

RESENHA

## **Gestão Participativa, cogestão e autogestão: um viés crítico**

**Camila Brito BORGIO\***

### **RESENHA / BOOK REVIEW**

FARIA, José Henrique de.

**Gestão Participativa:** relações de poder e de trabalho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009. 402 p.



---

\* Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração/UFES.  
E-mail: <camila.b.borgio@gmail.com>

O avanço tecnológico, a globalização, a rápida troca de informações impactam a vida dos indivíduos em inúmeras vertentes, como no aspecto profissional e pessoal. As organizações vêm sentindo cada vez mais o impacto da rapidez desses processos, que refletem em seu objetivo maior, que é o maior lucro possível. Desse modo, as mudanças no modo de gerir pessoas dentro da organização vêm mudando constantemente, conceitos são revistos e modelos vão se adaptando da melhor maneira para que se tire o maior proveito dos recursos empregados nas empresas. A heterogestão continua sendo principal característica na gestão das empresas, principalmente fabris. O frescor de novas técnicas e modelos de gestão traz consigo a velha dualidade vista desde os primórdios da relação dos proprietários de bens de produção e seus assalariados. A discussão de formas alternativas de gestão, como gestão participativa, autogestão e cogestão, foi iniciada na década de 80, mas esquecida por essas formas serem tomadas apenas como modismo. Agora se faz necessário retomar essa discussão, pois esses modelos vêm sendo profundamente apropriados pela lógica capitalista, mascarando um maior controle e exploração dos operadores. O livro *Gestão Participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações* revisa esses modelos e os apresenta de forma crítica, aprofundada e

esclarece os conceitos que os modelos propõem e de que maneira e sobre que pretexto eles vêm sendo implantados nas organizações.

O autor, Professor José Henrique de Faria, é conhecido por sua linha de pesquisa na Teoria Crítica em Estudos Organizacionais, com foco nos estudos relacionados à Economia Política do Poder. Faria lidera o grupo de Pesquisa Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais (Epepo/UFPR), cujas reflexões, estudos e trabalhos elaborados foram base para as discussões dessa obra.

No livro, Faria faz um breve resgate das teorias econômicas clássicas, de modo a comparar os modelos de Estado com os modelos de gestão nas organizações. Após um debate entre liberalismo e keynesianismo, o autor traça um histórico da resistência operária e discorre sobre os modelos de gestão participativa. Para levar a teoria à prática da gestão, são trazidos exemplos nacionais e internacionais. A seguir, esses tópicos serão discutidos conforme a ordem em que são apresentados na obra.

Inicialmente, faz-se um resgate de autores e teorias clássicas dos modelos de Estado para estabelecer um quadro didático que oriente as análises sobre os tipos de gestão, baseando-se em *quem* administra (um, poucos ou muitos) e *como* se administra (isoladamente, em grupo ou coletivamente).

Elaborado o quadro básico dos tipos de gestão, contextualiza-se a discussão na contemporaneidade, de como o Estado regula ou não a economia. O autor critica o liberalismo econômico e suas reclamações sobre o Estado por estes acreditarem que organizações privadas gerem de maneira eficaz os recursos essenciais de uma sociedade (como saúde, educação, transporte, energia, dentre outros) e o mercado econômico sem serem sujeitos à corrupção. Os liberais ainda creditam as crises dos sistemas financeiros ocorrentes aos sociais-democratas, ou keynesianistas, e ainda apresentam um novo sentido para o conceito de economia real, já cunhado por Marx. A essas acusações dos liberais ao Estado, Faria discorre que, na verdade, a lógica capitalista é quem gera esta série de reclamações: que caso os serviços essenciais sejam privatizados, estes serão tratados como mercadorias; que a corrupção é uma mão de duas vias; que não apenas quem corrompe é acusado; o corrompido não deve ser tratado como réu; e que as crises se formam a partir das próprias contradições do sistema capitalista. Sobre o conceito de economia real, este é usado erroneamente para ser antônimo de economia virtual, relacionado ao capital especulativo e às transações das bolsas de valores. Desse modo, o autor declara que o liberalismo não se sustenta como forma de gerir o Estado, porém também afirma que o

keynesianismo não sanou todos os problemas causados pelo sistema de capital e nem será a cura permanente, pois igualmente sucumbiu à crise cíclica da sociedade capitalista. Hoje se percebe um hibridismo do liberalismo e o keynesianismo, tendo seus princípios guardados às necessidades que se apresentam frente a crises do sistema financeiro, tendo o mercado no Estado seu porto seguro. Isso faz pensar então que o Estado resguarda os interesses daqueles que detêm o capital; logo, a gerência do Estado e a das organizações se encontram em sintonia. Por meio dessa parceria, o capitalista amplia a sua influência para toda a sociedade, visando, com essa manobra, o maior acúmulo de capital.

Como forma de resistir a essa influência, os trabalhadores precisam manter-se conscientes e entender os mecanismos usados para que o controle seja exercido sobre os mesmos. Para entender os rumos da resistência operária, o autor, mais uma vez, volta aos princípios dessas ações para que se compreenda a atual dinâmica das relações de trabalho.

As relações de trabalho se iniciam na época em que colônias se incorporam ao mercado europeu, fazendo com que se produza mais para atender a esses novos mercados e onde o artesão em sua oficina não dá mais conta de seu trabalho. Surgem as grandes oficinas e, posteriormente,

manufaturas, onde o empregado não é mais dono de suas ferramentas de trabalho. E surge a figura do empresário, que investe capital na produção de mercadorias. As evoluções tecnológicas da época conduziram as manufaturas à criação das fábricas, em que são incorporadas a divisão de tarefas no trabalho e o ritmo constante de trabalho. Entre os séculos XIX e XX, surge a figura da gerência, que passa a deter o controle e a forma de conduzir o trabalho, que, mesmo em condições desgastantes, ainda pertencia ao trabalhador. Para se defender do “chicote” do gerente, nasce a resistência operária, que vem se desenvolvendo ao passo das novas técnicas de gerenciamento, até chegar àquela que é foco da discussão desse livro, a participação dos trabalhadores na gestão das unidades produtivas.

O autor cita exemplos nos quais, de fato, essa participação é firmada sem que seja designada cedida pela diretoria da organização como um ato de bondade, porém, quando essa participação ocorre como estratégia do capital para que se controle e explore os trabalhadores e que essa seja coberta pelo véu do interesse dos “patrões” ouvirem seus empregados, não passa de uma simples técnica de gerenciamento de pessoas.

Essa técnica é observada em organizações com métodos tayloristas, baseadas em divisões de tarefas que podem ser um pouco mais complexas do que a

especificidade da época de Ford, em que as colaborações e opiniões dos trabalhadores são avaliadas, digo, mediadas pela diretoria e implantadas conforme sua relevância. Isso seduz o empregado ao pensar que suas ideias podem trazer muitos benefícios e lucro para a organização e que ele será reconhecido por isso; assim, trabalha e concentra-se cada vez mais no trabalho a fim de buscar novas ideias de aprimoramento de suas tarefas. Em muitas empresas no Brasil, por exemplo, encontra-se o cenário acima descrito.

O autor aponta para casos em que há participação dos empregados na gestão das unidades produtivas e os analisa. No plano internacional, Faria descreve a relação das representações coletivas com os empresários nas organizações espanholas, que foi respaldada pelo pacto firmado entre as *comisiones obreras* e o novo governo da Espanha, com o intuito de organizar o estado espanhol depois de um período político turbulento. Essa participação, prevista em constituição e regida por códigos disciplinares, que mediam os conflitos pontuais da convivência do empregado *versus* empresário, não alteram, contudo, os seus lugares na luta de classes.

Ainda sobre experiências estrangeiras, no capítulo 9, ele descreve o caso da cogestão na Alemanha que é assegurado por lei constitucional após anos de reivindicações dos trabalhadores,

que também possuem representantes nos conselhos fiscais das empresas. Aqui, os trabalhadores possuem breve controle não só de elementos jurídico-políticos de gestão da empresa como também sobre suas finanças. Faria ainda aborda o caso dos *kibutzim* em Israel e a experiência da gestão cooperativa de produtores associados na antiga República Socialista Federativa da Iugoslávia.

As experiências brasileiras de gestão participativa são relatadas por meio do complexo caso das comissões de fábrica no Brasil e da Economia Solidária. A Economia Solidária se institucionalizou como programa de governo em 2005 por meio da criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), que apresenta características como cooperação, autogestão, dimensão econômica e solidariedade. O intuito do programa é o de ser uma alternativa à exclusão e exploração do mundo do trabalho, onde os trabalhadores exercem atividades econômicas em um empreendimento autogestionário. Segundo o autor, a Economia Solidária não pode ser classificada como autogestão, por haver falhas no processo, como os trabalhadores adquirirem legalmente uma empresa capitalista falida e adotarem sua mesma forma de gestão, com assalariados e gerentes, que dificilmente será de um trabalhador, pois não há a capacitação do mesmo para

compreender a complexidade do mercado com o qual terá que lidar para comercializar o que for produzido.

Mediante a apresentação dos casos e suas especificidades, Faria propõe um modelo de análise que vá além de responder questões pontuais, pois essas podem não responder as complexidades dos modelos de gestão estudados. As especificidades dos casos estudados precisam ser coletadas e observadas, pois montam um modelo de gestão único, não para que sejam moldadas e comparadas com eventos futuros ou com outros modelos de gestão, mas para que ajudem na compreensão de um próximo modelo de gestão que ainda tomará forma.

---

## CONCLUSÃO DA RESENHISTA

O livro atinge o seu objetivo em demonstrar o quão complexas são essas particularidades. A participação dos produtores na gestão de seu *locus* produtivo, que não lhes pertence, aparece de diferentes formas, sob diferentes peculiaridades, porém sempre com o intuito de lucro dos empresários – isso quando se fala em participação dos trabalhadores e não da autogestão, que também não é completamente fiel à teoria. Já a mesma é aplicada em uma sociedade capitalista, sendo gerenciada por indivíduos socializados com valores

capitalistas. Como afirmado em sua introdução, Faria, com esse livro, não propõe uma solução para a questão da pouca, velada ou falsa participação dos trabalhadores nas unidades produtivas, mas aponta uma pequena reflexão aos empresários, sem que se fuja da lógica do capital, que pode gerar algumas mudanças:

A concorrência mundial, o novo patamar de acumulação gerado pela inovação tecnológica, impõe novas técnicas de gestão. Entretanto, é

preciso também verificar em que medida os trabalhadores são afetados por essa mudança e pelos novos mecanismos de controle que se instalam, na gestão do processo e nas relações de trabalho (FARIA, 2009, p. 144).

### Referência

FARIA, José Henrique de. **Gestão Participativa**: relações de poder e de trabalho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009. 402 p.