedade? E, não se diga mecanicamente que a questão é o capitalismo, porque em outros países capitalistas por exemplo, os setores mais aquinhoados não são tão egoístas como no Brasil. Há nesses países mecanismos efetivos de redistribuição de renda o que dificulta esta prática egoísta.

De maneira sumária, estas seriam as dificuldades de passagem ou de transição da atual sociedade brasileira - com todas as suas mediações econômicas, sociais políticas e culturais - para esta "desejada" sociedade mais justa e fraterna.

Por outro lado, admitindo-se uma hipotética passagem, há também os obstáculos de funcionamento e existência que inevitavelmente emergirão. Haveria, em primeiro lu

gar, o desafio de administrar e gerir o complexo, o vasto e o diversificado sem um sistema de planejamento e controle do mesmo porte. Em outras palavras, como seria possível telecomunicações sem um sistema semelhante à Telebrás ou uma Eletrobrás para o fornecimento de energia e assim sucessivamente? Se, por um lado, a postura do "small is beautiful" <sup>(319)</sup> convém a micro economia em uma escala quase de sobrevivência, como no macro-sistema ela pode prosperar? Em outras palavras, princípios e métodos de gestão cabíveis em pequena escala seriam automaticamente transpostos para a larga escala? Não parece ser possível. Este é o nosso ponto. Im põe-se a presença de entidades centrais e agências de coordenação que seriam em última instância agentes do Estado. Logo, cabe a pergunta: E a autogestão generalizada?

Mas, argumentar-se-ia, e o caso da Iugoslávia? Lá não existe a autogestão e o país continua sendo administrado e com um alto nível de desempenho econômico? Mas lá, como já o fizemos ver no capítulo anterior, se não se observa uma crescente expansão da burocracia estatal, da mesma forma não se constata um desejável definhamento do Estado. Além do mais, é de se observar também a própria natureza autoritária da decisão de implantar a autogestão, sem esquecer a variável cultural dos "zadrugas".

Por outro lado, no que diz respeito ao segundo cenário, a imagem concebida contempla a evolução do estado atual de relações do trabalho no rumo do modelo alemão, isto é, a participação do empregado nas decisões das empresas, determinada por instrumento legal institucional.

Da mesma maneira, como a questão da passagem se coloca? Como passar do estado atual para a solução germânica? Por um lado, sabemos que a alternativa da Alemanha é resultado de uma longa evolução do capitalismo lá e, que, atualmente, sua mão de obra é relativamente escassa e qualificada o que lhe empresta alto poder de barganha na hora do confronto. Em outras palavras,



a classe operária tem poder. Aliás, não fora pelo confronto, certamente a modelo alemão não teria sido implantado. Os patrões somente acenderam na lei da cogestão porque sentiram a força do operariado. E no Brasil? Qual é a força de fator trabalho? Qual a sua composição qualitativa e quantitativa para impor essas alterações?

Vista com um todo, a sociedade brasileira é hoje uma sociedade de intensas e profundas assimetrias econômicas, sociais e culturais. Ora, se na área econômica, e especialmente nesta, não ocorrerem alterações particularmente do lado da oferta de mão de obra, reduzindo o tamanho do exército de mão de obra e qualificando a força de trabalho já engajada, dificilmente o operariado terá força (poder) para exigir alterações e mais dificilmente ainda o capital deixará de se aproveitar insidiosamente desta abundância do fator de produção, homem. Mas, e o poder do Estado nisto tudo? Não pode ele disciplinar a questão? Até certos limites, desde que sua opção permaneça capitalista liberal. Esses limites todavia, certamente não diferirão muito da maneira atual da gestão social da força de trabalho, como denuncia a pesquisa da construção civil referida no tópico anterior.

Os elementos para a montagem deste cenário são, então, bastante escassos. Não podemos imaginá-lo em funcionamento, logo não prosseguiremos na especulação.

Mas, se, como vimos no caso das organizações de base, o Brasil não tem condições de encontrar um modelo participativo, muito menos o tem, a curto prazo, dentro da saída capitalista, o que dizer sobre as perspectivas de participação no país? Em outras palavras, de que forma aqueles sinais positivos, discutidos no tópico anterior, concorrerão para a introdução da participação no país?

Não sei, nem teria previsões muito otimistas. Talvez, por exemplo no eixo do centro-sul o operariado tente fazer pressões e ganhe algum espaço concreto em termos de interferência nas decisões (isto é, participação). Por outro lado, se as organizações de base não arrefecerem seus ânimos com a abertura

política, elas poderão vir a pressionar os órgãos públicos no sentido de maior transparência e participação do cidadão/usuário. Aliás, nesta área do setor público, talvez esteja o grande eixo da vertente participativa nas organizações brasileiras, seja a participação do usuário, seja a do servidor.

### Reflexões Teóricas

Faremos neste item um esforço de consolidação das nossas percepções assimiladas sobre o tema da participação. Será um espécie de balanço das informações obtidas.

Neste sentido, como primeira reflexão importante, salta às vistas, no contexto da participação, a questão do poder. O tópico mais relevante colocado pelo estudo da participação é o poder. Participação é, em última instância, exercer poder sobre as decisões.<sup>(320)</sup> A partir, então, desta, aparentemente simples e óbvia constatação, ilações de grande repercussão são formuladas ao nível das organizações. A primeira ilação denuncia o modelo de gestão burocrática (isto é, heterogestão) como sendo a única forma de associar vontades numa ação coletiva organizada, dotada de mecanismos de planejamento, administração e controle. Na verdade, apesar de toda a reinterpretação cultural feita pela teoria das organizações da teoria da dominação de Weber, tentando demonstrar ser o modelo burocrático o padrão de organização eficiente,<sup>(321)</sup> a história de outros períodos da humanidade, a antropologia e o próprio Weber não permitem este tipo de afirmativa<sup>(322)</sup>. Se ela existe e desfruta de grande aceitação no campo das organizações é porque convém aos interesses atuais de dominação.

Sem dúvida, os modelos teóricos e práticos, discutidos ao longo deste trabalho, permitem afirmar que a gestão heterônoma corresponde no seu extremo oposto, tal como em um "continuum", a gestão autônoma, sendo este último momento aquele onde a ação coletiva resulta de um consórcio de vontades isonomas e o primeiro onde a ação resulta da vontade de uma única pessoa ou grupo sobre o restante. Neste sentido o quadro anexo

(Vide Quadro nº XV ) demonstra bem o alcance da nossa reflexão . Por essa razão não se diga também que este tipo de controle, tal como exercido pela heterogestão, é uma imposição da racionalidade de qualquer relação de poder. (323) Se eventos históricos são pobres para revelar a possibilidade de vontades autogeridas se organizarem coletivamente, o exemplo iugoslavo não deixa de indicar sua factibilidade e viabilidade. Daí porque concordamos com José Henrique de Faria quando, no prefácio do seu livro "Relação de Poder e Formas de Gestão", afirma ser necessário desmitificar a idéia de que há apenas uma administração (uma forma de gestão ) possível. (324)

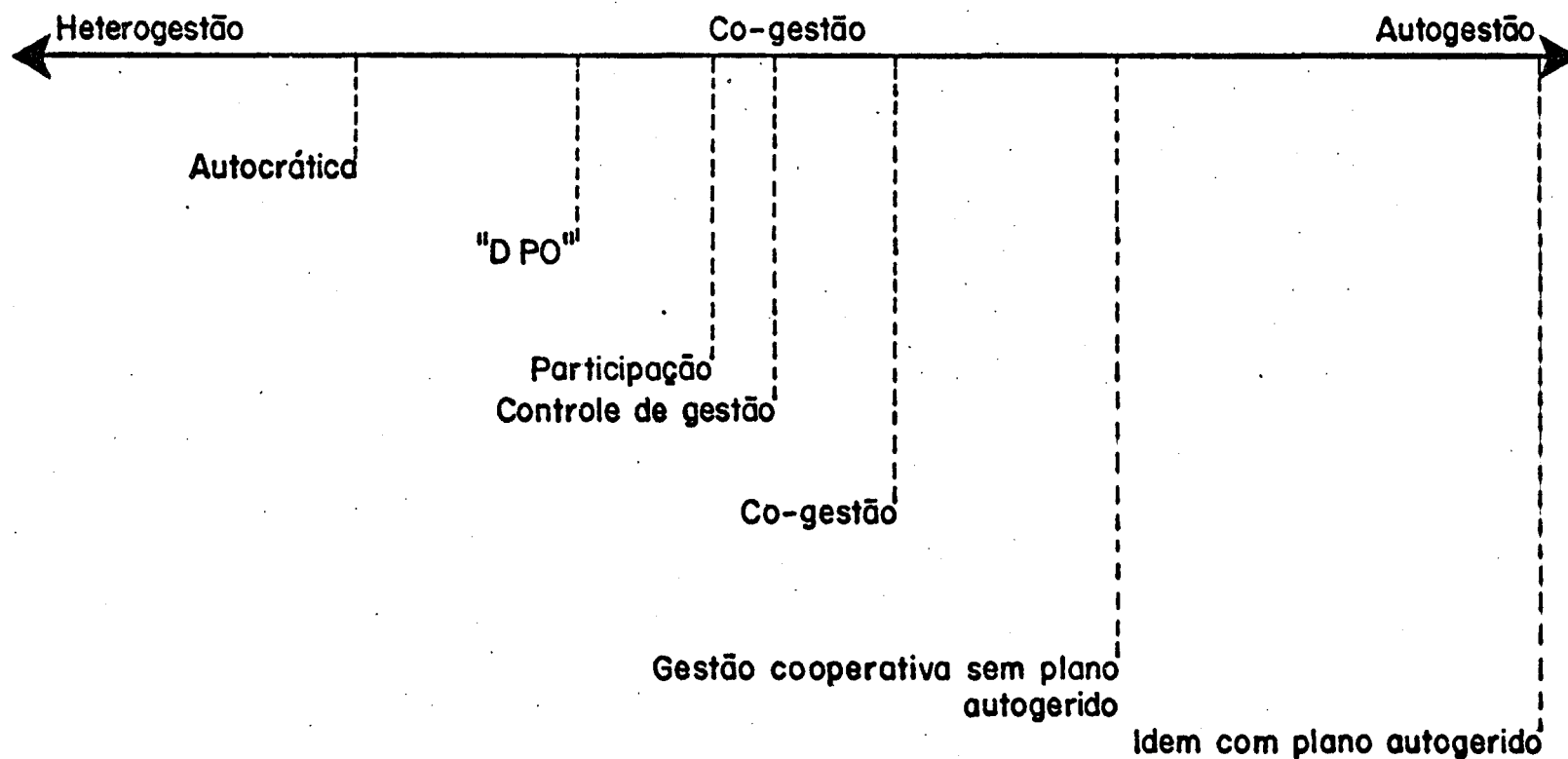
Por outro lado, a segunda ilação , que este item do poder enseja, leva-nos a refletir, consistentemente com os autores que criticam os tipos de participação-gerência participativa e cogestão - denunciando o primeiro como uma forma sofisticada e aprimorada de delegação de poderes e o segundo como uma tentativa de mitigar a heterogestão sem, entretanto , abolí-la.

Finalmente, como terceiro ilação podemos também dizer que, se a prática organizacional e a sua teorização, limitada em grande medida pelos interesses da forma atual de produção ( 325 ) não incorporam o modelo autogerido hoje, nada autoriza a deduzir que, amanhã, este mesmo modelo vigente e até naturalizado ( i. é, tido como natural ) permanecerá. No rumo de um futuro diferente e socialmente autogerido é que entendemos a autogestão como a utopia deste final de século. (326)

Mas, se, por um lado, a participação remete a este crucial debate do poder e formas de gestão, revelando-se um conceito central como assinalamos no capítulo primeiro , por outro, é preciso não esquecer, que a participação não é a panacéia para todos os problemas organizacionais. Com esta assertiva iniciamos, então, a segunda reflexão. Há, sem dúvida, um vasto arco de problemas organizacionais que não são resolvido através da participação. ( 327 ) Com efeito, se nós assumirmos que a participação tem a ver basicamente com a questão da partição de poder, to

## QUADRO XV

# Continuum das Formas de Gestão



dos os demais desafios de uma organização ficam a resolver. Nesse sentido, é preciso, por exemplo, não esquecer que o eixo da participação funcional de encargos demanda esforço de estruturação, o eixo informacional pede um esforço de porte análogo para a redução das incertezas sobre o ambiente e, assim sucessivamente. Em síntese, participação introduz o tema da gestão (partição de poder) e as demais áreas, o tema de organização, i. é, a alocação e a disposição dos meios para os fins acordados. Nesse sentido, podemos concordar com a grande totalidade dos autores que assume tal posição (328), endossando mais uma vez a sábia observação de Kenneth Walker sobre a pedagogia da participação, nos seguintes termos: " Se tem chegado a um ponto em que se sabe que a participação não é uma fórmula mágica, mas que requer um trabalho paciente. Nenhuma das formas de participação que foram aplicados até agora resolveram completamente os problemas. É muito possível que esses problemas, como tantos outros de relações humanas, nunca sejam resolvidos de forma definitiva. Mais importante que buscar soluções totais é reconhecer que se trata de um processo prolongado de aprendizagem, cuja primeira etapa é aprender a aprender." (329)

Por outro lado, a terceira reflexão que desejamos fazer tem a ver com a variedade de concepções sobre a matéria. Por um lado, entendemos nós, ser necessário deixar bem claro, explicitar com nitidez, os objetivos que são perseguidos por quem declara ser favorável à participação. E, na medida em que se delimita este objetivo, se identifica em qual concepção a perspectiva se enquadra. Por outro, é também recomendável reconhecer-se, dentro de uma visão pluralista, que toda concepção é tão legítima quanto aquela professada por mim. Concretamente falando, é necessário, e aqui está o nosso ponto, reconhecer-se legitimidade científica tanto na concepção socialista quanto na de recursos humanos. Todas as concepções existem no arsenal teórico e prático da participação. A escolha de uma alternativa é uma questão axiológica.

No que concerne à reflexão seguinte, de quarto lugar, é importante registrar a presença marcante dos conceitos - chave de integração e conflito no tratamento do tema

da participação. Por um lado, é bastante óbvio para nós que quem está no poder tem sempre a perspectiva integracionista (cooptação). Por outro, é também, tão ou mais óbvia, a postura conflitual de quem está na posição de dominado. Mas, além dessa polarização, a postura conflitual desfruta de "status" mais privilegiado, explicando, em parte, até a prática da participação. Nesse sentido, é que, nos países de capitalismo avançado, o conceito está incorporado efetivamente à dinâmica das relações industriais<sup>(330)</sup>. A própria formulação da teoria dos "stakeholders"<sup>(331)</sup> em substituição a teoria dos "shareholders" revela o alcance da nossa afirmativa. Sem dúvida, e aqui está o nosso primeiro ponto nesta reflexão - o conflito é conceito central na dinâmica das relações industriais desses países. Em segundo, o conflito, encarado na sua dimensão dialética, é também muito importante, dentro de uma perspectiva de mudança de um arranjo dado de poder. Ele é, portanto, um conceito central na perspectiva de luta política e ideológica, tanto na situação brasileira, na cogestão alemã e mesmo na autogestão iugoslava. Em síntese, ele é um convite à ação.

Outro tema de grande importância, considerado aqui como a quinta reflexão, diz respeito ao peso do fator cultural no contexto da participação.<sup>(332)</sup> É, nesse sentido, muito importante considerar no contexto brasileiro a questão do traço autoritário da nossa psicologia social. Há na nossa tradição psico-social esta tendência de dependência dos grandes líderes, mensagens messianicas e presença-crescente do Estado, concedendo favores e privilégios. Logo, a nossa reflexão, é que, qualquer investigação concreta de participação, deve considerar este traço da nossa cultura.

Quanto à sexta reflexão, gostaria de abordar o tema da passagem<sup>(333)</sup> de um estágio autoritário de decisão para o desejado estado de autogestão como meta final. É necessário, segundo pensamos, não esperar nem apregoar a mudança total do sistema atual capitalista, por um sistema socialista autogestionário. Este argumento é, de alguma forma, paralisante. Pensamos ser importante incorporar todas as formas de participação e, dentro de uma visão dialética e processual, explorar as contradições existen

tes, acreditando no princípio do incremento crescente do apetite por participação.<sup>(334)</sup> Nesse sentido, concordamos com Rosa Fischer que, analisando a participação no Brasil, diz textualmente: " Quando se delega certo grau de autonomia e um grupo operativo, não é possível exercer total previsão sobre como ela será desenvolvida ' no contexto grupal. E nenhuma dessas mudanças, depois de instaurada, pode retrogir completamente, nem tampouco ser conduzida com absoluto controle." <sup>(335)</sup>

Como sétima reflexão, gostaríamos de discutir um tema frequentemente mencionado entre os autores da participação<sup>(336)</sup> que é a questão da orquestra e do maestro. Na verdade, o argumento que se levanta é o da presença autoritária, representada pelo maestro ou regente, e a produção coletiva, resultante da ação integrada das diversas famílias de instrumentos musicais de uma orquestra. Alega-se que, para uma eficiente execução de uma peça orquestral por exemplo, uma sinfonia - que significa literalmente todos os sons - é indispensável o esforço do regente para, no tempo próprio, extrair de cada instrumento a sua competente contribuição. Segundo Mueller "até Karl Marx teve de admitir, todo trabalho, em escala mais ampla requer alguma dose de liderança..... Um único violinista pode executar um solo mas uma orquestra necessita de um maestro." <sup>(337)</sup> Baseado nesta rica e sugestiva ilustração, tenta-se demonstrar a absoluta indispensabilidade de uma autoridade superior para qualquer ação coletiva organizada. Sem dúvida, a ilustração em tela guarda muitas semelhanças com o empreendimento organizacional, seja na partitura, prescrevendo o papel de cada instrumentista à semelhança do papel organizacional, seja, também, na hipótese de caos ou desordem que se estabelece na ausência do maestro. <sup>(338)</sup> Mas, se, por um lado, a necessidade de integração das partes no todo é um argumento absolutamente convincente, por outro, na medida em que ele identifica a fonte desta autoridade coordenadora em origens externas - capital(capitalismo) ou burocracia estatal(socialismo estatal) - o argumento é equivocado e falho. Há uma distância grande separando necessidade de coordenação e imperiosidade hierárquica com chefes e subordinados. Nesse sentido, é que Chauvey, trabalhando coincidentemente com a mesma ilustração, reconhece a necessidade de integração e coordenação, concluindo, porém, que esta responsabilidade não é de chefe mas daquele que, escolhido entre

os demais, seria o animador. (339) Este então é o nosso ponto: A coordenação é indispensável, mas a hierarquia não o é, salvo se o coordenador e não o chefe, for escolhido pelos demais músicos integrantes do mesmo processo de produção musical e beneficiários dos frutos oferecidos pela execução orquestral.

Por último, desejamos refletir sobre a serventia desta nossa contribuição no contexto do Brasil. Em outras palavras, desejamos saber qual a utilidade que um estudo desse gênero, teórico, expositivo e baseado em dados secundários, sobre um tema tão desinteressante a cultura e ao modelo capitalista nosso (340) pode ter? Em primeiro lugar, responderia modestamente que a nossa pesquisa não visava reforçar ou mesmo reproduzir essas características indesejáveis do nosso país. A nossa ordem econômica e social é absolutamente iníqua. Precisa mudar urgentemente. Nesse sentido, o nosso compromisso é, mais uma vez modestamente falando, o de buscar e identificar alternativas e caminhos novos para esta mudança. Em segundo, especialmente no que diz respeito à natureza teórica da exposição, diríamos que tal atitude se justifica face aos objetivos que nos propusemos ao encetar o trabalho que foram o de saber por que, para que e como funciona a participação no âmbito das organizações, por um lado, e o de oferecer uma visão geral e introdutório sobre tais perguntas, por outro. Ora, se estes foram os objetivos perseguidos, outro não poderia ter sido o caminho. Finalmente, acreditamos que o trabalho atende também a um objetivo ético e ideológico. Ele pode servir - e, espero que este objetivo político seja alcançado - para, por um lado, revelar que o processo e as relações do trabalho no Brasil baseiam-se, regra geral, em uma lógica quase fordiniana e que esta lógica de gestão não é natural. Ela foi e é obra dos homens. E, por outro, ele indica e comenta alternativas de lógica de gestão, praticadas no mundo contemporâneo, que são muito menos alienantes e menos irresponsáveis socialmente falando.



## NOTAS

## CAP. I - VII

- BRAIBANT, Guy Administration et participation Rev. Int. Scienc. Adm. ,  
44(1,2): 110, 1977.
- DACHLER, H. & WILPERT, B Conceptual dimensions and boundaries of participation in organization; a critical evaluation. Adm. Scienc. Quart.,  
23, 2, mar. 1978.
- BUARQUE DE HOLANDA, Aurélio Ver três acepções de dicionário de Aurélio Buarque de Holanda: Ter parte em; tomar parte; associar-se pelo pensamento ou sentimento. Além do mais, Aurélio registra também as acepções no sentido de informar, tais como, fazer saber, informar , anunciar, comunicar. Já, em inglês e em frances somente há registros no sentido de tomar parte e ter parte, não havendo esta acepção de dar conhecimento de algo a alguém. In: \_\_\_\_\_. Novo Dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro, Nova Fronteira ,
- LAROUSSE de Poche . Paris, Librairie Larousse, 1954.p.275.
- THE CONCISE oxford Dictionary Oxford, Oxford University Press, 1976 ,  
p.804.
- BRAIBANT, op.cit., 106, vid nota 1.
- PAPALÉO, L & SCHLEMENSON, A. De la psicologia institucional al analisis organizacional. Rev. de Psicoanal., 30, 1973.
- MARQUES, M.P. Relações de poder na empresa; a gestão na nova realidade social.
- SHASKIN, M Participative management is an ethical imperative. Org. Dynam., 5, spring, 1984.

- Ibid., 6
- VROOM, V & DECI, E Management and motivation, selected readings. Penguin Brooks, 1979.
- STRAUSS, G & ROSENSTEIN Workers participation, a critical view. Ind Relation, 9 (2); 198, feb. 1970.
- MONAT, Jacques. Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa. Genegra, O.I.T., 1981.p.3
- Id.
- Idem Ver título do 1º capítulo: "Participation en las decisiones : Uma idea que desperta crescente interes".
- STRAUSS , loc.cit, vid. nota 10
- MONAT, po.cit.5, vid nota 11.
- VANEK, J The participatory economy; an evolutionary hypothesis and strategy for development. New York, Cornell University Press, 1971.
- Em inglês usam-se as expressões "Organizacional Democracy" e "Self-managed society".
- GUILLERM, A & BOURDET. Autogestão; uma mudança radical. Rio de Janeiro, Zahar, 1975.p.9.
- STORCH, S. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa . In: FLEURY, M.T. et alii Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo, Atlas, 1975.p.132.
- ROCCA, S. & RETOUR, D. La participación en la gestion empresarial ; conceptos empatanados. In: ROCCA, S . La autogestion en America Latina y el Caribe. Peru, CLA/IILA, 1981.p.211-35.
- DACHLER, Loc. cit., vid nota 2

- Ibid., 1.
- Id.
- Id.
- STORCH, op.cit.,143, vid nota 19.

- MONAT, op.cit,6, vid nota 11 .

- ROCCA, op.cit, 211, vid. nota 20.

- DACHLER, op.cit.p 31,vid.nota 2 .

- STRAUSS, op.cit, vid. nota 10.

ROCCA, op.cit., vid. nota 20.

MONAT, op. cit., vid nota 11.

STORCH, op. cit., vid. nota 19.

LOPES MELO, M.C. Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos. Rev. Adm.Empr., 14(4),15,1984.

WALKER,K. Participación de los trabajadores en la empresarial; problemas, practicas y perspectivas. Bol.Inst.Int.Est.Labor., 12 , 1974. 9. Quanto à classificação de Walker, transcrita no quadro II, queremos registrar que a mesma é extremamente completa ao nosso ver. Ele esgota o assunto, na medida em que coleta e coleciona todas as óticas existentes sobre a participação. Ele teve, no entanto, o cuidado de intitular "perspecticas" e não concepções o que lhe emprestou maior liberdade conceitual para descrever os a tributos de cada prespectiva.

- ROCCA, op. cit,p.219, vid nota 20.
- STORCH, op.cit.,p.136, vid. nota 19.

- Id.,p.138
- WALKER, op.cit.,p.4 , vid nota 29
- MONAT, op.cit.,p.12, vid nota 11
- PATEMAN, C. A contribution to the political theory of organiza-  
tion democracy.Adm. and Society, 7 (75), may.(s.d)- Quanto a ineficá-  
cia da "responsivness" na ordem política ver especialmente arti-  
go de Verba e Nie. "Participation in America:Political Democracy  
and social equality". Esses autores concluem que os representan-  
tes (representatives) não são responsáveis (responsive) para com  
todos os cidadãos, informa Pateman.p.13. No que concerne ao concei-  
to de "accountability", Patemam alega que, na verdade, a eleição  
autoriza, ou legitima os representantes (representatative),mas  
não há muito clareza em que sentido e como ocorre "accountabili-  
ty" p. 15.
- STRAUSS, op. cit,p.201, vid nota 10.
- STORCH, op.cit. ,p.137, vid nota 19.
- STRAUSS, op. cit.,p. 202, vid nota 10.
- DACHLER, op. cit.p.7, vid nota 2
- Ibid.,p.9.
- STORCH, op cit.,p.136, vid nota 19.
- STRAUSS, op. cit.,p.200, vid nota 10.
- MONAT, op. cit,p.20, vid nota 11.
- GORZ, A. Adeus ao proletariado; para além do socialismo; Rio de Ja-  
neiro, Fozense, 1962, p.9.

- Segundo Marx o conceito de cooperação "significa a forma de trabalho em que muitos trabalham juntos de acordo com um plano, no mesmo processo de produção ou em processos diferentes mas conexos" (marx, Karl, O Capital, livro 1, apud Prestes Mota). Assim, como acentua Prestes Mota, ela própria é uma força produtiva do sistema econômico e é ela que funda a base das formas administrativas que regulam as relações de produção. Prestes Mota, D.C. Burocracia e Autogestão (a proposta de Proudhon). Ed. Brasiliense, 1981.p11.
  
- MARGLIN; S. Origem e função do parcelamento das tarefas; para que servem os patrões. In: GORZ, A. Crítica da divisão do trabalho. Rio de Janeiro, Martins Fontes, 1980. 41-2.
  
- BERGER, P. Algumas considerações gerais sobre o problema do trabalho. Rev. Adm.Empr., 23(1), 16, Jan./mar. 1983. A Alienação"conota a situação em que os autores sociais não falam em seu nome, não têm o domínio do seu próprio destino, não são incluídos nos processos de decisão, mas são falados pelos outros e vivem no reino de heteronomia". Enriquez, Eugène-Imaginário social, recalcamento e repressão nas organizações. Rev. Tempo Brasileiro, 37 1974.
  
- STORCH, op. cit.,p.141, vid nota 19.
  
- BERGER, op. cit.,p.17, vid nota 47.
  
- STORCH, op. cit.,p.142, vid nota 19.
  
- LAMMERS, C.J. Power and participation in decision; making in formal organizacions. Amer.Journ.of Social., 73 (2, 67): 201.
  
- Ver nesse sentido VILA NOVA, S: "...existem ao menos duas grandes correntes de pensamento sociológico contemporâneo - a corrente do equilíbrio, derivada da concepção Durkheimiana de sociedade e a do conflito, originada do pensamento de Marx e Engels - "In VILA NOVA, S. Desigualdade, classe e sociedade: Uma introdução aos princípios e problemas da estratificação social. Editora ATLAS São Paulo 1972, 1ª edição,p.13.

- Ver nesse sentido o conceito de paradigma de KUHN como modelo explicativo para o universo de entidades existentes ou não, a natureza de problemas admissíveis e os padrões pelos quais a solução de um problema pode ser julgada adequada. Ainda , segundo KUHN, a história da ciência é uma permanente disputa de hegemonia de paradigma. Thomas Kuhn - The Structure of Scientific Revolutions, Chicago, University of Chicago Press 1962. Apud Chiavenatto I - Novas abordagens na teoria Administrativa Rev. Adm. Empresa Rio 19(2) Abril/junho 79 - 27.
- PRESTES MOTTA, F.C. Teoria geral da administração; uma introdução. São Paulo, Pioneira, (s.d.) p.79
- DAHRENDOFF, R. As classes e seus conflitos na sociedade industrial. Brasília, UnB, (s.d.) p.26.
- Segundo Wright Mills, Talcott Parsons teria criado a " Teoria grandiosa" ou "grande teoria", isto é, ambiciosas formulações teórico - dedutivos sobre a sociedade, em geral expressas em estilo literário terminologicamente arrevesado, desvinculados dos fatos e da preocupação com a sua observação - Apud VILA NOVA - opus cit. p.15, vid. nota 51.
- FARIA, J.H. Autoritarismo nas organizações. Curitiba, Criar/FAE, 1985, p.155.
- Ibid., p.156.
- WARLICH, Beatriz. Uma análise das teorias de organização. Rio de Janeiro, Fev., 1977. 125-45. Ver neste sentido PRESTES MOTTA "Foi a obra de Parsons, contudo, que chegou à teoria das organizações, marcando-a profundamente e determinando seu desenvolvimento futuro" - Teoria geral ....opus cit. 75.
- LOPES MELO, op.cit., p.13, vid. nota 29.
- FARIA, op. cit., p.161, vid. nota 56.

60 - CAMPOS, A.M. Em busca de novos caminhos para a teoria de organização. Rev. Adm. Empr., 15 (1), p.108, jan./mar. 1981.

61 - LOPES MELO, op.cit., vid. nota 29.

CAMPOS, op. cit., vid. nota 60.

62 - WARLICH, op. cit., p.124, vid nota 57 "A palavra sistema dá idéia de plano método, ordem, organização" opus cit. p.125. No mesmo sentido, GUILHOM DE ALBUQUERQUE: "E Deus sabe o que a sociologia deve aos interesses de T. Parsons pelo ordem" roda-pé nº 7 p.36. in GUILHOM DE ALBUQUERQUE - Instituição e poder. Graal Editora Rio de Janeiro 1980.

63 - CAMPOS, op. cit., p.107, vid nota 60.

64 - Ibid. p. 133-20.

65 - LOPES DE MELO, op.cit., p.13, vid nota 29.

66 - DAHRENDOFF, op.cit., p.145 a 150, vid. nota 54.

67 - TOMASETTA, L. Participación y autogestion. Buenos Aires, Amorrortu, 1972. p.118.

68 - Ibid., p.119. in verbis: "O foco real do conflito, segundo Darhen-doff, não deve ser buscado, como propunha Marx, na apropriação privado do trabalho e na mais valia social, senão nas relações de au-toridade que são comuns a todas as formas de sociedade até ago-ra conhecidas".

69 - CAMPOS, op.cit, p.117, vid nota 60.

70 - TOMASETTA, op.cit, p.128, vid nota 63.

PRESTES MOTTA; F.C. Co-gestão alemã; as conciliações do inconci-liável. Rev. Adm. Empr., 23(1), jan./mar. 1983.

- 1 - MONTUCLARD, M. Autogestão e dialética. Porto, Paisagem, 1975, p.11.
- 2 - VENOSA, Roberto. Organização e panácea participativa ou participação e a panacéia organizacional. Rev. Adm. Empr., 8(4), out./dez. 1974.
- 3 - WALKER, op.cit., p.10, vid. nota 29.
- 4 - MINTZBERG, H Why america needs but cannot have corporate democracy? Org.Dynam. p.8, spring, 1983.
- 5 - VENOSA, op.cit., p.83, vid. nota 72.
- 6 - MONAT, op.cit., p.25, vid nota 11.
- 7 - MOTTA, P.R. Participação na gerência; uma perspectiva comparada. Rev. Adm. Publ., 4(81) : 4.
- 8 - ROCCA, op.cit., vid. nota 20.
- 9 - LAMMERS, op.cit., vid. nota 50.
- 0 - MOTTA, op. cit., vid. nota 77.
- 1 - STORCH, op.cit., vid. nota 19.19.
- 2 - LAMMERS, op. cit., p. 203, vid nota 50.
- 3 - ROCCA, op. cit., p. 222, vid. nota 20.
- 4 - Id., loc. cit. vid. nota 20.
- 5 - MONAT, loc. cit., vid. nota 11.
- 6 - VENOSA, Roberto. A evolução da participação nas organizações autogeridas iugoslavas. Rev. Adm. Empr., 21(1), jan./mar. 1981.



5 - LAMMERS, loc. cit., vid. nota 50.

6 - STORCH, op. cit., vid. nota 19.

LAMMERS, op.cit. , vid. nota 50.

7 - WALKER, op. cit.p.23, vid nota 29.

8 - DACHLER, op. cit.,p25, vid. nota 2.

9 - Ibid.,p26.

0 - MINTZBERG, op.cit.p16-7, vid nota 74.

1 - WALKER, op. cit.,p.13, vid. nota 29.

2 - MOTTA, P.R. A proposta de participação na teoria gerencial;a participação indireta. Cadernos EBAP,8.

Id. Participação na gerência; uma perspectiva comparada. Rev.Adm. Publ., 4, 1981

3 - LAMMERS, op. cit.,p. 206, vid. nota 50.

4 - STRAUSS, op. cit.p.197, vid. nota 10.

5 - MOTTA, op. cit.,p4, vid nota 92

6 - LAMMERS, loc,cit., vid. nota 93.

7 - LOPES MELO. loc. cit., vid. nota 29.

8 - NEFFA, Júlio C. Proceso de trabajo y autogestión In ROCCA la autogestion en America Latina y el Caribe. Lima, CLA/IILA, 1982.p. 258.

9 - STORCH, op. cit, vid. nota 19.

00 - WALKER, op.cit.p37, vid nota 29.

- 1 - ROCCA. S. Um enfoque para diferenciar uma Empresa Autogestionária,  
In La Autogestion en America Latina y el Caribe. Ediciones CLA e  
I.I.L.A. Lima Peru, 81, p258.
- 2 - WALKER, K - opus cit, p 37 - cid nota 29.
- 3 - SASKHIN, op. cit., p21, vid nota 7.
- 4 - GARCIA, F. Coutinho. Democracia organizacional; uma visão hetero  
doxa da "praxis" administrativa. Dissertação de Metrado/UFGM. Be  
lo Horizonte, UFGM, 1975, 33.
- 5 - LAMMERS, loc. cit., vid. nota 91.
- STRAUSS, op. cit. p.107, vid. nota 10.
- VROOM, loc. cit., vid. nota 9.
- SHASKIN; op.cit. p.6, vid nota 7.
- 8 - NEFFA, op. cit., p272, vid. nota 98.
- HALAI, W & BROWN, B. Participative management; myth and reality .  
Califor.Manag.Rev., 23(4), 21, summer, 1981.
- 9 - DRAKE, R & SMITH, P. Ciência do comportamento na indústria. São  
Paulo, McGraw - Hill, 1973 p.40.
- MAGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa In: BULCÃO CORDEIRO ,  
Comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro, FEV. , 1979.
- MASLOW, A.H. A theory of human motivation In: VROOM, V. & DECI,  
E. Management and motivation; selected readings.
- 2 - ARGYRIS, Cris. Personalidade e organização; O conflito entre o  
sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro, Reves, 1975.
- 3 - FARIA, op. cit , p. 121. cid nota 56.

- GARCIA, op.cit., 40, vid. nota 104.
- FARIA, op. cit.,p.122, vid. nota 113.
- LIKERT, Renkis. Novos padrões de administração. São Paulo,Pioneira, 1971.
- SHASKIN, op. cit,p.6, vid. nota 7.
- VROOM, op. cit.,p.6, vid. nota 9.
- SHASKIN, op. cit.,p5, nota 7.
- DRAKE, op. cit.,p.166, vid nota 10.
- SHASKIN, loc, cit., vid.nota 7.
- Id. - opus cit. Este autor relata um incremento de produtividade de até 50% e registra casos de doenças pela ausência de participação. Ver também Hali Brown, opus cit. que contem referências bibliográficas sobre experiências nos EUA. Ver também o caso do Scanlon Plan de muito êxito nos EUA. p 5.
- DRAKE, op. cit.,p.116, vid. nota 109.
- Id.
- VROOM, Victor. Some personality determinants of the effects of participations. Jour.of Abnor.Soc. Psychol.
- CARRION, Rosinha M. Participação ou manipulação; um estudo de caso. Porto Alegre, FCE, 1984.,p84.
- RHENMAN, Eric. Industrial democracy and industrial management. London, Tavistock, 1968.p 91.
- EDEL, W & VON DERLOFF, B. Rutgers. Participation industrial democracy; constraints and possibilities. Manag.Int.Rev., 2,p453,1971.

- HENCLEY JUNIOR, Stanley. A closer look at participation. Org.Dynam., 65, 1985.
- WALKER, op. cit., vid. nota 29.
- KANTOR, Rosabeth. Dillemas of managing participation. Org.Dynam., 8, 1983.
- MINTZBERG, op. cit., p17, vid. nota 74
- DRAKE, op. cit., p. 117, vid. nota 109.
- ROCCA, op. cit., p.225, vid. nota 20.
- HOFSTEDE, Geert. Motivation, leardership and struture; Do American theories apply abroad? Org.Dynam. summer. 1980.
- Ibid., p57.
- DRAKE, op. cit. p. 110, vid. nota 109.
- KANTOR, op. cit., p.25, vid. nota 129:
- . McClelland, Social and Winter  
Mc Clelland, Social and Winter D.G. - Motivating Economic Achieve-  
ment. (New York Free Press) Mc Clelland considera o baixo nível de  
motivação como fator de explicação para o atraso dos países do 3º  
mundo. Sua influência foi muito grande na sociologia do desenvol-  
vimento exportada dos EEUU para a América Latina nos anos 60 até  
os meados da década de 70. Ver, neste sentido, o trabalho de Rudi  
Braatz que analisando a validade da gerência participativa no Bra-  
sil refere a este tipo de carência no Brasil ~~em~~ Rev.Adm.Pub. 4/  
1973.
- HOFSTEDE, op. cit. , p.55 , vid. nota 133.
- WALKER, op.cit, p27, vid nota 29.

- PATEMAM, op. cit., 19, vid. nota 35..

- GARCIA, op. cit., p43, vid. nota 104.

- FARIA, op. cit., p43, vid. nota 56.

GARCIA, op. cit., vid. nota 104.

DACHLER, op. cit., p 23 vid. nota 2. Neste último artigo, os autores denunciam enfaticamente a visão conservadora e comprometida com o "status quo" e com a ótica dos gerentes da tradição positivista (ordem) da teoria administrativa americana.

- NEFFA, op. cit., p.275, vid. nota 98.

- GARCIA, op. cit., p41, vid. nota 104.

- PATEMAN, op. cit., p.21, vid. nota 35.

- NEFFA, op. cit., p.258, vid. nota 98.

- BLUMBERG, P. The sociology of participation. London, Constable, 1978, p.3.

- NEFFA, op. cit., vid. nota 98

MONAT, op. cit., vid. nota 11. Neste trabalho, o autor de clara que o estudo esta centrado nos mecanismos institucionais de participação e não se refere a novas formas de organização do trabalho que fomentam a participação dos trabalhadores na programação e adaptação de suas tarefas. p. VI.

- PATEMAN, loc.cit, vid. nota 145.

- KANTOR, op. cit., vid. nota 129.

- 50 - BROWER, M. Experience with self management and participation in United States industry. Adm.and Society, 7, 82, May,1975.
- 51 - MOTTA, Paulo Roberto. Aproposta da participação na teoria gerencial; a participação indireta. Cad. EBAP, 8,p27.
- 52 - CARRION, op. cit.,p.90, vid nota 123.
- 53 - PRESTES MOTTA, F.C. A co-gestão alemã; as conciliações do inconciliável. Rev.Adm.Empr., 23(1),jan./mar. 1983.
- 54 - Ibid.,p.25.
- MONAT, op. cit.p.85, vid. nota 11
- NOGUEIRA FILHO, Paulo. Autogestão; participação dos trabalhadores na empresa. Rio de Janeiro, José Olympio, 1969.p191.
- 55 - CHIAVENNATO, Idalberto. Novas abordagens na teoria administrativa. Rev.Adm.Empr., 19(2), 28, abr./jun. 1979
- 56 - HALAL, op. cit.p.31, vid. nota 108.
- 57 - LAMMERS, op. cit.,p203, vid. nota 50.
- HERKELMANN, Horst. A co-gestão na república federal da Alemanha ; reflexões sobre a sentença na corte constitucional de 01.03.70 . Rev.Cienc.Pol., 22(3), jul./set./1979.
- DAHRENDOFF, op. cit.p.232, vid. nota 54.
- LOPES MELO, op. cit.,p.vid. nota 29.
- 58 - PRESTES MOTTA, F.C. op.cit,p.11, vid. nota 45.
- 59 - Id., loc. cit.,p.23, vid. nota 153.

- 50 - MOTTA, op. cit., p.2, vid. nota 87.
- 61 - RHENMAN, op. cit., p.10, vid. nota 118.
- 62 - Ibid., p.11.
- 63 - MINTZBERG, op. cit., p.8, vid. nota 70.
- 64 - PRESTES MOTTA, op. cit., vid. nota 150.
- MOTTA, op.cit., vid. nota 87.
- LOPES MELO, op. cit., vid. nota 29.
- DAHRENDOFF, op. cit., vid. nota 51.
- RHENMAN, op. cit., vid. nota 118.
- TOMASETTA, op. cit., vid. nota 63.
- 65 - MOTTA, op. cit., p.8, vid. nota 92.
- 66 - RHENMAN, op. cit., p.36, vid. nota 125.
- 67 - TOMASETTA, op. cit., vid. nota 67.
- 68 - DAHRENDOFF, op. cit., p.228, vid. nota 54.
- 69 - PRESTES MOTTA, op. cit., vid. nota 154.
- 70 - MOTTA, P.R. Participação na gerência; uma perspectiva comparada.  
Rev. Adm. Publ., 15(4), 10, out./dez. 1981.
- 71 - Ibid., p.25.
- 72 - STRAUSS, op. cit., p.203, vid. nota 10.

73 - MONAT, op. cit., p.183, vid. nota 11.

74 - MOTTA, op. cit., p.12, vid. nota 87.

PRESTES MOTTA, op. cit., p.24, vid. nota 154.

75 - Ibid., p. 25.

76 - MONAT, op. cit., p.189, vid. nota 11.

77 - MOTTA, loc. cit., vid. p. 24 nota 166.

PRESTES MOTTA, op. cit., p.25, vid. nota 154.

78 - HERKELMANN, op. cit., p.20, vid. nota 158.

ECHVARRIA, Santiago G. Análise de la experiência alemana en torno a la cogestão empresarial. Rev.Alta.Direcc, , 74,p418,1977.

79 - ECHEVARRIA, op. cit., p.408, vid. nota 177.

FURSTEMBERG, F. Participación de los trabajadores en la gestion empresarial en la Republica federal de Alemanha. Bol.IEL, 6,101-03, 1969.

80 - ECHEVARRIA, op.cit., p 408 vid. nota.179.

81 - PRESTES MOTTA, op. cit., p.27, vid. nota 154.

FURSTEMBERG, op. cit., p.105, vid. nota 180.

82 - PRESTES MOTTA, op. cit., p.30, vid. nota 154.

83 - TRATEMBERG, Maurício. Administração poder e ideologia. São Paulo , Moraes, 1980.p190.

84 - EDEL, op. cit., p.147, vid. nota 126.



- 35 - PRESTES MOTTA - opus cit., p. 32.
- 36 - ECHEVARRIA, loc.cit., p.406, vid.nota 180.
- 37 - Ibid. p.407.
- 38 - FURTEMBERG, op. cit.p.103, vid. nota 180.
- 39 - HERKELMANN, op. cit., vid. nota 158.
- 40 - STURMTHAL, Adolf. Participación de los trabajadores en gestion em  
presarial; estudio de la situación en Estados Unidos. Bol. IIEL,  
6, 198, jun., 1969.
- 41 - Ibid., 199.
- 42 - TOMASETTA, op. cit.p.142, vid. nota 67.
- 43 - MOTTA, opus cit.,p. 27, vid. nota 169.
- 44 - CHIAVENNATO, op. cit.,p28, vid. nota 156.
- 45 - NOGUEIRA FILHO, op. cit.,p.191, vid. nota 154.
- 46 - FARIA, J. Henrique. Co-gestão; uma nova instituição Rev.Adm.,17(1),  
6, jan./mar. 1982.O conceito de heterogestão, muito importante pa  
ra compreensão dessas novas formas de gestão, significa: " O in-  
divíduo é gerido por outros e não participa das decisões perti -  
nentes ao seu trabalho".p.5.
- 47 - MOTTA, op. cit.,p.81, vid. nota 169.
- 48 - FURSTEMBERG, op. cit.,p.155-6, vid. nota 180.
- 49 - FARIA, op. cit.,p12, vid. nota 195.
- TRATEMBERG, op. cit.,p189, vid. nota 184.
- MOTTA, op. cit.p.28, vid. nota 92.
- 50 - CORDOVA, E. La participation des travailleurs aux decisions dans  
l'entreprise. Rev.Int.Trav, 121(2), 151, Mar./abr. 1982.

- 01 - De acordo com Furstemberg, que realizou uma revisão das pesquisas sobre a atividade dos empregados, o quadro é o seguinte: "De to dos os estudos realizados se deduz que a maior parte dos trabalhadores tinha um conhecimento bem limitado da coparticipação. Uma três quarta parte dos trabalhadores sabiam que a coparticipação se aplicava em sua empresa, mas somente a metade dos trabalhadores entrevistados tinham idéias concretas sobre o significado efetivo do instrumento e a maior parte deles não conhecia senão o nome do diretor de trabalho. Só um trabalhador em cada dez sabia algo acerca da composição da junta de controle" FURSTEMBERG, op.cit.,p, 138, vid. nota 180.
- 02 - MOTTA, op. cit.,p.27, vid. nota 169.
- 03 - STRAUSS,op. cit., vid. nota 10.
- MONAT, op. cit., vid. nota 11.
- FURSTEMBERG, op. cit., vid. nota <sup>139</sup>180.
- 04 - DAHRENDOFF, op. cit.,p232, vid. nota 54.
- 05 - MONAT, op. cit.,p91, vid. nota 11.
- 06 - TRATEMBERG, op. cit.,p.190, vid. nota 184.  
MOTTA, op. cit.,p. 28, vid. nota 169.  
HERKELMANN, op. cit.,p25, vid. nota 158.
- 07 - HERKELMANN, loc. cit, vid nota 158.
- 08 - MOTTA, op.cit.,p27, vid. nota 92.
- 09 - FARIA, loc. cit,p.12vid. nota 198.
- 10 - TRATEMBERG, loc.cit,p190,vid.nota 184.
- 11 - PRESTES MOTTA, op. cit.,p34, vid. nota 153.
- 12 - Ibid. p. 24.

- 13 - Id., loc. cit., p. 34.
- 14 - Id., loc. cit. p. 34.
- 15 - GUILLERM , op. cit.,p.46, vid. nota 18.
- 16 - CHAUVEY, Daniel. O que é autogestão. Lisboa, col.70, 1970,p.35.
- 17 - MOTTA, Paulo R. Autogestão, a experiência empresarial iugoslava.  
Rev.Adm.Publ., 14, 7, jan./mar, 1980.
- 18 - Idem - p. 8.  
  
MONAT, op. cit,p.48, vid. nota 11.  
  
NOGUEIRA FILHO, op. cit.p. 97, vid nota 155.
- 19 - GUILLERM, op. cit.,p.11, vid. nota 18.
- 20 - MONTET, Christian. L'IDEE autogestionnaire; systems economiques-auto  
gestion les cahiers du seminaire ch. guide. Canada, Univ.Montp-  
lier, 1979.p..3.
- 21 - GUILLERM, op. cit.,p81, vid. nota 18.
- 22 - Ibid.,p114-112.
- 23 - Id., p 112 loc cit., vid. nota 18.
- 24 - DACHLER, op. cit.,p.7 , vid. nota 2.
- 25 - GUILLERM, op. cit.,p53, vid. nota 18.
- 26 - ROCCA, op. cit.p.220-31, vid. nota 20.
- 27 - MONTET, op. cit.,p2, vid. nota 217.
- 28 - MONTUCLARD, op. cit.p.6 e 7, vid. nota 71.

- 29 - FARIA, op. cit., p.76, vid. nota 56.
- 30 - MONTUCLARD, op. cit., p.10, vid. nota 71.
- 31 - MOTTA, op. cit., p. 17, vid. nota 77.
- 32 - FARIA, loc. cit., vid. nota 56.  
GARCIA loc. cit., p 5 cid nota 104.
- 33 - GARCIA, op. cit., p.4, vid. nota 104.
- 34 - MONTUCLARD, op. cit., vid. nota 71.
- 35 - QUEIROZ, Bertino Nóbrega. A autogestão iugoslava. São Paulo, Brasi  
liense. Comenta o autor: "Os iugoslavos foram sensíveis às ano-  
tações de Marx quanto diante da experiência da Comuna de Paris  
escrevia que " para não perder de novo a sua dominação recém-con-  
quistada, a classe operarária deve, de um lado, abandonar toda  
a velha máquina repressiva até então utilizada contra ela e, de  
outro prevenir-se contra os seus próprios mandatários e funcio-  
nários declarando-os demissíveis, a qualquer tempo e sem exce-  
ção." p.17.
- 36 - O texto da Constituição Iugoslava reconhece o relevante papel exer-  
cido por Tito no seu artigo 333 declarando-o, a época de sua edi-  
ção, (1974), Presidente da República sem limite de extinção<sup>tu</sup> de  
seu mandato. Um texto de divulgação cultural da Iugoslávia edita-  
do após sua morte reconhece este papel nos seguintes termos: " A  
unidade das nações e das nacionalidades que vivem na Iugoslávia ,  
com base na autogestão, e reforço incessante das suas conquistas  
comunitárias são obra de Tito." In: SECRETARIADO FEDERAL DE INFOR-  
MAÇÕES . Dados sobre a Iugoslávia. Belgrado, Europam , (s.d.).
- 37 - MOTTA, op. cit. p.8, vid. nota 77.
- 38 - Segundo Roberto Venosa a autogestão iugoslava somente se explica  
como algo "possível" em razão desses traços da instituição Zadruga  
na cultura dos povos eslavos. Com suas palavras: "Comparando-se

o modelo de autogestão das empresa iugoslavas e as características de funcionamento das Zadrugas podemos observar algumas similaridades entre o modelo formal da autogestão e a organização da Zadruga. Reconhecê-los equivale a desmitificar o credo na autogestão como o futuro inexorável, como um estágio superior. Seria, em última instância, reconhecer que, se a autogestão existe bem ou mal na Iugoslávia, é devido ao fato de que ela era uma forma de organização possível" VENOSA, Roberto. A institucionalização de tipologias organizacionais em estudo de caso; a autogestão iugoslava. Rev. Adm. Empr., 22, 34, abr./jun. 1982

- Ibid.. 27.

- NOGUEIRA FILHO, op. cit., vid nota 155.

GUILHERM, opus cit., vid nota 18.

- NOGUEIRA FILHO, op. cit., vid. nota 155.

CHAUVEY, op. cit., , vid. nota 213.

MOTTA, op. cit., , vid. nota 228.

- IMPRENSA NACIONAL. II Constituição da República Socialista Federativa da Iugoslávia. In: \_\_\_\_\_. Constituições políticas de diversos países. Lisboa, Casa da Moeda, 1975.p.162-3

- Ibid.p.163.

- MOTTA, op. cit.p.11, vid. nota 72.

RADOS, Smilyrovic, La autogestión obrera en Yugoslavia. Belgrado , Comitê Federal de Información, (s.d.) .p29.

- Ibid.P.13.4.

- BEKIC, Iliva. Self management of working people in administrative agencies of Iuguslavia. Rev.Int.Cienc. Adm., 42(2):170,1972.

- QUEIROZ, Bertino Nóbrega.

Segundo

Bertino Queiroz " O alicerce fundamental da democracia socialista iugoslava esta no sistema de delegações que funciona em todas as organizações autogestionárias". Segundo este autor o sistema de delegações é mais aperfeiçoado do que o de representa -

ções porque este libera o representante de contatos com o representante e naquele o delegado está sempre em contato com os delegados podendo inclusive ser substituído. Vide seu capítulo: O Sistema de Delegação - opus cit. 50 a 53. A autogestão iugoslava, São Paulo, Brasiliense, 1982.

- 243 - MONTET, op. cit., p. 49, vid. nota 217.
- 249 - CHAUVEY, op. cit., p. 39-42, vid. nota 213.
- 250 - MONAT, op. cit., p. 49, vid. nota 11.
- 251 - DUNN, William & OBRADOVIC, Josip. Worker's self management and organizational power. In: OBRADOVIC, J. WORKER self management and organizational power in Yugoslavia. Pittsburg, Pittsburg Unives. 1978.
- 252 - Ibid., 1.
- 253 - NOGUEIRA FILHO, op. cit., , vid. nota 155.
- 254 - GUILLERM, op. cit., p. 136-340, vid. nota 18.
- 255 - BRESSER, L.C. Pereira . A Revolução Autogestionária na Polónia, Rev. Adm. Emp. jul./set. 1982. p. 29.
- 256 - ROCCA, op. cit., 41, vid. nota 20.
- 257 - VENOSA, Roberto. A evolução de participação nas organizações autogeridas iugoslavas. Rev. Adm. Empr., 21, Jan./mar. 1981.
- 258 - GUILLERM, op. cit., , vid. nota 18.
- VENOSA, op. cit., , vid. nota 254.
- 259
- 260 - KARDELJ, Edvard. L'augestion socialiste en yugoslavie. Rev. Int. Cienc. Adm., 42(2): 110, 1976.

- 261 - QUEIROZ , op. cit.,p.74, vid. nota 244.
- 262 - MONTUCLARD, op. cit.,p.39-40, vid. nota 71.
- 263 - GUILLERM, op. cit.,p.212, vid. nota 18.
- 264 - FARIA, op. cit.,p.76, vid. nota 56.
- 265 - CASTORIDIS , Cornelius. Socialismo ou barbárie. São Paulo, Brasilien  
se, 1983.p.211-26.
- 266 - Ibid.,p.83.
- 267 - Id.,p.59.
- MONTUCLARD, op. cit.,p.13, vid. nota 71.
- 268 - GUILLERM, op. cit.,p. 91-2, vid. nota 18.
- CASTORIADIS, op. cit.,p.134, vid. nota 262.
- 269 - FARIA, op. cit.,p.76, vid. nota 56.
- STORCH, op. cit.,p.139, vid. nota 19.
- 270 - GUERIN, Daniel. Aniversário a comemorar. Folha de São Paulo, São  
Paulo, 27.04.86. Folhetim,p12.
- 271 - LAPASSADE, George. Grupos, organizações e instituições. Rio de Ja  
neiro, Francisco Alves, 1983.p269-70.
- 272 - VIEIRA, C.G. & ESTEVES, A.E. <sup>administrador</sup> Gerente administrador, motivação e  
ação . prática administrativa. Rio de Janeiro, Livros Técnicos,  
1975.p38.
- 273 - FISCHER, R.M. Pondo os pingos nos is' sobre as relações do traba  
lho e políticos da R.H. In: FLEURY, M.T. et alii. Processos e  
relações do trabalho no Brasil. São Paulo, Atlas, 1985.p36-7.

- 274 - ROGERS, Carl. On personal power. London, Constabel, 1978.p.90.
- 275 - A inclusão deste capítulo pretende trazer toda a bagagem de informações teóricas e expositivas de casos concretos (Yugoslã via, Alemanha, etc) para uma análise de uma realidade brasileira. Foi, como se diz na gíria, uma tentativa de baixar o nível da bola trazendo-a para a nossa realidade organizacional do dia a dia.
- 276 - Ver neste sentido o texto de Carrion, Rosinha: Participação e Manipulação, citado nesta dissertação, que versa sobre a política de recursos humanos e participação; os conhecidos textos de Edela de Souza que analisam a cultura e o clima nas organizações brasileiras e o trabalho de Marlene Catarina Lopes de Melo, também já referido neste trabalho, o qual discute os ângulos sociais e políticos da participação.
- 277 - NOGUEIRA FILHO, op. cit., vid. nota 155  
PRESTES MOTTA, F.C. opus cit., vid. nota 154.
- 278 - FLEURY, A.C. Organização do trabalho na indústria; recolocando a questão nos anos 80. In: FLEURY, M.T. et. alii. Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo, Atlas. 1985.  
LOPES MELO, Marlene C., opus cit., vid. nota 29.
- 279 - TRATENBERG, op. cit.,p. 192, vid. nota 184.
- 280 - FISCHER, op. cit., vid. nota 270.
- 281 - TRATEMBERG, op. cit.p.193, vid. nota 184.
- 282 - O MOTORISTA de Ônibus; suas condições de vida e de trabalho. Recife, FUNDJ/EMTU-Recife, 1982.
- 283 - SOUZA, Luiz M. Entrevista. O Globo, Rio de Janeiro, 24.07.83.24.
- 284 - O MOTORISTA, op. cit., vid. nota 279.
- 285 - Id.
- 286 - FISCHER, op. cit., p. 43, vid nota 270.



- 287 - FINEP/COPPE-WROPEL-HILF. A prática da franqueza e da discordância; a participação dos trabalhadores na gestão de uma construtora. Rio de Janeiro, FINEP, 1984.p30-1.
- 288 - BETTING, J - O modelo menos perfeito. Folha de São Paulo, São Paulo, 21.07.85
- 289 - PRESTES MOTTA, F.C., opus.cit., vid. nota 274.  
DAHRENDORFF, op. cit., vid. nota 54  
RHEMAN, op.cit., vid. nota 125.
- 290 - SARAVIA, Enrique. Cultura e desarrollo. Rev.Critério, 53,p.642,1984.
- 291 - SOUZA, Edela. Considerações em torno de D.O. e cultura organizacional. Rev de Administração out/dez 78.
- 292 - CHAUÍ, Marilena. Repressão sexual. São Paulo, Brasiliense, 1985. 265-6.
- 293 - DA MATA, Roberto. Carnavais, malandros e heróis; por uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro, Zahar, 1979.
- 294 - DALLAND, R. T. Estratégia e estilo do planejamento no Brasil, Lيدador, Rio, 1969, p.189.
- 295 - SOUZA, op. cit., cid. nota <sup>291</sup> 291.
- 296 - FREITAS, Jânio de. Folha de São Paulo, São Paulo, 13.04.85.  
~~13.04.85.~~
- 297 - DA MATTA, Roberto. A casa e a rua; espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. São Paulo, Brasiliense, 1985,p.73. Ver neste sentido o interessante e sugestivo capítulo; Cidadania, onde Da Matta faz um papel social da cidadania no Brasil. Ele diz: "Será preciso trazer para o estudo sério o papel da amizade, do comércio e da lógica das relações pessoais em geral com um dado básico da sociedade e não como capítulos anedóticos." p.73.
- 298 - Ibid., p.71.
- 299 - Idem Diz da MALTA: "O discurso público é realizado utilizando-se um idioma liberal universalista: Fala-se de fato aos cidadãos de um outro quadro. Aqui o quadro é dos amigos e correligionários (...) E a lógica é a das lealdades relacionais que não tem nenhum compromissos legal ou ideológico".p.73.
- 300 - PEREIRA, Affonso. Por um processo administrativo democrático. Recife, FUNDAJ, 1985.

- 01 - MENDONÇA, Luis C. de. Inventário dos obstáculos à participação nas decisões dos poderes concedentes. Rev. dos Transportes Públicos, São Paulo, 8 (32). jun. 1986.
- 02 - ABRANCHES, Sérgio. Estado e democracia; temas e problemas para uma agenda de trabalho em estado, participação política e democracia.(s.l.), CNPQ/DNPOCS, 1985.p48.
- 03 - ORLANDI, Cláudio. A hora e a vez do diálogo. Folha de São Paulo, São Paulo, 02.12.1984. Jornal de Recursos Humanos.
- 04 - FLEURY, op. cit., vid. nota . 275.
- 05 - MOURA CASTRO, Cláudio.- Do sebastianismo aos grass-roots; novas estruturas e formas de organização no Brasil. Brasília, CNRH , 1983. 80.
- 06 - CARDOSO, Ruth. Movimentos sociais e urbanos; balanço crítico. In: SORJ E HERMÍNIA, Sociedade e política no Brasil pós-64. São Paulo , Brasiliense, 1983.p231.
- 07 - ABRANCHES, loc. cit.,p 48 vid nota. 298.
- 08 - CORREIA DE OLIVEIRA, Plínio . As CEB'S dos quais muitos se fala, pouco se conhece; a TFP os descre como são. São Paulo , Vera Cruz, 1982.
- 09 - FLEURY, op. cit., vid. nota . 275.
- 10 - SCHMIDT, Mª Cláudia. A nova dimensão do trabalho; tendências em presariais, Folha de São Paulo, São Paulo, 16.09.1984.
- 11 - RIOS, Luis O. A empresa e a importante participação humana; de bate em R.H., Folha de São Paulo, São Paulo. 30.03.1986.

- 312 - SALERMO, M.S. Produção, trabalho e participação; CCQ e KANBAN numa nova imigração japonesa. In: FLEURY, M.T. et. alii. Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo, Atlas, 1985. 179.
- 313 - STORCH, op. cit., p.132, vid. nota 19.
- 314 - METRÔ SP/SABESPA - SP e SUDENE-MINTER.
- 315 - FARIA, José Henrique. Relações de poder e formas de gestão. Curitiba, Criar, 1985 p.85.
- 316 - TRATEMBERG, Maurício. Administración, participación en Brasil Lages y Boa Esperança. Rev. Int. Planificación, 16(63):64, set./dec. 1982.
- 317 - FARIA, op. cit., p.79, vid. nota 56.
- CHAUVEY, op. cit., vid. nota 218.
- 318 - VENOSA, op. cit., p.22, vid nota 235. Ver neste sentido, a aguda crítica de Venosa aqueles que vêm a autogestão como a "palavra de ordem" sobre democracia industrial. Diz Venosa: "Difícil, no entanto, não reconhecer na conscientização - (obra dos divulgadores da autogestão) implicações autoritárias nas quais uma nova ordem - porém sempre ordem - seria imposta aqueles que não possuem a verdadeira consciência; ou, se a possuem, não percebe."
- 319 - MONTET, op. cit., vid. nota 224.
- 320 - LAMMERS, op. cit., p.203, vid. nota 50.
- 321 - PRESTES MOTTA, F.C. Controle social nas organizações. Rev. Adm. Empr., p.22, 1979.
- Id. O que é burocracia. São Paulo, Brasiliense, 1979 p.31.

- 2 - Ibid.
- 3 - DAHRENDORFF, op. cit., p.221, vid. nota 54.
- 4 - FARIA, op. cit., p.8, vid. nota 56.
- 5 - VIANELLO, Mino. Contribución a la crítica de la teoría clásica de la organización. Rev. Mex. Sociol., 8p.219, jul./set. 1979. Pe la primeira vez na história como sublinhon Polanyi, a sociedade é reduzida a uma apêndice do sistema produtivo fundado na busca da ganância, em cujo âmbito o homem é obrigado a vender-se no mercado como uma mercadoria qualquer".
- 6 - MONTURCLARD, op. cit., vid. nota 71.
- 7 - CARRION, op. cit., vid. nota 124 .Segundo Rosinha Carrion no seu estudo de caso no R.G.S. (Brasil) o insucesso da experiên cia deveu-se exatamente pelo descuido com outros problemas da organização.
- 8 - BORDENAVE, Juan. O que é participação. São Paulo, Brasiliense , 1983. 80.
- VENOSA, op. cit., vid. nota 72.
- 9 - WALKER, op. cit., p.37, vid. nota 29.
- 0 - PRESTES MOTTA, op. cit., vid. nota 154.
- 1 - RHEMAN, op. cit., vid. nota 125.
- 2 - WALKER, op cit p 27, cid nota 29.
- 3 - CHAUVEY, op. cit., vid. nota 213.
- FARIA, op. cit., vid. nota 56.
- 4 - KANTOR, op. cit., p.25. vid. nota 129

- FISCHER, op. cit., p.50, vid. nota 270.

- CHAUVEY, op. cit., vid. nota 213213.

DAHRENDORFF, op. cit., vid. nota 54.

GUILLERM, op. cit., vid. nota 18. 18.

- DAHRENDORFF, op. cit., p.223, vid. nota 54.

- O tema da orquestra e do maestro, bem como, o do caos é tratado com rara felicidade também pelo diretor de cinema Frederico Fellini no seu filme "Prova D'orquestra", traduzido para português com o título de "Ensaio de Orquestra".

- CHAUVEY, op. cit., p.155, vid. nota 213.

- VENOSA, op. cit., p.47, vid. nota. 254. Diz o autor: "Curiosamente no Brasil pouco se discute e menos se exercita a democratização da Tomada de Decisões, principalmente no âmbito das empresas. "

BIBLIOGRAFIA

- ABRANCHES, Sérgio H. Estado e Democracia; temas e problemas para uma agenda de trabalho em estado, participação política e democracia. (s.l.), CNPQ/ANPOCS, 1985.
- ALBUQUERQUE, J.A. Guilhon. Instituição e Poder; análise concreta das relações de poder, Rio de Janeiro, JRAAL, 1980.
- ARGYRIS, Chris. Personalidade e Organização; conflito entre o sistema e o indivíduo, Rio de Janeiro, revés, 1975.
- BEKIC, Ilija. Self-management of working people in the administrative agencies of Iugoslavia. Rev.Int.Cienc.Adm., 42 (2), 1972.
- BERGER, P. Algumas considerações gerais sobre o problema do trabalho. Rev. Adm. Empr., 23 (1), jan./mar. 1983.
- BETING, Joelmir. O modelo menos imperfeito, Folha de São Paulo, São Paulo, 21.07.1985.
- BLUMBERG, P. The sociology of participation. London, Constable, 1978.
- BORDENAVE, Juan. O que é participação. Rio de Janeiro, Brasilense, 1983.
- BRAYBANT, Guy. Administration et participation. Rev.Int.Scienc.Adm., 44 (1-2), 1978.
- BRESSER, L.C. <sup>Pereira</sup> 1980/1981 - A revolução autogestionária na Polônia. Rev.Adm.Empr., 22, jul./set. 1982.
- BROWER, M. Experience with self management and participation in United States industry. Adm.Society, 7, may 1975.

- BUARQUE DE HOLANDA, Aurélio. Novo dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro, Nova Fronteira. 1975.
- CAMPOS, A.M. Em busca de novos caminhos para a teoria da organização. Rev.Adm.Publ., 15(1), jan./mar. 1981.
- CARDOSO, RUTH. Movimentos sociais e urbanos; balanço crítico. In: SORJ, B. e ALMEIDA M.H. Sociedade e política no Brasil pós-64. São Paulo, Brasiliense, 1983.
- CARRION, Rosinha M. Participação ou manipulação; um estudo de caso. Porto Alegre, FCE, 1984.
- CASTORIADIS, Cornelius. Socialismo ou barbárie. Rio de Janeiro, Brasiliense, 1983.
- CHAUFÍ, M. Repressão sexual. Rio de Janeiro, Brasiliense, 1985.
- CHAUVEY, Daniel. O que é participação. Lisboa, Ed. 70, 1970.
- CHIAVENNATO, Idalberto. Novas abordagens na teoria administrativa. Rev.Adm.Publ., 19(2), abr./jun. 1979.
- CORDOVA, E. La participation des travailleurs aux decisions dans l'entreprise. Rev.Int.Trav. 121(2), mar./abr. 1982.
- CO-GESTÃO. Material sobre Política e Sociedade na República Federal da Alemanha. Editado pela Inter Naciones, Bonn 2, 1983.
- CORREIA DE OLIVEIRA, Plínio. As CEB's dos quais muito se fala pouco se conhece; a TFP os descreve como são. São Paulo, Vera Cruz, 1982.
- DACHLER., H. & WILPERT, B. Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations; a critical evaluation. Adm.Scienc Quart., 23, mar. 1978.

- DAHRENDOFF, R. As classes e seus conflitos na sociedade industrial. Brasília, UnB, (s.d.).
- DALLAND, R.T. Estratégia e estilo do planejamento no Brasil. Rio de Janeiro, Lيدador, 1969.
- - A casa e a Rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil, São Paulo, Brasiliense, 1983.
- DA MATTA, Roberto - Carnavais, malandros e heróis: Por uma sociologia do dilema brasileiro, Rio de Janeiro, Zahae, 1979.
- DANTAS, L. O.D.O no ambiente empresarial brasileiro. Rio de Janeiro, IUPPERJ, 1979.
- DRAKE, R. & SMITH, P. Ciência do comportamento na indústria. São Paulo, McGraw-Hill, 1973.
- DUNN, William & OBRADOVIC, Josip. Worker's self management and organizational power. In worker self management and organizational power OBRADOVIC, Josip Ed., Pittsburg, University of Pittsburg, 1978.
- ECHEVARRIA, Santiago G. Análise de la experiencia alemana en torno a la cogestão empresarial. Rev. Atta. Direc., 74, 1977.
- EDEL, W. & VON DERLOEFF, B. Rutgers. Participation industrial democracy; constraints and possibilities. Manag. Inter. Rev., 2, 1971.
- ENRIQUEZ, Eugene. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. Rev. Tempo Bras., 37. 1974.
- FARIA, J. Henrique. Co-gestão; uma nova instituição. Rev. Adm. 17(1), jan./mar. 1982
- . Relações de poder e formas de gestão. Curitiba, Criar, 1985.
- . Autoritarismo nas organizações. Curitiba, Criar/FAE, 1985.
- FINEP/COPPER-WROBEL-HULF. A prática da franqueza da discordância; a participação dos trabalhadores na gestão de uma construtora. Rio de Janeiro, FINEP, 1984.



- FISCHER, R.M. 'Pondo os pingos nos is' sobre as relações do trabalho e política de R.H. In: FLEURY, M.T. et alii. Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo, Atlas, 1985.
- FLEURY, M.T. et alii. Processos e relações do trabalho no Brasil. São Paulo, Atlas, 1985.
- FURSTEMBERG, F. Participación de los trabajadores en la gestion empresarial en la Republica Federal de Alemanha. Bol. IIEL, 6 , 1969.
- GARCIA, F. Coutinho. Democracia organizacional; uma visão heteroxa da "praxis" administrativa. Dissertação de Mestrado/UFGM. Belo Horizonte, UFGM, 1975.
- GORZ, A. Crítica da divisão de trabalho, Rio de Janeiro, Martins Fontes, 1980.
- GORZ, A. Adeus ao proletariado; para além do socialismo. Rio de Janeiro, Forense, 1982.
- GUERIN, Daniel. Aniversários a comemorar. Folha de São Paulo, São Paulo, 27.04.1986. Folhetim, p. 12.
- GUILLERM, A. & BOURDET. Autogestão; uma mudança radical. Rio de Janeiro, Zahar, 1975.
- HALAL, William & BROWS, Bob. Participative management; wyth and reality. Calif.Mnag.Rev., 4, summ. 1981.
- HERKELMANN, Horst. A co-gestão na República Federal da Alemanha ; reflexões sobre a sentença da corte institucional de 01.03.70. Rev.Cienc.Pol., 22(3), jul./set. 1979.
- HINCKLEY JUNIOR, Stanley. A closer look at participation. Org.Dynamics, 1985.

- HOFSTEDE, Geert . Motivation, leadership and structure; do american theories apply abroad? Org.Dynamics., summ. 1980.
- IMPRENSA NACIONAL. Constituições políticas de diversos países. Lisboa, Casa da Moeda, 1975.
- KANTOR, Rosabeth. Dilemmas of managing participation. Org.Dynamics, 1983.
- KARDELJ, Edvard. L'autogestion socialiste en Yugoslavis. Rev.Int. Cienc.Adm., 42(2), 1976.
- LAPASSADE, George. Grupos, organizações e instituições. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1983.
- LAMMERS, C.J. Power and participation in decisions making in formal organizations. Amer.Journ.Sociol., 73(2), 1967.
- LIKERT, Renkis. Novos padrões de administração. São Paulo. Pioneira, 1971.
- LOPES MELO, M.C. Participação como meio institucionalizado de regulação de conflitos. Rev.Adm.Emp., 4,Out./dez. 1984.
- MARGLIN, S. Origem e função do parcelamento das tarefas; para que servem os padrões. In: GORZ, A. Crítica da divisão do trabalho. Rio de Janeiro, Martins Fontes, 1980.
- MASLOW, A. H. A theory of human motivation. In: VROOM,V. & DECI , E. Management and motivation; selected readings.Penguim Books, 1979.
- MAGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. In: FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro, FGV, 1979.

- MARQUES, M.P. Relações de poder na empresa; a gestão na nova realidade social. Lisboa, Europa, (s:D.)
- MINTZBERG, Henry. Why America needs but cannot have corporate democracy. Org.Dynamics, spring. 1983.
- MONTUCLARD, M. Autogestão e dialética. Porto, Paisagem, 1975.
- MONTET, Christian. L'IDEE autogestionnaire; systemes economiques au togestion les cahiers du seminaire charles gide. Canadá, Univ. Montpellier, 1979.
- MENDONÇA, L.E.C de. Participação do cidadão nas decisões da administração pública. Rev.Adm.Publ., 4, out./dez.1984.
- . Inventário dos obstáculos à participação do usuário. Rev. dos transportes públicos ANTP - ano 8/julho/1986/nº 32.
- MOTTA, P.R. A proposta de participação na teoria gerencial; a participação indireta. Cad.EBAP. 8.
- . Autogestão; a experiência empresarial iugoslava. Rev.Adm.Publ., 14, jan./mar. 1980.
- . A participação na gerência; uma perspectiva comparada. Rev.Adm.Publ., 15(4), out./dez. 1981.
- MOURA CASTRO, Cláudio Dó sebastianismo aos grass-roots; novas estruturas e formas de organização no Brasil. Brasília, CNRH, 1983.
- NEFFA, Júlio C. Processo de Trabajo y autogestion. In: ROCCA (Comp.), La autogestion en America Latina y el Caribe.
- NOGUEIRA FILHO, Paulo. Autogestão; participação dos trabalhadores na empresa. Rio de Janeiro, José Olympio, 1979.
- MONAT, Jacques. Participati6n de los trabajadores en las decisiones de la empresa. Genegra, OIT, 1981.

- O MOTORISTA de ônibus; suas condições de vida e de trabalho. Recife, FUNDAJ/EMTU, 1982.
- PATEMAN, C.. A contribution to the political or organizacional democracy. Adm.Society. 7, May, 1975.
- PEREIRA, Affonso. Por um processo administrativo democrático. Recife, FUNDAJ/INPSO, 1985.
- PAPALÉO & SCHLEMENSON, A. De la psicologia institucional al analisis organizacional. Rev. Psicolanal. 30, 1973.
- PRESTES MOTTA, F.C. A Teoria geral da administração; uma introdução. São Paulo. Pioneira, 1979.
- \_\_\_\_\_. O que é burocracia. Rio de Janeiro, Brasiliense, 1979.
- \_\_\_\_\_. Controle social é autogestão; a proposta de Proudhon. Rio de Janeiro, Brasiliense, 1981.
- \_\_\_\_\_. A cogestão alemã; as conciliações do inconciliável. Rev.Adm. Empr., 23(11). 1983.
- QUEIROZ, Bertino Nóbrega. A autogestão iugoslava. Coleção Tudo é história nº 54, Brasiliense, São Paulo, 1982.
- RHENMAN, Eric. Industrial democracy and industrial management; a critical essay on the possible meaning and implication of industrial democracy, London, Tavistock, 1986.
- RIOS, Luis O. A empresa e a importante participação humana; debate em RH. Folha de São Paulo, São Paulo, 30.03.1986.
- ROCCA, S. (Compilador) La autogestion en la America Latina y el Caribe, Lima, CLA/IILA, 1981.
- ROCCA, S. Um enfoque para diferenciar uma empresa autogestionária. In: La autogestion en la America Latina y el Caribe, Lima, CLA/IILA, 1981.

- ROCCA, Santiago & RETOUR, Didier. La participación empresarial; con  
ceptos empantanados. In: ROCCA, S. La autogestión en America La-  
tina y el Caribe. Lima, CLA/IILA, 1981.
- ROGERS, Carl. On personal power. London, Constable, 1987.
- SALERMO, M.S. Produção, trabalho e participação; CCQ e KANBAN nu  
ma nova imigração japonesa. In: FLEURY, M.T. et alii. Processo e  
relação do trabalho no Brasil. São Paulo, Atlas, 1985.
- SARAIVA, Enrique. Cultura y desarrolle. Rev.Critério, 52, 1980.
- SHASKIN, M. Participative management is an ethical imperative .  
Org. Dynamics, spring, 1984.
- SMILJKOBIC, R. La autogestion obrera en Yugoslavia. Belgrado, Co  
mitê Federal de Información, (s.d.)
- SOUZA, Edela Considerações en torno de D.O. e cultura organizacio  
nal. Rev. de Administração IA/USP, 13(4) out./dez. 1978.
- SOUZA, Luiz M. Entrevista. O Globo, Rio de Janeiro, 24.07.1983.
- STORCH, S. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa.  
In: FLEURY, M.T. er alli. Processo e relações do trabalho no  
Brasil. São Paulo, Atlas, 1985.
- STRAUSS, G. & ROSENSTEIN. Workers participation; a critical view.  
Ind.Relat., 9(2), feb. 1970.
- STURMTHAL, Adolf. Participación de los trabajadores en la gestion  
empresarial; estudio de la situación en Estados Unidos. Bol.IIEL,  
6, jun. 1969.
- <sup>6</sup> TRATENBERG, Maurício. Administração, poder e ideologia. São Paulo,  
Moraes Editores, 1980.

- WALKER, K. Participación de los trabajadores en la gestión em  
presarial; problemas, prácticas y perspectivas. Bol.Inst.Int.  
Est.Labor., 12, 1974.
- WARLICH, Beatriz. Uma análise das teorias de organização. Rio  
de Janeiro, FGV, 1977.
- WROCM, V. & DECI Management and motivation Selected Readings  
Penguin Books, 1979.

