

PARTICIPAÇÃO NA EMPRESA: UMA INTRODUÇÃO ÀS SUAS FORMAS*

LUIS E. CARVALHEIRA DE MENDONÇA**

1. *Introdução*; 2. *Causas da demanda de participação*;
3. *Descrição das formas de participação*; 4. *Avaliação e perspectivas das formas de participação*.

1. *Introdução*

Um dos objetivos mais importantes da teoria de desenvolvimento de recursos humanos é a busca da realização do homem através do seu trabalho.

Para que essa meta seja atingida, a participação, em suas diversas formas, vem sendo apresentada. Preconiza-se que somente através da participação se conseguirá, de maneira sólida e firme, alcançar essa dimensão para o trabalho.

O propósito deste artigo é examinar e discutir as diversas formas de participação, fazendo referência a seus pressupostos, formato organizacional e benefícios.

Sua apresentação divide-se em três itens: o primeiro, reservado à discussão das causas desta demanda de participação; o segundo, destinado à descrição dos seus tipos, e o terceiro, a uma avaliação dessas formas, com vistas ao objetivo pretendido.

2. *Causas da demanda de participação*

Antes da discussão propriamente dita deste tópico, três observações precisam ser feitas, de modo a facilitar a compreensão do tema em toda a sua profundidade e extensão.

* Trabalho realizado para a disciplina desenvolvimento de recursos humanos, do Curso de Mestrado em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), da Fundação Getúlio Vargas, ministrada pelo Prof. José Eduardo Coelho Messeder. Publicado originalmente na *Revista Direção Empresarial*, Recife, Geag-PE, 12(110/111):24-6, abr./maio 1985.

** Bacharel em direito (UFPE) e pós-graduado com diploma em Planning Studies for Developing Countries (Edimburgo, Escócia); ex-gerente de Comunicação Social da Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos (EMTU)/Recife, PE. Aprovado nos créditos e no projeto de monografia do Curso de Mestrado da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), da Fundação Getúlio Vargas. (Endereço do autor: Praia de Botafogo, 190, sala 503 — Botafogo — 22.253 — Rio de Janeiro, RJ.)

O primeiro registro é conceitual. Malgrado sua simplicidade, ele tem sua magnitude no correto dimensionamento do fenômeno. Trata-se da própria definição do ato, que significa estar próximo, ser influente e aproximado do poder,¹ sem necessariamente detê-lo.²

Quanto à segunda observação, chama a atenção para a variedade de interpretações e posições dos autores quanto à importância e relevância do tema em si. Neste sentido, não é exagero lembrar a existência de autores que vêm a participação de maneira tão entusiástica, encarando-a até como uma estratégia para a promoção do desenvolvimento de países subdesenvolvidos,³ passando por Prestes Mota, que declara ser ela, do ponto de vista administrativo, o fenômeno mais importante do capitalismo contemporâneo.⁴ Em contraste, registre-se a prudente recomendação de Bordenave, que relativiza o tema, assinalando que a participação não é *panacéia*, nem tampouco deve ser *sacralizada*;⁵ para se encerrar com a posição realista de Venosa, que considera a participação “um sorriso enigmático no rosto severo do destino do nosso tempo”.⁶

A terceira observação é relativa ao não menos matizado espectro das iniciativas assim rotuladas. De alguma forma, a própria maneira de conceptualizar seus tipos já indica essa variedade. Os autores que fazem tal tentativa se perfilam, basicamente, em dois grupos. Num primeiro, há aqueles que consideram a existência de dois tipos de participação: a direta, dirigida à pessoa individualmente considerada, e a indireta, destinada aos trabalhadores coletivamente considerados, sendo esta distribuída em quatro espécies, a saber: negociação coletiva, comitê de empresa, co-gestão e autogestão.⁷ Quanto ao segundo grupo de autores, a posição defendida contempla somente as formas de participação in-

¹ Ser aproximado do poder significa “ter de alguma forma algum nível de proximidade com o poder”. (Ver, Prestes Mota, F. C. *A co-gestão alemã: as conciliações do inconciliável*. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 23(1):23-36, jan./mar. 1983.)

² Id. *ibid.* p. 23-36.

³ Vanek, J. *The participatory economy: an evolutionary hypothesis and a strategy for development*. New York, Cornell University Press, 1971. Apud Venosa, R. *Organização e a panacéia participativa ou participação e a panacéia organizacional*. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 8(4):86, out./dez. 1974.

⁴ Prestes Mota, F. C. *op. cit.*

⁵ Bordenave, J. *O que é participação*. São Paulo, Brasiliense, 1983. (Coleção Primeiros Passos.)

⁶ Venosa, R. *A institucionalização de tipologias organizacionais. Um estudo de caso: a autogestão na Iugoslávia*. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 22(2):23, abr./jun. 1982.

⁷ Esta classificação é apresentada e utilizada pelo Prof. Paulo Motta em dois trabalhos sobre o tema. Segundo esta classificação, dois fatores básicos influenciam este tema: o conflito e a cooperação. Partindo da noção de conflito, que é a mais importante para efeito da classificação, ele indica que as chamadas formas diretas derivam de uma posição sobre a origem do conflito a partir da personalidade ou percepção a nível individual ou de pequenos grupos. Quanto à participação indireta, ele assinala que o conflito é preexistente no sistema social e trazido à organização do trabalho. (Ver Motta, Paulo R. *A proposta de participação na teoria gerencial: a participação indireta*. Rio de Janeiro, 1981. (Série CADERNOS da EBAP/FGV, n. 8.) ————. *A participação na gerência: uma perspectiva comparada*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 15(4):4-33, out./dez. 1981.)

direta antes assinaladas. Segundo tais autores, as chamadas formas diretas, existentes basicamente no campo da teoria organizacional, são, para os mais radicais, técnicas de manipulação de mão-de-obra, que encaram os problemas de um ângulo psicológico, através da redução do sócio-político ao psicológico⁸ ou, quando muito, maneiras de tornar o trabalho mais humano, para os mais tolerantes.⁹

Além dessas observações não será também descabido registrar a pluralidade de significados dessas experiências, de acordo com os contextos institucional, político, social e econômico de cada país.¹⁰

Neste trabalho, a nossa opção¹¹ consiste em analisar e discutir somente as denominadas formas de participação indireta. Em conseqüência, também exploraremos somente as causas desses tipos.

Em pelo menos três esferas ou níveis de compreensão da realidade — sociológica, política e antropológica — a questão da causa da demanda de participação encontra sustentação.

Em primeiro lugar, ao nível sociológico, há como que uma série de condições ensejando, no mundo, grandes transformações e, desta forma, pressionando as empresas para um posicionamento em face da participação. Essas condições são as seguintes: democratização das relações sociais, desenvolvimento da consciência de classe, aumento do nível educacional da população, complexidade e velocidade das mudanças e intensidade de comunicação entre os povos.¹²

Em segundo lugar, na esfera da política e do poder propriamente dito, a participação tem sido vista como resultado de novas configurações no equilíbrio de forças entre classe operária, empresa privada e burocracia pública dos países capitalistas mais avançados.¹³

Finalmente, a abordagem antropológica busca suas fontes na visão socialista do trabalho. Diferencia-se da anterior, na medida em que postula a instauração de uma nova ordem.

Quanto às denominadas causas sociológicas, elas exerceriam sua influência, exigindo correspondentes organizacionais às práticas democráticas da sociedade.

No que diz respeito à causa antropológica, sua articulação é toda construída a partir da clássica crítica socialista à forma de divisão de trabalho, instituída no mundo desde o advento do capitalismo. Segundo tal crítica, esse tipo de processo produtivo, inerente à produção capitalista, engendra na atividade laborativa do homem efeitos indesejáveis de alienação,¹⁴ separando-o do produto

⁸ Tragtenberg, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo, Moraes, 1980.

⁹ Prestes Mota, F. C. op. cit.

¹⁰ Prestes Mota, F. C. op. cit.

¹¹ Esta opção não significa, porém, a aceitação incondicional da posição daqueles autores do segundo grupo. Em nossa opinião, as formas de participação direta não são necessariamente más ou manipulativas. Pelo contrário, opinamos modestamente que sua adoção pode conduzir, de alguma maneira, a revelações ou descobertas do sentido pleno da participação, que reside na distribuição de benefícios.

¹² Fatores identificados pelo Prof. Paulo Motta, sob o título de bases ambientais, em *A proposta de participação na teoria gerencial: a participação indireta*. op. cit.

¹³ Prestes Mota, F. C. op. cit.

¹⁴ A alienação "conota a situação em que os atores 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 da *heteronímia*". (Enriquez, Eugene. *Imaginário: social, recalçamento e repressão nas organizações*. *Revista Tempo Brasileiro*, Rio de Janeiro, Edições Tempo Brasileiro, 36/37(53/54):76, 1974.

do seu trabalho, dos seus companheiros e, finalmente, de si mesmo. É, por conseguinte, esse modo de cooperação¹⁵ de trabalho que, em íntima união com as relações sociais, por um lado, faz surgir no processo produtivo todas essas separações reguladas pela burocracia e, por outro, garante, ao nível dos resultados, a apropriação da mais-valia pelos detentores do capital. Desta forma, como assinala Peter Berger, “o homem passa a trabalhar não mais para sua realização (o modo antropológicamente correto de trabalhar segundo o marxismo), mas por necessidade e por razões de sobrevivência”.¹⁶

À luz desta denúncia, impõe-se uma revisão quer do sistema de propriedade de bens da sociedade, quer do sistema de cooperação de trabalho introduzido pelo capitalismo. Inspirado nesta centralidade do trabalho — o homem é, essencialmente, um ser que “produz”¹⁷ — urge se descobrir ou redescobrir o sentido de realização imanente ao trabalho para si. O caminho, então, consiste na substituição das formas de heterogestão desse capitalismo burocrático e nas formas autogeridas de gestão da produção. Por esta via, o homem resgata o sentido do seu trabalho e, em consequência, recupera sua consciência plena de ser social.

No que concerne às causas políticas, poderíamos dizer que sua base de sustentação está no trato das experiências sociais de conflito e de cooperação. Por um lado, a idéia de conflito — formações sociais antagônicas — aparece no centro das teorias americanas e européias sobre sistema social.¹⁸ Por outro lado, como que emergindo dialeticamente deste confronto, surge a necessidade de garantir sobrevivência e dinamismo a este próprio sistema. Encara-se, então, a idéia de colaboração, visando a obtenção desses objetivos, os quais passam a ser superiores às causas do próprio confronto. Entra em cena o pacto social e político de administração do conflito pela sua antecipação e controle.¹⁹

Quanto às fontes doutrinárias dessas idéias, particularmente a de colaboração, os autores são unânimes em identificar a doutrina social da igreja como uma das mais importantes. No discurso das encíclicas papais *Rerum Novarum*, *Quadragesimo Anno* e *Mater et Magistra* está indicada a terceira via alternativa ao capitalismo e ao estatismo, como informa Prestes Mota,²⁰ ou o fim básico da colaboração das classes, como sublinha Tragtenberg.²¹

¹⁵ 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, F. C. *Burocracia e autogestão (a proposta de Proudhon)*. São Paulo, Brasiliense, 1981.) 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. (Ver Prestes Mota, F. C. *Burocracia e autogestão (a proposta de Proudhon)*. São Paulo, Brasiliense, 1981.)

¹⁶ Berger, Peter. Algumas observações sobre o trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 23(1):13-22, jan./mar. 1983.

¹⁷ Id. *ibid.* p. 16.

¹⁸ Prestes Mota, F. C. A co-gestão alemã... *op. cit.*

¹⁹ Id. *ibid.*

²⁰ Prestes Mota, F. C. *Participação e co-gestão: novas formas de administração*. São Paulo, Brasiliense, 1982.

²¹ Tragtenberg, M. *op. cit.*

3. Descrição das formas de participação

Conforme já mencionamos, há quatro tipos de participação indireta. São eles: a negociação coletiva, o comitê de empresas, a co-gestão e a autogestão.

A atual feição da negociação coletiva é resultado de um pacto de interesses entre sindicatos, grandes corporações e burocracia estatal. Por um lado, a burocracia estatal e as corporações aceitam a existência legal dos sindicatos e de sua área de ação e, por outro, os sindicatos aceitam barganhar pleitos e reivindicações e, no momento que assim o fazem, aceitam implicitamente os moldes e limites da sociedade capitalista, ditados pelos dois outros protagonistas. Salientando que tal tipo de participação caracteriza-se, basicamente, pelo confronto, Paulo Motta assinala sua propriedade fundamental, que é de se dirigir às decisões de distribuição dos resultados obtidos pelas empresas.²²

O segundo modelo, o comitê de empresas, que vem sendo adotado na Europa a partir da II Guerra Mundial, constitui, segundo Prestes Mota, formulação de uma “nova ideologia pela classe operária (...) que supera os limites institucionais da negociação coletiva”.²³ É adotado, com grande variação, pela França, Espanha, Noruega, Dinamarca, Suécia, Holanda e Bélgica.

Sua característica básica é a natureza consultivo-administrativa. Funciona através de comissões de representantes dos operários na administração da organização. A temática de suas discussões é de feição integrativa e adaptativa, de acordo com a classificação já referida de Paulo Motta.

No que concerne à co-gestão, Prestes Mota considera ser ela “a experiência de participação mais ambiciosa”. Segundo ele, “ali, na Alemanha Ocidental, os conselhos fazem parte de um sistema administrativo bastante bem articulado”.²⁴

É adotada, a partir de 1952, e constitui, no dizer de Paulo Motta, a participação por harmonização. Seu objetivo último é criar uma co-determinação capital/trabalho na empresa.²⁵ Inspira-se no princípio de colaboração entre as classes e guia-se pelo dever de paz — evitar contestação e conflito na empresa — e pelo dever de discrição — exigência de reserva sobre as informações divulgadas pela direção da empresa nas comissões.

Seu mecanismo fundamental é o conselho de estabelecimento (*Betriebstrat*), cujas funções foram definidas pela legislação de 1952. O tamanho do conselho varia de três a 35 membros em razão da quantidade de empregados da empresa. Um dado curioso é que há representação diferenciada para operários e funcionários de escritório.

A articulação desse conselho de estabelecimentos com os órgãos superiores das empresas se faz através de representantes no conselho fiscal e no conselho

²² Segundo classificação de Paulo Motta, as empresas tomam basicamente três tipos de decisão: de integração, de distribuição e de adaptação. As primeiras dizem respeito ao melhoramento de condições de trabalho e aperfeiçoamento dos empregados; as segundas são relativas à repartição dos resultados de trabalho (salário e formas indiretas de redistribuição) e as últimas dizem respeito à divisão interna de trabalho, especialização, alocação de poder e planos de carreira. (Ver Motta, Paulo R. A participação na gerência... op. cit.)

²³ Prestes Mota, F. C. A co-gestão alemã... op. cit. p. 25.

²⁴ Id. ibid. p. 25.

²⁵ Motta, Paulo R. A participação na gerência... op. cit.

de administração.²⁶ Na indústria do carvão e do aço esta representação é paritária. Nas demais, a participação se limita a 1/3 de lugares desses colegiados, conforme a lei constitucional do trabalho.

A maior parte dos temas, objeto de atuação dos conselhos de estabelecimentos, relaciona-se a assuntos sociais e regulações internas do trabalho.

Com relação à autogestão, tratada como o quarto modelo neste nosso trabalho, cabe fazer inicialmente um reparo de fundamental importância. É conveniente lembrar, neste sentido, que a autogestão não significa participação no poder, no sentido dos demais modelos. Ela é compartilhamento propriamente dito, de forma coletiva, na gestão da empresa, em todos os seus níveis de adaptação, integrativo e distributivo, nos termos da classificação já referida de Paulo Motta. Diferentemente das demais formas, na autogestão a divisão de trabalho só existe *a posteriori* como resultado do exercício da forma participativa, assinala ainda com propriedade Paulo Motta.²⁷

Sua forma mais avançada²⁸ é experimentada na Iugoslávia, onde teve sua implantação iniciada no ano de 1950, conforme aprovação da lei básica sobre a gestão das empresas econômicas estatais pela Assembléia Federal.²⁹

Tal sistema empresarial repousa em quatro princípios fundamentais, de acordo com Paulo Motta:³⁰

1. *Propriedade social da produção* — a propriedade não é estatal ou privada, pertencendo a empresa aos indivíduos que nela trabalham.
2. *Autogerência* — aplicada a toda e qualquer forma de associação ou organização, seja cultural, educativa, comunitária, de serviços públicos ou política.
3. *Combinação de mecanismo de mercado e de planejamento* — a vida econômica é formalmente regulada no sentido de tirar vantagens dos mecanismos dos sistemas econômicos de mercados competitivos e dos sistemas de economia planificada.
4. *Solidariedade econômica* — a atividade econômica é exercida de forma a assegurar equidade qualitativa e quantitativa na distribuição dos resultados do trabalho.

Quanto ao princípio basilar da autogestão, a Constituição iugoslava de 1974 o consagra, nos seguintes termos:

²⁶ Segundo Prestes Mota, a organização jurídica das empresas na Alemanha é sociedade anônima e seus órgãos são Assembléia-Geral, Conselho Fiscal e Conselho Diretor. (Prestes Mota, F. C. *A co-gestão alemã...* op. cit.)

²⁷ Motta, Paulo R. *A participação na gerência...* op. cit.

²⁸ Segundo Bresser Pereira, na Polônia, a proposta autogestionária era mais ampla e mais profunda. Segundo seus teóricos, na Iugoslávia, a autogestão se limitava às empresas. Na Polônia, dizia Balcerek, "a autogestão deverá ser de baixo para cima, organizada por regiões e em escala nacional". (Ver Bresser Pereira, L. C. 1980/81: a revolução autogestionária na Polônia. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 22(3):23-33, jul./set. 1982.)

²⁹ Queiroz, B. N. *A autogestão iugoslava*. São Paulo, Brasiliense, 1982. (Coleção Tudo é História, v. 54.)

³⁰ Motta, Paulo R. Autogestão: a experiência empresarial iugoslava. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 14(1):7-24, jan./mar. 1980.

“O direito à autogestão com base em que todo trabalhador — igualmente com todos os outros trabalhadores — deve decidir sobre seu próprio trabalho e sobre as condições e resultados desse trabalho, no seu e no interesse comum, orientado para o desenvolvimento social e exercendo o poder e a administração de outras esferas da sociedade.”³¹

Seu mecanismo administrativo básico é a Organização Básica do Trabalho Associado (OBTA) que existe isolada ou consorciada em qualquer ramo de atividade empresarial. A OBTA pode decidir sobre maneiras de gerenciar seus meios de produção, seu planejamento organizacional, bem como distribuir sua renda interna. Cabe-lhe, todavia, a responsabilidade de gerar contribuições para organizações sociais, políticas e do Estado.

A organização interna de uma OBTA (ver figura 1) tem o seu poder central na Assembléia-Geral dos Empregados da organização, que elege o conselho de trabalhadores que, por sua vez, supervisiona toda a atividade empresarial e escolhe os conselhos diretores e demais executivos da organização.³²

Uma vez repassadas as características essenciais de cada uma das formas, gostaria de fazer mais um registro para passar ao item seguinte. Refiro-me a necessário e indispensável realce que se impõe com relação ao concurso dos aspectos históricos e culturais de cada experiência observada. Neste sentido, há unanimidade de pontos de vista dos autores, ora destacando o papel da *zadruga*, instituição social camponesa que “imprime ao espírito comunitário cooperativo iugoslavo uma certa naturalidade”,³³ ora reconhecendo como fontes primárias da co-gestão alemã a teoria da democracia econômica defendida por Naphtali, ao lado da vocação não-revolucionária do operariado germânico denunciada por Sandoz, conforme salienta Prestes Mota.³⁴

4. Avaliação e perspectivas das formas de participação

O primeiro exercício deste item já está de alguma maneira sugerido no anterior. Decorre da maneira de ordenar as formas analisadas, ou seja, nosso enfoque, ao tratar da barganha coletiva em primeiro lugar e da autogestão em último, aponta para um *continuum* do qual a forma mais perfeita seria esta última.

Neste sentido e reforçando tal perspectiva, acentuaríamos a crítica mais contundente à solução de barganha, que denuncia tal mecanismo por não ter conseguido qualquer mudança importante na distribuição de poder nas unidades de produção, apesar do seu já longo período de existência. Por outro lado, uma outra maneira de fazer esta censura é aquela que critica a barganha coletiva como uma via que pretende operar mudanças pelo confronto, mas que, por isto mesmo, tende a perpetuar-se.

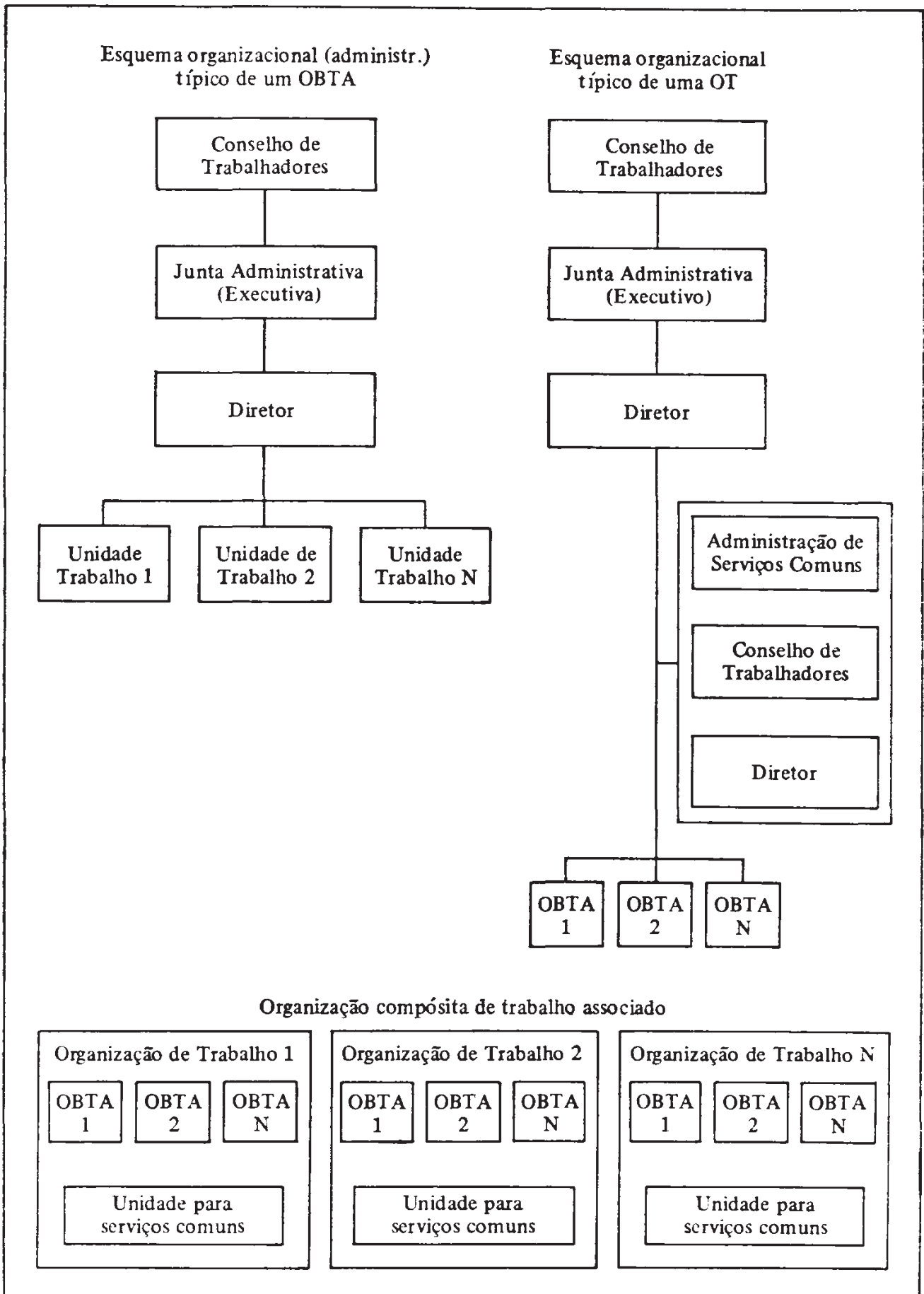
³¹ Queiroz, B. N. op. cit. p. 39.

³² Motta, Paulo R. Autogestão: a experiência empresarial iugoslava. op. cit.

³³ Venosa, R. A institucionalização de tipologias organizacionais. op. cit. Apud Almeida, H. M. Autogestão: da idéia às práticas. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 23(1):43, jan./mar. 1983.

³⁴ Prestes Mota, F. C. A co-gestão alemã... op. cit.

Figura 1



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

Finalmente, Garson, analisando os seus resultados, faz os seguintes comentários: “Nem todas as categorias de trabalhadores conseguem representatividade nas decisões sindicais; a barganha coletiva é incapaz de alterar significativamente a distribuição do excedente econômico atribuído à classe operária; apenas uma minoria se beneficia da barganha coletiva; a barganha tem sérios problemas de controle organizacional, seja do ponto de vista do trabalhador, seja do sindicato; ela significa um processo excessivamente burocratizado com todas as suas implicações,³⁵ entre outras restrições.

Paulo Motta, por essas razões e outras, considera-a então como a forma mais indireta de participação.³⁶

Quanto aos comitês de empresa, estudos têm indicado serem os mesmos meramente consultivos e administrativos. Em consequência, a restrição maior a ser feita decorre de sua própria natureza. Numa palavra, tal modelo não parece avançar na postulação de uma redistribuição de poder.

Nesse sentido, até a co-gestão considerada como a solução mais evoluída desse tipo de participação, na medida em que se baseia numa harmonização capital/trabalho, é denunciada pelos seus críticos como uma alternativa que pretende “conciliar o inconciliável”.³⁷

Quanto ao seu futuro, no entanto, os caminhos a perseguir são múltiplos e variados. Para alguns, a co-gestão não pretende abolir o capitalismo. Ela, na verdade, aceita tal sociedade de classes, desde que em troca seja assegurada aos sindicatos a expansão desse mecanismo de gestão. Para outros, é encarada como uma saída administrativa dentro da via evolutiva e não-revolucionária da divisão de propriedade, nos termos do programa fundamental da confederação sindical alemã DGB. Finalmente, um terceiro grupo a vê como uma etapa que, em certas condições, conduziria à autogestão.³⁸

Das leituras feitas sobre o assunto pode-se, então, concluir que a fecundidade da experiência oferece possibilidade de descobrir sendas e vertentes para qualquer uma dessas vocações. O essencial, no entanto, é não esquecer, como acentua Prestes Mota, que a Alemanha é um país complexo, a co-gestão é também um fenômeno e que, por isso, algo importante está acontecendo lá e, finalmente, que não seria seguro fazer antecipações sobre tais caminhos, seja em razão das peças que a história nos tem pregado, seja em virtude da fragilidade de nosso instrumental teórico para exercícios de predições desse gênero.³⁹

Finalmente, chegamos ao tipo autogestão. Segundo seus analistas, ela vem provando ao mundo ser capaz de, por um lado, colocar em suspenso a crença de que as organizações hierarquizadas são pré-requisitos para a experiência empresarial e, por outro, indicar, através de elevados índices do PIB da Iugoslávia nos anos 50 e 60, que se a participação não aumenta necessariamente a produtividade e a eficiência, pelo menos não as diminui.⁴⁰

³⁵ Apud Prestes Mota, F. C. A co-gestão alemã... op. cit. p. 24.

³⁶ Motta, Paulo R. A participação na gerência... op. cit.

³⁷ Prestes Mota, F. C. A co-gestão alemã... op. cit.

³⁸ Venosa, R. A evolução da participação nas organizações autogeridas iugoslavas. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 21(1):47-54, jan./mar. 1981.

³⁹ Motta, Paulo R. Autogestão: a experiência empresarial iugoslava. op. cit.

⁴⁰ Venosa, R. A evolução da participação nas organizações autogeridas iugoslavas. op. cit.

Na mesma linha de raciocínio, os seus analistas destacam, entre suas principais vantagens, o fato de que ela institui, como direito, a democracia organizacional, melhora as condições humanas de trabalho, aumenta a responsabilidade social das empresas, atenua a rigidez hierárquica e elimina a alienação em relação às decisões sobre produção e distribuição dos recursos.⁴¹

Estudos recentes⁴² empreendidos na Iugoslávia, todavia, vêm revelando o aparecimento de alguns problemas. São eles ensejados, basicamente, pelos diferentes graus de influência no processo decisório, exercido por estratos de profissionais diferenciados.

Com efeito, como Venosa revela, há uma crescente hegemonia técnico-burocrática manifestada pela influência desse grupo no conselho operário, pelo controle do mesmo sobre decisões relevantes da organização e pelo seu poder em relação à tecnologia aplicada, *vis-à-vis* um interesse do operariado por questões menores e imediatas. Agravando ainda mais este quadro, Venosa assinala também a existência do confronto técnico *versus* operários em greves por salário. Aliás, no caso, a reação dos técnicos, maximizando o uso do controle das informações e das relações com o ambiente, indicou claramente o emprego de um mecanismo de grupo dominante.

As diversas explicações⁴³ para esses fenômenos — ausência de educação do povo para a autogestão, natureza autocrática da própria criação da autogestão “de cima para baixo”, emprego de poder por profissionais mais especializados em razão do “monopólio do saber” e impossibilidade do operário de produção ter visão muito distante de sua prática cotidiana — não removem esses problemas identificados.

Na verdade, eles são obstáculos preocupantes e desafiantes e, de alguma maneira, reduzem o impacto paradigmático que o modelo pode exercer. Mas, se tais evidências existem, elas não são suficientes nem para assimilar este tipo àquelas formas anteriores, as quais são viciadas por problemas muito mais graves, nem tampouco para fazer desaparecer o ideal autogestionário, conforme a luta do Sindicato Solidariedade indicou recentemente na Polônia,⁴⁴ nem sobretudo para eliminar do homem, como indivíduo e ser social, a busca de sua realização pelo trabalho, passando, nesta trajetória, necessariamente pela autogestão.

Summary

This is an introduction to different forms of participation, specially those defined as indirect ones. The study briefly refers to the principles supporting a participative demand, to a description of its functioning and to a final evaluation of its perspectives.

⁴¹ Motta, Paulo R. A participação na gerência: uma perspectiva comparada. op. cit.

⁴² Venosa, R. A evolução da participação nas organizações autogeridas iugoslavas. op. cit.

⁴³ Ver Almeida, H. M. op. cit.; Bordenave, J. op. cit. e Venosa, R. A evolução da participação nas organizações autogeridas iugoslavas. op. cit.

⁴⁴ Bresser Pereira, L. C. op. cit.