

## RESENHAS/REVIEWS

Afrânio Mendes CATANI\*

---

MOTTA, F.C.P. — *Participação e co-gestão — novas formas de administração*. 2 ed. São Paulo, Brasiliense, 1984. 81 p.

---

Fernando Cláudio Prestes Motta é, sem favor algum, um dos pesquisadores que mais tem contribuído para que os estudos de administração no Brasil deixem de ser meras fontes prescritivas, através das quais se torna viável a intervenção do “administrador profissional” para resolver problemas específicos nas áreas de pessoal, finanças, administração geral, produção, marketing ou outra qualquer. Ao contrário desses enfoques puramente “técnicos”, Fernando — Professor de Teoria das Organizações na Fundação Getúlio Vargas (São Paulo) e da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo — sempre se preocupou em considerar as dimensões política, sociológica, histórica e econômica que interagem com as organizações formais da sociedade. Essa tendência pode ser observada em alguns de seus principais livros, tais como *Introdução à Organização Burocrática*, *O que é Burocracia, Burocracia e Autogestão: a proposta de Proudhon* e, também, no atual *Participação e Co-Gestão — novas formas de administração* que, lançado originalmente no final de 1982, já se encontra em sua segunda edição.

Neste trabalho Fernando aborda um dos fenômenos mais importantes — sob a ótica administrativa — do capitalismo no século atual, qual seja, o desenvolvimento, nos países avançados, do participacionismo. Tendo como ponto de partida a análise da co-gestão na República Federal da Alemanha, o livro discorre ainda sobre

experiências participativas na França, Noruega, Suécia, Dinamarca, Grã-Bretanha, Áustria, Bélgica e Holanda. O desenvolvimento do participacionismo se deve, por um lado, aos novos estágios das forças produtivas (forçando uma adaptação das relações de produção) e, por outro, às novas configurações assumidas pelo equilíbrio de forças entre a classe operária, o empresariado e a alta burocracia pública e privada.

Segundo o autor, o capitalismo burocrático — “expressão pela qual designamos o capitalismo de organização” — depende, para a antecipação e controle do conflito, de um concurso voluntário de todos os agentes da produção. Ou seja, “a colaboração das classes torna-se essencial para o equilíbrio do sistema”, colocando na ordem do dia as propostas social-democratas. “A participação surge dessa forma como meio por excelência do trato com o conflito”. Entretanto, é fundamental observar que a participação acaba ganhando a ordem do dia com a crescente impossibilidade de administrar o conflito apenas através da coação física (p.10-11).

Nesse sentido, Empresa, Estado e Sindicato tornam-se atores fundamentais de um equilíbrio baseado na garantia (pelo Estado) das conquistas legítimas por parte dos trabalhadores. “A barganha coletiva coloca-se então como uma forma de cooperação resultante da institucionalização da luta operária através do sindicato.

---

\*Departamento de Ciências da Educação — Instituto de Letras, Ciências Sociais e Educação — UNESP — 14.800 — Araraquara — SP.

Há um reconhecimento do caráter insolúvel do conflito nas relações de produção, mas percebe-se que esse conflito pode ser canalizado para o aumento da produtividade através de uma melhora no nível de satisfação dos trabalhadores” (p.13). É o caso típico dos pactos elaborados pelos sindicalismos europeu e norte-americano: as burocracias estatal e empresarial admitem fazer concessões aos trabalhadores, desde que essas se originem de um processo sindical legal e que os trabalhadores aceitem o sistema econômico vigente, “bem como a administração econômica da sociedade por aqueles que detêm o poder”.

Fernando Prestes Motta reconhece, entretanto, que a classe operária avança no sentido de formular uma nova ideologia, onde se inclui a tomada de consciência de que é detentora da capacidade potencial de controlar o trabalho alienado — que implica, em última instância, na capacidade de controlar o seu próprio destino. Assim, “a participação (...) não é e não pode ser vista como apenas uma artimanha manipulativa dos capitalistas e altos burocratas. Sem dúvida ela também o é, mas o seu outro lado não é menos importante. Ela é uma conquista e uma arma dos trabalhadores” (p.15). Nos grandes oligopólios, a administração se esforça no sentido de fazer com que os trabalhadores se identifiquem com a empresa, tendo em vista um aumento na produção mediante o esforço de toda a classe operária. Entretanto, esse esforço pode acabar ultrapassando simplesmente os limites institucionais da barganha coletiva e se estender a discussões regulares entre administração e trabalhadores — embora a pauta das discussões se restrinja, na maioria dos casos, à remuneração e às condições de trabalho. “Seus limites são dados pela organização burocrática, que reproduz a separação entre dominantes e dominados na sociedade global (...). Esse tipo de participação, que vem recebendo o nome de participação funcional, tem seus limites na impossibilidade burocrático-capitalista de fusão do ambiente de direção e execução, ambiente este que assegura

a manutenção da condição operária” (p.15).

Após analisar detalhadamente a co-gestão praticada na República Federal da Alemanha — recupera sua origem; examina a distribuição dos postos e funções entre os empresários, sindicatos e governo; estuda as instituições que formam a co-gestão no país; analisa o ideário da co-gestão local; investiga a co-gestão como etapa para a autogestão —, conclui que a mesma ainda enfrenta grande oposição entre os empregadores germânicos, indicando seu caráter ambivalente, funcionando como uma forma (eficiente) de reprodução do poder do capital e, ainda, como uma conquista não desprezível das classes trabalhadoras.

A co-gestão traz consigo uma noção de democracia, embora signifique uma “democratização limitada”, pois se limita ao estabelecimento ou, quando muito, à empresa e ao conglomerado de empresas, através de seus órgãos administrativos. Apesar de ficarem excluídos problemas essenciais que dizem respeito à condição operária, surge a oportunidade dos trabalhadores influírem na implementação de medidas que afetam suas vidas. Ou, nas palavras do autor, há a possibilidade, em princípio, de “influir na implementação do planejamento administrativo de modo que garanta que os problemas que lhes dizem respeito recebam o mesmo tratamento que é dispensado às questões econômicas...” (p.35). Todavia, como o próprio Fernando pondera, as bases da co-gestão encontra-se arrimadas na idéia de que há uma conciliação possível entre o sistema da livre empresa (baseado na economia de mercado) e os interesses do trabalhador. Isto porque co-gestão significa co-decisão nos vários níveis do processo produtivo — e essa idéia prevê a harmonização geral dos interesses do capital e do trabalho que são, por si só, inconciliáveis (p.33).

*Participação e Co-Gestão — novas formas de administração*, constitui-se em leitura obrigatória àqueles interessados no estudo do participacionismo nos Estados Unidos e em vários países europeus. Além de ser um texto bem claro, vale-se da mais

atualizada bibliografia existente sobre o tema — atributos indispensáveis se se qui-

ser pensar o participacionismo aqui no Brasil.