

CO-GESTÃO: UMA NOVA INSTITUIÇÃO

José Henrique de Faria

Economista, Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, ex-professor da UEPG (Paraná) e FPACCA (Porto Alegre).

A co-gestão tem sido encarada como uma alternativa avançada para a gerência das organizações, na medida em que beneficiaria tanto o capital quanto o trabalho.

Neste artigo, o autor procura verificar que tipo de instituição é a co-gestão. Para tanto, examina os fundamentos da co-gestão, algumas considerações sobre a sua utilização no Brasil, a experiência da Alemanha Ocidental e a proposta de um empresário brasileiro.

Feito isto, o autor analisa a co-gestão, enquanto um novo tipo de instituição, a partir de um posicionamento inserido no âmbito mesmo da teoria da organização.

INTRODUÇÃO

Existem, segundo uma classificação proposta por Ghilherm e Bourdet (1976), cinco formas de gestão: heterogestão, co-gestão, cooperativa, conselhos operários e auto-gestão.

A heterogestão significa que o indivíduo é gerido por outros e não participa das decisões pertinentes ao seu trabalho. É, na organização, a gestão burocrática, especificada, a nível de fábrica principalmente nas obras de Taylor, Fayol e Elton Mayo, no início do século XX.

A heterogestão consiste no fato do trabalhador não estar vinculado ao seu trabalho, pois o realiza levado pela necessidade de sobrevivência. A tarefa do trabalhador, sob a gestão burocrática, resulta antes em uma servilidade que em uma obra (Faria, 1980).

Em função desta alienação, imediatamente visível na chamada gerência científica de Taylor, os teóricos da administração introduziram em suas considerações os fatores psicológicos, enfatizando a necessidade das relações humanas (G. Elton Mayo), da interpretação da sociologia da burocracia através do enfoque comportamental (Argiris, Barnard, Likert e Simon), da concepção estruturalista (Etzioni, Blau e Thompson) e da proposta desenvolvimentista (Bennis, Lawrence e Lorsch), entre outras.

As propostas pós-tayloristas, em síntese, têm visado integrar os trabalhadores na organização, interessando-os e associando-os nas tarefas. Entretanto, nenhum sistema proposto renunciou aos processos de distribuição (de lucro, de competência, de autoridade, etc.), que reservam aos dirigentes os privilégios da gestão e que são incompatíveis com qualquer sistema as-

sociativo ou cooperativo.

A concepção de que a empresa é uma propriedade, exclui legal e formalmente os trabalhadores de sua gestão, causando um certo desinteresse por parte destes na participação em um empreendimento do qual não são parte integrante. Na realidade, as propostas acabam por associar os proprietários e assalariar os trabalhadores, mantendo a alienação.

Com esta situação, o desempenho dos dirigentes não sofreu nenhuma melhoria considerável no plano das relações industriais. Surgiu, então, a proposta da co-gestão, enquanto uma nova instituição capaz de solucionar grande parte dos problemas da gerência e dos trabalhadores em suas relações de trabalho.

O presente artigo vai procurar verificar que tipo de instituição é a co-gestão. Para tanto, examinar-se-á, em um primeiro momento, os fundamentos da co-gestão, segundo a concepção da gerência do trabalho para, a seguir introduzir na análise algumas considerações sobre tal tipo de gestão no Brasil, um caso concreto (experiência alemã) e uma proposta feita por um empresário brasileiro. A partir deste referencial será possível, então, verificar que instituição é a co-gestão.

FUNDAMENTOS DA CO-GESTÃO

É possível encontrar, na literatura específica, propostas diversas de co-gestão. Uns sugerem que, atribuindo à empresa uma personalidade jurídica moderna, pode-se conduzir os que fornecem o capital à tarefa de *servidores remunerados* e os operários, através de remuneração coletiva, à tarefa de formar uma sociedade de trabalho (associação) que os leve a ultrapassar a condição de assalariados (Dubois 1960). Outros sugerem a construção de uma sociedade que lute pela co-gestão, na forma de um socialismo reformista (Lefranc 1971). Há, também, o relato que se aproxima bastante da idéia de uma cooperativa de produção, a partir de uma experiência, realizada no Brasil, que buscou "revolucionar a estru-

tura da empresa" (Santos, 1962). Tais propostas, contudo, não podem ser tomadas individualmente como indicativas da co-gestão. Para tanto, é necessário ir mais além.

A co-gestão supõe que o trabalhador possa ter uma palavra a dizer na organização da empresa e, portanto, se manifesta em dois níveis: operacional e estratégico. Dito de outra forma, a co-gestão atua no *nível de organização técnica do trabalho* e no *nível da política geral da fábrica* (Guillerm e

Bourdet, 1976). Sob a co-gestão, o operário não é reduzido a um mero papel instrumental, já que é reintegrada sua iniciativa e criatividade nos processos de produção surgindo, daí, as noções de "*job enlargement* e *job enrichment*". Os operários escolhem, eles mesmos, os melhores meios de atingir os fins propostos, pois o dirigente não deixa a organização do conjunto e os detalhes das tarefas práticas unicamente às chefias, já que certa medida de *auto-organização* é concedida aos que executam as tarefas. A participação ganha uma conotação mais ampla, tornando-se ativa, intensiva, na medida em que é solicitada. Tem-se, destarte, configurada uma co-gestão nas determinações dos meios a serem utilizados e a forma como devem sê-los, para a consecução dos objetivos.

A co-gestão 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 individuais) e as promoções profissionais vão depender de uma *instância eleita*, controlada pelo pessoal. Nesse sentido, tal forma de gestão é capaz de criar um *clima democrático* na empresa, tornando possível que os pontos de vista da direção sejam aceitos pelo conjunto dos trabalhadores (Dru, 1975).

A integração do trabalhador na empresa, sob a co-gestão, ocorre em três níveis: participação no capital, nos resultados operacionais (lucros) e na gestão propriamente dita. Luiz F. Barroso alerta, no entanto, que o último nível só pode ser atingido após esgo-

tada a realização dos dois primeiros e, mesmo assim, após vencida algumas etapas: "a do delegado de pessoal; a do delegado sindical; as comissões de empresas de âmbito interno e, finalmente, a representação dos trabalhadores nos conselhos de administração e superintendência" (1980) Barroso indica que a co-gestão traz em seus fundamentos uma "divisão de poder no âmbito da empresa" e, assim sendo, para que a mesma seja uma "verdadeira cogestão" é necessário que todos reconheçam que "a empresa é uma comunidade".

A co-gestão implica a existência de "relações harmônicas" entre trabalho e capital e, por isso mesmo tornou-se tema de debates, principalmente considerando-se sua aplicação no Brasil.

CONSIDERAÇÕES SOBRE A CO-GESTÃO NO BRASIL

O tema "co-gestão" surgiu com grande intensidade no Brasil quando, no início de 1980, o Partido Democrático Social lançou o seu manifesto de constituição, no qual propunha, no campo social, "garantir aos trabalhadores (...) participação nos lucros das empresas e igualmente em sua gestão, desde que livremente negociada entre patrões e empregados" (PDS, (1980). Na verdade, o partido não fez senão seguir um preceito constitucional. (Constituição Federal).

A partir daí, o tema e, em consequência, as propostas sobre a co-gestão causaram debates intensos. De um lado a co-gestão era aprovada por alguns ministros, de outro lado, era condenada por alguns empresários (O Estado de São Paulo, 1980). Mas a co-gestão, enquanto "participação institucionalizada e autônoma de representantes dos empregados no processo de direção de uma empresa (Folha de São Paulo 1980), estava sendo proposta, na realidade, no âmbito da teoria que sustenta a harmonia das classes sociais, ou seja, a partir do conceito de Estado harmonioso (Bahia, 1980).

É sabido que a co-gestão é perfeitamente assimilável pelo capitalismo contemporâneo, como mostram as experiências da França, Alemanha Ocidental, Espanha, Estados Unidos, Suécia, entre outros países.* Entretanto, quando o PDS colocou a questão no cenário político, deu espaço para o surgimento de propostas "tupiniquins", na medida em que o capitalismo no Brasil caracteriza-se por ser dependente periférico (Cardoso e Falleto, 1979).

Segundo Amauri M. Nascimento, para o Brasil, o significado da co-gestão "não deve ser o mesmo que participação do trabalhador no capital da empresa, com o que o trabalhador seria proprietário da empresa afastando-se da sua condição de empregado na medida em que maior número de ações tivesse. A participação, nesse caso, não seria uma forma de co-gestão, mas de propriedade conjunta, forma mais ampla dentre as que caracterizam a presença do trabalhador na empresa e que não pode ser instituída imperativamente sem profundas alterações na organização econômica e social brasileira.

Co-gestão também não é a participação do trabalhador nos lucros da empresa, com o que o trabalhador não se torna proprietário. Pode alguém participar dos lucros da empresa sem que tenha parte no seu capital. Sem afastar o valor da participação nos lucros, são ainda imprecisas as técnicas de que se deve valer para atingir os seus objetivos, algumas tentadas sem maior sucesso.

Desse modo, co-gestão significa a participação do trabalhador numa específica esfera do poder da empresa, para colaborar na administração das relações que afetam diretamente os seus interesses.

Saber quais os espaços em que é permitida a presença do trabalhador e a natureza da sua participação, são problemas a serem resolvidos segundo critérios que resultarem do debate entre empresários, trabalhadores e Governo.

Tanto pode ser co-gestão a participação dos trabalhadores com fins meramente

*Vide a este respeito, o livro de TRAGTENBERG, Maurício. Administração, poder e ideologia. São Paulo, MORAES, 1980.

opinativos como deliberativos. Os temas sobre os quais o trabalhador poderá deliberar ou opinar serão, muito dificilmente, econômicos, isto é, relativos aos investimentos e diretrizes básicas do funcionamento da empresa mais provavelmente restritos a assuntos sociais de aplicação da legislação trabalhista já existente e de composição dos conflitos que surgem a cada instante em cada departamento ou seção da empresa. Na-la está fixado e tudo depende de uma política trabalhista a ser traçada para o País e que pode disciplinar a co-gestão de modo mais ou menos amplo, coerente com a ordem política, econômica e social (Nascimento, 1980).

As considerações de Amauri M. Nascimento mostram a preocupação em aplicar, no Brasil, uma forma de co-gestão atrelada às especificidades dos sistemas econômicos, jurídico-político e social. Entretanto, tal proposta descaracteriza os fundamentos da co-gestão, na medida em que restringe a participação dos trabalhadores a assuntos de menor importância, bem como confunde a posse de ações da empresa com propriedade.

É importante observar que a propriedade caracteriza-se pelo controle acionário e pelos direitos inerentes a tal controle como, por exemplo: poder de veto nas assembleias, prerrogativa na escolha dos diretores (especialmente das áreas de finanças e de produção, entre outros). A simples posse de ações, como propõe a co-gestão, não confere tais direitos, mesmo porque uma empresa não distribuiria um número de ações tal que, mesmo em conjunto, fosse possível subtrair o controle da direção e a composição acionária. Um exemplo concreto é o da Alemanha Ocidental.

A EXPERIÊNCIA DA ALEMANHA OCIDENTAL

Na Alemanha Ocidental o movimento em prol da co-gestão se consubstanciou após a Segunda Guerra Mundial, sendo implantada oficialmente em 14 de abril de 1951 para o setor mineiro e metalúrgico, após reivindicações da confederação dos sindicatos, na tentativa de gerar maiores

satisfações aos trabalhadores com maiores benefícios aos dirigentes. No entanto, apenas a partir de 1976 a chamada "*mitbestimmung*" foi regulamentada no sentido de atingir também outros setores da nação germânica. Com efeito, após anos de provas de força, negociações e consultas no Parlamento, os políticos conseguiram, no início de 1976, chegar a uma regulamentação do co-gestão que fosse aceita por todos os partidos na República Federal da Alemanha.

De acordo com a descrição de Velte (1976), com a resolução do Parlamento alemão garante-se que o capital e o trabalho subsistam lado a lado na empresa, com igualdade de direitos, sendo que as decisões importantes sempre dependerão da aprovação dos empregados na produção. Mas a co-gestão nas decisões da empresa, que repercute também na segurança do empregado, não se trata de uma invenção deste século na Alemanha.

Com efeito, Velte relata que já na Idade Média havia em Nurembergue artesãos que não concordavam com a dominação exclusiva de seus chefes (mestres) e, pelo menos em questões menores relativas ao trabalho diário, tentavam conseguir o direito a voto. O primeiro passo decisivo rumo a co-gestão na Alemanha foi dado, no entanto, em 1848 quando o congresso de trabalhadores, em Berlim, exigiu a eleição livre dos *supervisores e mestres de obras*. A Assembleia Nacional de Frankfurt, aproveitando esta idéia, votou, no mesmo ano, em favor de uma mudança do regulamento industrial da época.

Para Peter Velte, o passo mais importante para os especialistas em co-gestão foi uma lei imperial de 5 de dezembro de 1916. Não obstante esta lei ter proibido certas greves e ter introduzido uma espécie de *prestação de serviços obrigatórios* para a indústria de armamentos, encontrava-se ali uma determinação segundo a qual, em todas as fábricas com mais de 50 empregados, deveriam ser fundadas *comissões*, com o objetivo de fomentar as *boas relações* com os empresários. Após a revolução de 1920,

seguiu-se uma lei do conselho técnico que garantia aos empregados o *direito a voto em todas as questões sociais*. Tal conquista foi aboíada, posteriormente, com a ascensão do nazismo, que punha termo a qualquer atividade dos *conselhos técnicos*.

Depois da Segunda Guerra Mundial iniciou-se novamente a discussão em torno da co-gestão, na Alemanha, no âmbito de todos os sindicatos, principalmente os que viam na co-gestão um progresso para toda a classe trabalhadora, partidos políticos e organizações empresariais. O sindicato da Indústria Metalúrgica realizou, em 1950, uma votação na qual cerca de 95% dos seus membros pronunciaram-se a favor de uma greve em prol do *direito à co-gestão*. O resultado foi a chamada co-gestão "Montan", ou seja, a co-gestão paritária, que atingiu tanto os setores da indústria do ferro e do aço, como a indústria mineira. Assegurava-se, destarte, que os operários participariam amplamente da condução dos fins da empresa, pois teriam tantos membros no conselho fiscal quanto os dirigentes.

Entretanto, Velte argumenta que já nesta época tinha-se consciência dos problemas que poderiam surgir quando os trabalhadores e dirigentes fossem de opiniões completamente opostas, ou seja, quando as votações resultassem empatadas. Por esta razão, o modelo de co-gestão "Montan" prevê a introdução de um *décimo-primeiro* membro no conselho fiscal, um elemento *neutro*, via de regra um magistrado, que não depende nem dos trabalhadores e nem dos dirigentes. Depois disto, o direito à co-gestão foi desenvolvido, tendo os serviços públicos recebido, já em 1955, uma *lei de representação de pessoal*.

O debate foi se alastrando em toda a Alemanha Ocidental para, em 1972, surgir na declaração governamental do então chanceler federal Willy Brandt. Iniciava-se, com isto, uma luta renhida entre os diversos grupos dos dirigentes de empresas. Enquanto os empresários, a princípio, aprovavam a co-gestão, embora desejando dispor de mais votos no conselho fiscal, os sindicatos empenhavam-se pela paridade total, ou seja, o

mesmo número de representantes de dirigentes e de trabalhadores no conselho fiscal. Um primeiro projeto governamental aproximou-se muito da idéia básica dos sindicatos, tendo os comitês competentes do Parlamento Federal deliberado durante quase um ano: em três consultas foram ouvidos estudiosos alemães, professores estrangeiros, representantes dos sindicatos, dos empresários e das seitas religiosas mais influentes.

As deliberações do Parlamento Federal foram avaliadas pormenorizadamente e os ministérios envolvidos solicitaram pareceres adicionais. O resultado, compartilhado pelos liberais democratas (o parceiro menor na coalização com os social-democratas), foi de que não seria possível uma equiparação total entre os dirigentes e os trabalhadores. De um lado, a "Lei Fundamental da República Federal da Alemanha", em seu artigo 14, garante a liberdade total da propriedade, que apenas pode ser restringida por *motivos sociais*. De outro lado, alguns "experts" sugeriram que a *autonomia tarifária* estaria em perigo quando um conselho fiscal (paritariamente composto), pudesse decidir, por exemplo, sobre salários, ou sobre *medidas de combate à greve*.

Finalmente chegou-se, no governo federal, à decisão de *conceder à parte do capital, em questões de dúvida, uma leve preponderância*. Assim é que a regulamentação da co-gestão, atualmente em vigor, prevê que ao presidente do conselho fiscal, que não pode ser *eleito contra o voto dos dirigentes*, cabe, em caso de empate, o *voto de minerva*, isto é, um segundo voto, para o desempate.

A introdução da co-gestão nas empresas é aprovada por todos os partidos do Parlamento Federal, inclusive pela oposição, que há alguns anos levantava sérias dúvidas quanto às proposições governamentais. Mesmo as associações de dirigentes empresariais reduziram, neste meio tempo, suas críticas à co-gestão, embora continuem cétricas quanto à restrição de suas competências.

Os pressupostos da co-gestão na Alemanha Federal podem ser resumidos, segundo o re-

lato de Veltz, em três pontos:

1. **quanto ao funcionamento:** devem submeter-se à co-gestão paritária, fundamentalmente, todas as sociedades de capital que possuem mais de 2.000 empregados (que se constituíam em cerca de 650 empresas em 1976). A co-gestão não vigora para sociedades de pessoas (como as sociedades em comandita) e o setor da indústria mineira e metalúrgica (para o qual, já em 1951, foi concebido um modelo próprio, conhecido como co-gestão "Montan"). Para todas as outras empresas (com menos de 2.000 empregados) vigora a lei constitucional de indústrias de 1952;
2. **quanto a composição do conselho fiscal:** segundo a concepção do governo federal, um conselho fiscal compõe-se paritariamente, ou seja, dirigentes e trabalhadores encontram-se nele representados pelo mesmo número de membros. A ordem de grandeza do conselho fiscal corresponde ao tamanho da empresa: empresas com mais de 20.000 operários têm 20 conselheiros (10 pelos dirigentes e 10 pelos operários); empresas menores enviam 12 ou 16 membros ao conselho fiscal. Ressalta-se, contudo, que para a representação dos operários vigoram certas particularidades: um dos seus representantes deve ser um funcionário a nível de chefia na empresa e dois representantes (que em empresas maiores são três) são propostos pelos sindicatos e não precisam, necessariamente, pertencer à empresa (embora a escolha desses representantes deva ser processada pelos trabalhadores da empresa, cabendo aos sindicatos, no entanto, a proposição dos nomes);
3. **quanto a situação de empate:** tendo em vista os interesses diversos entre dirigentes e trabalhadores, é possível ocorrer que as votações acabem indecisas. Nesse caso, a lei prevê que o presidente do conselho fiscal receba um *segundo voto* em uma nova votação. Esta regulamentação torna-se importante especialmente na nomeação da presidência.

A PROPOSTA DE UM EMPRESÁRIO BRASILEIRO

Examinado o exemplo da Alemanha Ocidental, é pertinente verificar a opinião de um empresário brasileiro sobre o assunto. Trata-se de C. R. Mendes Ribeiro (1978), empresário gaúcho, o qual argumenta que estando o Brasil no rumo de uma democratização consciente, surgem as demonstrações de força dos operários, o que deve levar os empresários a buscar soluções que venham a evitar os conflitos capital-trabalho. Tais conflitos, continua, levarão fatalmente a uma gradativa conquista operária, mas com um custo social possivelmente desnecessário.

O sindicalismo forte "perderá sua motivação quando se atingir os objetivos da co-gestão e co-participação, pois, a partir daí, *deixa de existir o conflito entre o trabalho e o capital*". (Mendes Ribeiro, 1978) Quando os trabalhadores se arregimentam como uma força de pressão, isolam-se em posições de inferioridade, assumindo o papel de oprimidos em busca de justiça. Em lugar de se contrapor à opressão, o caminho mais adequado é acabar com ela, já que esta opressão está consubstanciada no *poder do capital*, perpetuado pela herança e aumentado por injustos critérios de só se dar crédito a quem tenha garantias a oferecer, o que significa que o que tem mais, ainda mais consegue.

Continuando, Mendes Ribeiro sugere, entre outras alternativas, que se crie um *fundo de participação dos funcionários da empresa*, com o aporte de recursos do Governo em valor equivalente ao da *transferência de participação dos detentores de capital para o mesmo fundo*. Este mecanismo poderia capitalizar as empresas ao mesmo tempo em que forçaria uma descentralização do capital. Assim, o custo para a empresa seria tão somente o de distribuição de resultados para o *fundo de participação*.

Continuando seu raciocínio, Mendes Ribeiro propõe que todos os funcionários, a partir de um dado período para se ajustar à empresa, passem a ter participação no

fundo instituído, recebendo cotas de participação estabelecidas de acordo com um critério que leve em conta a remuneração auferida e o tempo de permanência na empresa, o que seria um estímulo à estabilidade. Mesmo saindo da empresa (por qualquer motivo) o indivíduo continuaria a participar do fundo enquanto vivesse, beneficiando-se do esforço despendido enquanto trabalhava na mesma. O funcionário, destarte, iria comprometer seus esforços trabalhando em empresas que lhe proporcionassem maior rentabilidade, à semelhança de aplicações no mercado financeiro).

Para evitar conotações capitalistas, sugere Mendes Ribeiro que a participação no fundo seria de usufruto do funcionário, extinguindo-se com sua morte. Este fundo, por oferecer condições de voto, asseguraria a co-gestão por um processo gradual e lógico, sem luta de classes nem oposição. Assim, sua concepção de co-gestão refere-se ao bom senso de conferir *poder de decisão* em grau crescente, de acordo com a capacidade de cada um, servindo de estímulo para a mobilidade vertical dentro da empresa.

CO-GESTÃO: UMA NOVA INSTITUIÇÃO

Que tipo de instituição é, afinal, a co-gestão? O que tal forma de gestão vai instituir quando aplicada no atual sistema econômico? Como foi observado, a co-gestão está inserida nos pressupostos de um processo formal de democracia participativa que, aliada à co-direção, tem o efeito de minimizar a exploração. No entanto, do ponto de vista da sociedade global pode gerar uma espécie de egoísmo de grupo, uma tendência a se considerar a empresa como uma propriedade exclusiva daqueles que nela trabalham, em detrimento da comunidade. A nível interno, a co-gestão não questiona os objetivos definidos pela direção da empresa (mesmo, ou principalmente, a que eleger), pois sendo o lucro o que se visa em primeira instância, em seu nome reafirma-se o mesmo *modo de produ-*

ção, embora sob outra forma de gestão.

Participar, nos pressupostos da co-gestão, não significa, no entanto, criar, mas participar de uma atividade que já existe, que já possui sua própria estrutura e seus objetivos. O indivíduo junta-se ao grupo e com ele colabora, presta seu concurso, contribui, mas carece de iniciativas. A participação inclui, assim, tanto uma proporção de heterogestão, na medida em que o indivíduo colabora com a empresa de outro, como uma adesão voluntária e o sentimento de contribuir, de uma forma relativamente original, para uma empreitada comum.

A participação nos lucros (em forma de cotas ou ações) cujo objetivo é *eliminar o conflito capital-trabalho*, na verdade engendra uma dissimulação na apropriação do excedente. As ações são concedidas ao trabalhador mediante determinadas condições que, além de dificultar a posse e limitar o usufruto, não produzem juros imediatos e tampouco são negociáveis.

Além do mais, tais ações prendem o trabalhador ao que ele julga ser *sua* empresa, recompensando-o por sua *fidelidade e paciência* e colocando-o em uma tal situação que irá desejar que, no sentido de que suas ações sejam valorizadas, a empresa produza lucros cada vez maiores, o que, em última análise, mantém (ou integra) o trabalhador no sistema capitalista.

Esta esperança ingênua de que o trabalhador será beneficiado amplamente não leva em conta o funcionamento real de uma sociedade por ações, na qual, quanto maior o número de ações em jogo mais o mercado fica livre para as minorias organizadas que, a partir daí, irão explorar não apenas o trabalho mas, o que é mais sutil, o capital dos pequenos acionistas (Hilferding, 1970), o que se configura em um agravamento habilidoso da exploração e da auto-alienação.

A definição dos objetivos da empresa

escapa à classe trabalhadora como um todo, porque esta forma modesta de liberalização do trabalho é concedida, outorgada, como uma forma de interessar os trabalhadores na obra do capitalista, *atenuando* a monotonia, o tédio, a desatenção, os acidentes de trabalho, a rotatividade de mão-de-obra e os altos índices de absentéismo, que representam, na verdade, altos custos à empresa. Trata-se, assim, de "uma adaptação (inteligente) do patronato e, ademais, de uma adaptação benéfica e sem risco, já que o poder diretorial não está de forma alguma posto em questão por esta renúncia à fixação dos detalhes; ao contrário, poder-se-ia argumentar que ele se reforçou ao dissimular suas formas mais nítidas e os meios mais eficazes" (Guillerm e Bourdet, 1976).

Na experiência alemã vê-se claramente que tanto a co-gestão "Montan" (que prevê um *décimo primeiro* membro no conselho fiscal, o qual é considerado *neutro*) como a paritária (que prevê o mesmo número de representantes de dirigentes e trabalhadores, conferindo, em caso de empate, ao presidente do conselho fiscal o direito ao *voto de Minerva*), oferecem todas as condições para que nas questões essenciais os dirigentes tenham seus interesses realizados em detrimento dos interesses dos trabalhadores. Se no primeiro modelo o *décimo-primeiro* voto era aparentemente neutro, no segundo modelo a paridade fica apenas no número de membros. Além do mais, a legislação só beneficia as grandes empresas que podem negociar melhores salários, melhores condições de trabalho, redução de jornada de trabalho, etc., porque suas filiais podem repassar aos operários da nação de origem parte do produto obtido nas nações dependentes periféricas.

Na realidade, a co-gestão não elimina e sequer transfere para outra nação dependente o conflito capital-trabalho, pois o conflito

é inerente onde quer que ambos, capital e trabalho subsistam: negar o conflito é simplificar demais a natureza das coisas. A co-gestão não elimina o conflito e nem a exploração pois "o capitalismo expressa, em si mesmo, uma relação de exploração". (Cardoso, 1975).

Para os empresários e dirigentes, a co-gestão representa um avanço nas relações industriais, na medida em que permite incrementar o lucro e envolver os trabalhadores nos *meandros* da organização do trabalho. É, portanto, uma nova instituição que tem a vantagem de não alterar nenhum dos princípios fundamentais do sistema capitalista.

Do ponto de vista do trabalho no interior do modo de produção, a co-gestão não coloca em causa as relações conflitivas e não questiona a dicotomia dirigente-dirigido. Disfarçando as formas de apropriação do excedente, a co-gestão é, também para o trabalho, uma nova instituição, qual seja, a instituição do logro. Isto ocorre porque trabalhadores e funcionários administrativos "geralmente são elementos que atuam a favor de grupos de interesses, que de variadas formas participam da administração. Isto se aplica geralmente ao assim chamado autogoverno. Além do mais, o desenvolvimento do capitalismo moderno é idêntico à crescente burocratização da empresa econômica" (Weber, 1973).

Desta forma, um *avanço*, em termos de gestão, não é possível se a mesma ocorrer no interior do mesmo modo de produção, senão em um modo superior, o que implica mudanças estruturais no seio do sistema social quando desenvolvido e apto a absorver tais alterações.

O exame de formas alternativas de gestão, não inseridas no âmbito da Teoria Administrativa, tais como cooperativas, conselhos operários e autogestão, será objeto de um próximo trabalho por este autor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAHIA, Luiz Alberto. Do Estado harmonioso. O Estado de São Paulo, 31. jan. 1980. p. 2.

- BARROSO, Luiz F.** Estamos preparados para a co-gestão? *Rumos do Desenvolvimento*, Rio de Janeiro, (23) 15, maio-jun. 1980.
- CARDOSO, Fernando Henrique.** *Autoritarismo e democratização*. 3ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1975.
- CARDOSO, Fernando Henrique e FALLETO, Enzo.** *Dependência e desenvolvimento na América Latina*, 5ª ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1979.
- CONSTITUIÇÃO FEDERAL.** Art. 165, V.
- DRU, Jean.** *O estado, o plano e a república dos conselhos*. Porto, Paisagem, 1975, p. 24.
- DUBOIS, Alexandre.** *Confidences d'un patron sur la réforme de l'entreprise*. Paris, Les Editions Ouvrières, 1960.
- FARIA, José Henrique de.** A questão do autoritarismo organizacional. Porto Alegre, PPGA/UFRS, 1980. 448 p. (Dis. Mest.). cap. 3.
- FOLHA DE SÃO PAULO.** Co-gestão manipulada. 03 fev. 1980. p. 2.
- GUILHERM, A. e BOURDET, Y.** *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
- HILFERDING, Rudolf.** *Le capital financier*. Paris, Minuit, 1970.
- LEFRANC, Georges.** *Le socialisme reformiste*. Paris, Presses Universitaires de France, 1971.
- MENDES RIBEIRO, Carlos Reinaldo.** Co-participação e co-gestão. *Veja*. São Paulo, Abril, (525): 55, 27 set. 1978 (Grifo de J. H. de Faria).
- NASCIMENTO, Amauri M.** A co-gestão de empresa. *Folha de São Paulo*, 20 abr. 1980, p. 26.
- O ESTADO DE SÃO PAULO**, 31 jan. p. 1, 4 e 5.
- PARTIDO DEMOCRÁTICO SOCIAL.** Manifesto de Constituição. Brasília, 25. jan. 1980.
- SANTOS, João Batista Pereira dos.** *Unilabor: uma revolução na estrutura da empresa*. São Paulo, Duas Cidades, 1962.
- VELTE, Peter J.** *Capital e trabalho (quase) em igualdade*. Scala. Frankfurt/Main, Frankfurt Societas-Druckerei, (5): 8 10, maio 1976.
- WEBER, Max.** Os três aspectos da autoridade legítima. In: ETIZIONI, Amitai. comp. *Organizações complexas*, Atlas, 1973. p. 19.