

1. Introdução;
2. Formas de participação;
3. O que está em jogo;
4. Aspirações e instituições;
5. Criticando e concluindo.

A co-gestão alemã: as conciliações do inconciliável

Fernando Cláudio Prestes Motta
Professor titular no Departamento
de Administração Geral e Recursos Humanos
(ADM) da EAESP/FGV.

1. INTRODUÇÃO

Do ponto de vista administrativo, o fenômeno mais importante do capitalismo de nosso século é o desenvolvimento nos países avançados das formas de participação. Esse desenvolvimento 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 e o empresariado e a alta burocracia pública e privada. As formas de participação, entre as quais a mais avançada é a co-gestão, coincidem com o desenvolvimento do capitalismo burocrático.

2. FORMAS DE PARTICIPAÇÃO

O conflito social inerente às formações sociais antagônicas colocou-se, sintomaticamente, no centro das teorias americanas e européias no século XX. De sua leitura se depreende que a questão que se coloca para as sociedades modernas não é tanto a supressão do conflito, mas a possibilidade de sua antecipação e controle. A própria noção de equilíbrio dinâmico incorpora a idéia de um conflito que traz em si as sementes da mudança social, mas que deve ser administrado de forma a não comprometer a sobrevivência do próprio sistema.

Essa inserção do conflito no centro das atenções corresponde, no plano das idéias, a um aumento da capacidade do capitalismo moderno de garantir no plano econômico, social e político uma estabilidade de que são testemunhas os países avançados como os EUA, Canadá, Japão, Suécia, Alemanha e outros que compõem o bloco ocidental.

Esses países conseguiram garantir um nível de vida, evidentemente, alto para a maior parte da população, mesmo que consideremos que em alguns deles ainda exista miséria, como por exemplo nos EUA, especialmente em algumas grandes cidades. De qualquer modo, o consumo é alto e a qualidade de vida é, indiscutivelmente, alta quando comparada à dos países pobres. Nesse quadro, os trabalhadores se situam a um só tempo como aqueles que precisam restringir os seus gastos e, contraditoriamente, aqueles que precisam consumir. O poder do capital está, assim, sustentado em uma base contraditória.

A palavra de ordem no capitalismo avançado é o consumo. Tem prestígio quem consome, aumenta seu prestígio quem sobe na hierarquia de bens consumíveis. O consumo passa a ser a fonte suprema de realização visível, o que significa pura e simplesmente que passa a ser uma fonte de alienação, já que a realização é ilusória. A contrapartida da alienação no consumo é a alienação no trabalho, e como decorrência surge no campo da teoria organizacional a preocupação com a satisfação no trabalho, as idéias de enriquecimento de tarefas, de desenho de postos de trabalho. Tudo isso pode tornar o trabalho mais humano, mas não altera a base da alienação que está na ausência de controle efetivo sobre o processo e o produto do trabalho. Diversos ideólogos do capitalismo burocrático anunciavam, em meados do século, a emergência do trabalho não-alienado, com o desenvolvimento da automação. Isso não ocorreu, porque persiste a causa fundamental, que de resto também persiste nos países de economia estatal, tais como a URSS. As reformas, por mais benevolentes que sejam, ignoram que o capitalismo americano, europeu ou japonês, não menos que o latino-americano, por exemplo, "violam, estruturalmente, os direitos naturais inalienáveis dos trabalhadores",¹ como bem salienta David Ellerman.

A questão importante parece ser a de que o capitalismo burocrático, expressão pela qual designamos o capitalismo de organização, depende, para a administração do conflito, isto é, para sua antecipação e controle, de um concurso voluntário de todos os agentes de produção; em suma, a colaboração das classes torna-se essencial para o equilíbrio do sistema, o que põe na ordem do dia as propostas socialdemocratas. A participação surge dessa forma como meio por excelência do trato com o conflito.

Todavia, participação é um conceito ambíguo que reflete realidades múltiplas. A participação tem tantos significados quanto os contextos específicos em que se desenvolve. Evidentemente, a primeira reflexão sobre o termo já evoca o fato de que não se trata de assumir um poder, mas sim, o de ter de alguma forma algum nível de proximidade com relação a esse poder. Mesmo essa proximidade, contudo, precisa ser vista em termos de questões técnicas, organizacionais e econômicas. Essa constatação sugere níveis de participação, bem como já adianta que maior parte das formas participativas se restringe ao nível técnico.

A preocupação com a participação surge com a crescente impossibilidade de administrar o conflito apenas através da coação física. Todos nós conhecemos a luta sindical que nos EUA se desenvolveu paralelamente à "taylorização" das empresas. Elton Mayo é o pioneiro das idéias participacionistas a nível da empresa. A década

de 30 é um marco em termos da preocupação com a atenuação de tensões e com a participação dos trabalhadores com as decisões que afetassem seu trabalho. As idéias que se formulam a partir desse psicólogo industrial têm um caráter manipulativo tão evidente que em nossos dias já fazem parte do folclore da administração.

A história posterior tem muito a ver com a indústria dos bens de consumo, com o desenvolvimento da tecnologia de informações e com a indução e orientação do consumo através da criação de necessidades artificiais. O poder do capital aumenta, extraindo altos lucros do setor de bens de consumo. Essa fase diz respeito às grandes concentrações monopolistas nos setores básicos de bens de produção e da energia, que paulatinamente se converte em monopólio do Estado, bem como à formação de grandes trustes multinacionais no setor de bens de consumo, sejam duráveis ou não.

"Estabelece-se uma nova organização da produção, onde a cúpula administrativa se afasta, cada vez mais, da base onde a descentralização administrativa corresponde à centralização do poder. As grandes empresas multinacionais levam às últimas consequências o que já se esboçava na empresa multidivisional e na própria emergência da fábrica. Sua expansão se dá especialmente no período que segue à II Guerra Mundial e é apoiada pelo governo norte-americano, que via nesse fenômeno uma fonte de fortalecimento do então chamado 'mundo livre', em face do poderio crescente da URSS."²

Na nova empresa, o autoritarismo da produção se intensifica, acompanhado da desqualificação profissional que acompanha o divórcio entre planejamento e execução. A perda dos resíduos de autonomia é sentida pelos operários, pelos técnicos, pelos engenheiros e pelos administradores de nível baixo e médio. O consumo pelo consumo orienta as sociedades avançadas. A técnica passa a ser valorizada e a crítica desvalorizada nos meios universitários e a organização da empresa passa a se constituir em paradigma para organizações de natureza diversa como os sindicatos e mesmo os partidos políticos. Em todos os níveis a burocratização se acentua.

Paralelamente ao avanço no autoritarismo organizacional se dá um desenvolvimento nas pesquisas referentes ao moral do trabalhador e se esboçam análises sobre os movimentos de protesto surgidos no seio da classe trabalhadora, embora com muito menos vigor. Essa é a época dos estudos sobre participação conflitual, que tinham como centro de preocupação a defesa da propriedade privada e de um nível socialmente aceitável de lucro, acompanhada da análise de formas de institucionalização da luta sindical, da aproximação de patrões e operários, da redução da burocratização e da alienação.³

Empresa, Estado e sindicato passam a ser as peças fundamentais de um equilíbrio baseado no reforço da confiança dos trabalhadores em suas conquistas tidas como legítimas, na medida em que são garantidas pelo Estado. A barganha coletiva coloca-se, então, como uma forma de cooperação resultante da institucionalização da luta operária através do sindicato. Há um reconhecimento do caráter insolúvel do conflito nas relações de produção, mas se percebe que esse conflito pode ser canalizado para o aumento da produtividade através de uma melhora no nível de satisfação dos trabalhadores.

A participação conflitual baseada na barganha coletiva implica um acordo tácito segundo o qual os capita-

listas e a burocracia empresarial e estatal admitem fazer concessões aos trabalhadores, quando essas derivam de um processo sindical legal e, portanto, legítimo, e os trabalhadores aceitam o sistema econômico vigente, bem como a administração econômica da sociedade por aqueles que detêm o poder. O sindicalismo europeu e norte-americano parecem relativamente bem enquadrados nesse pacto.

De qualquer modo, porém, há indícios de algumas mudanças nesse sentido. As análises a respeito do sindicalismo norte-americano, por exemplo, têm revelado um amplo sucesso, nesses últimos 25 anos, no atingimento da maioria de seus objetivos. Aqui, porém, coloca-se o problema: esses objetivos baseiam-se em uma concepção do papel social do sindicato. Se entendermos que a função do sindicato é pura e simplesmente a obtenção de melhores salários para os seus membros, então o sucesso parece indiscutível, particularmente nas indústrias automobilística e siderúrgica. Entretanto, se o que se espera é a obtenção de uma razoável participação nos lucros, uma redistribuição de renda em favor das classes sociais desfavorecidas e a manutenção do poder aquisitivo, principalmente nas épocas de recessão, o sucesso se transforma em fracasso. De forma mais significativa, a barganha coletiva parece longe de ter conseguido qualquer mudança importante na distribuição do poder nas unidades de produção.⁴

G. David Garson, analisando os resultados da participação conflitual, assentada na barganha coletiva, sugere entre outras coisas que nem todas as categorias de trabalhadores conseguem representatividade nas decisões sindicais, que a barganha coletiva é incapaz de alterar significativamente a distribuição do excedente econômico atribuído à classe trabalhadora, que na verdade apenas uma minoria dos que trabalham se beneficia da barganha coletiva, que esta implica problemas sérios de controle organizacional tanto do ponto de vista do sindicato quanto do ponto de vista do trabalhador, que ela significa um processo excessivamente burocratizado com todas as implicações disto, que pressupõe um sistema regressivo de expectativas quanto à capacidade do trabalhador e de controlar o seu próprio trabalho e, finalmente, que fracassa em garantir aos trabalhadores as informações essenciais necessárias para a negociação, além de dificultar a articulação dos interesses dos trabalhadores com os da comunidade democrática mais ampla. Acrescente-se a tudo isto uma crescente hostilidade daqueles que detêm o poder com relação às greves nacionais norte-americanas, que constituem a base do poder operário no sistema dominante.⁵

O que parece escondido por trás dessas constatações é que a classe operária avança na formulação de uma nova ideologia, que inclui a tomada de consciência de que tem em suas mãos uma capacidade potencial de controlar o trabalho alienado, o que, em última instância, implica a capacidade de controlar o seu próprio destino. A participação, dessa forma, 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.

Dito de outra forma, a identificação com a empresa, perseguida de todas as formas pela administração dos grandes oligopólios, tendo em vista a canalização da

energia dos trabalhadores para os objetivos da produção e do lucro, pode-se traduzir em um interesse crescente dos trabalhadores pelo funcionamento da empresa, que supera os limites institucionais da barganha coletiva. Tal fato tem se expressado no desenvolvimento em algumas empresas de discussões regulares entre a administração e os trabalhadores. Evidentemente, o que se discute se restringe, geralmente, 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. Em suma, 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.⁶

Um tipo específico de participação funcional é a participação administrativa propriamente dita. Trata-se de uma participação que se organiza por representação. Implícita na idéia de participação administrativa está a tentativa de redução da burocratização, especialmente no que diz respeito à redução da distância entre dirigentes e dirigidos. Busca-se, assim, um equilíbrio interno através de comissões de empresa. Essas comissões, aqui entendidas como representações operárias ao nível da unidade de produção, existem em diversos países capitalistas avançados, especialmente na Europa ocidental.

Há uma grande variação na natureza dessas comissões de acordo com os países em que nasceram e se desenvolveram. As unem, entretanto, o seu aspecto consultivo-administrativo. As diferenciam bastante os resultados atingidos e suas perspectivas aparentes. Na França, essas representações existem sob o nome de *Comité d'Entreprise*; na Inglaterra, sob o nome de *Labor-Management Joint Committee*; na Espanha, sob o nome de *Jurados de Empresa*; em Israel, sob o nome de *Histadrut* e na Alemanha sob o nome de *Betriebsrat*. Tomasetta sublinha a predominância de aspectos histórico-culturais no caso israelense, de resíduos corporativistas no caso espanhol e de uma amplitude de atuação relativamente maior no caso inglês. De todas as experiências, porém, a da Alemanha ocidental é a mais ambiciosa. Ali, os conselhos fazem parte de um sistema administrativo bastante bem-articulado que recebe o nome de co-gestão.⁷

Outro modo útil para situar a co-gestão alemã entre as formas de participação é sugerido pela tipologia de sistemas de participação de J. Y. Tabb e A. Goldfarb. Segundo esses autores, ao falarmos em participação estamos, em geral, nos referindo a uma de quatro coisas diversas. Fala-se, por exemplo, em participação, pensando nos lucros da empresa. É bastante antiga a idéia de participação dos trabalhadores nos lucros. Fala-se, também, em participação referindo-se à prática de consultas aos trabalhadores ou a seus representantes. Fala-se, ainda, em participação, pensando em participação direta ou através de representantes nas decisões administrativas. Finalmente, por participação, também se entende o envolvimento dos trabalhadores na tomada de todas as decisões dentro de uma determinada área de autoridade.⁸

As feições das diversas formas de participação variam de acordo com as diferentes formações sociais, o que implica dizer que a estrutura social e econômica prevalente, as instituições jurídico-institucionais, os fatores culturais, incluídas as tradições e o fundo histórico em

que todos esses aspectos se concretizam, tendem a influir de modo significativo nas formas de participação. De qualquer modo, a tipologia de Tabb e Goldfarb partem de um critério quádruplo que a torna mais clara e operacional. O primeiro critério refere-se à base normativa da qual a estrutura depende. O segundo refere-se à amplitude da participação. O terceiro, ao grau de participação e o quarto, às recompensas materiais oferecidas.

Naturalmente, toda forma de participação baseia-se em um sistema de regras que, além de determinar seu papel e função, assegura sua existência. Esse sistema de regras pode assumir vários aspectos conforme suas fontes. Em termos genéricos, porém, podemos distinguir aquele que deriva do acordo coletivo local, daquele que deriva do acordo coletivo nacional, daquele que deriva da lei e daquele que tem estatuto constitucional. Quando um empregador estabelece um sistema de participação com os trabalhadores de sua empresa, estamos diante do primeiro caso. Já o segundo se refere à participação estabelecida por uma associação ou federação patronal de nível nacional em acordo com um sindicato nacional ou com diversos sindicatos nacionais, que incorporam a totalidade ou a maior parte da força de trabalho do país, como ocorre nos países escandinavos. Os outros casos constituem, em níveis diversos, matéria de legislação nacional.

A amplitude da participação relaciona-se ao tamanho do grupo de trabalho envolvido na administração ou no processo decisório da empresa. Há sistemas baseados em um número bastante reduzido de representantes da totalidade dos empregados da empresa, enquanto que outros baseiam-se em grupos funcionais ou departamentais. Finalmente, é possível um sistema que envolva a totalidade dos empregados nas decisões administrativas, por intermédio de instrumentos como assembléias e referendos.

O grau de participação refere-se à esfera de competência das estruturas participativas, implicando a natureza das decisões em que os trabalhadores participam e na medida em que a empresa é obrigada ou não a implantar essas decisões. É aqui que podemos distinguir entre sistemas onde os trabalhadores não têm qualquer autoridade, sistemas de consulta institucionalizada, sistemas onde os trabalhadores têm algum controle sobre as decisões e, finalmente, a co-gestão. Tabb e Goldfarb incluem ainda a autogestão no limite desse *continuum*. Entendemos que isto pode ser feito, desde que se atente para o fato de que autogestão já não é mais participação, mas o exercício do poder pelos trabalhadores através de suas instituições representativas.

Finalmente, o quarto critério, refere-se à distribuição ou não dos frutos econômicos da participação entre os trabalhadores. O conjunto desses critérios auxilia, indiscutivelmente, a análise de um dado sistema de participação, especialmente se complementado pela análise da conjuntura que o viabilizou, bem como das idéias-força que o situam como um projeto político, dotado de uma estrutura de sentido.⁹ Potencialmente, a co-gestão parece ser o limite das formas participativas características do capitalismo avançado, da mesma forma que a autogestão parece ser o limite e a meta final do socialismo. Naturalmente, por autogestão também se pode entender fenômenos diferenciados. Esse não é, entretanto, o espaço para esse tipo de análise.

3. O QUE ESTÁ EM JOGO

Segundo Gérard Sandoz, o movimento operário alemão nunca tentou se engajar seriamente em uma via revolucionária. Ele lembra que no período que precedeu a I Guerra Mundial, a socialdemocracia e o movimento sindical estavam excluídos da participação na política e nas questões sociais. Lembra, ainda, que esses setores da sociedade alemã lutavam desesperadamente por um lugar ao sol. A exclusão teria levado o movimento operário a criar nessa época as suas próprias associações esportivas, culturais etc., paralelamente às instituições oficiais.¹⁰

Na realidade, o fim da I Guerra Mundial teria servido aos desejos de integração da socialdemocracia e dos sindicatos. De fato, no período que se seguiu, a socialdemocracia começa a participar, embora parcialmente, do aparelho de Estado, ao mesmo tempo em que o movimento sindical aceita seu papel de parceiro nos processos pelos quais passava a sociedade. Para Sandoz, a maioria das análises marxistas não percebem essa tendência, que mais tarde, em seguida à II Guerra Mundial, se reafirmaria. O nazismo havia massacrado o movimento operário e quando ele ressurgiu, o faz com todas as características que lhe conferiu sua história.¹¹

Muito dessa história parece ligada a uma idéia-força surgida durante a República de Weimar, nas décadas de 20 e 30. Por essa época, Fritz Naphtali esboçou um projeto que ficou conhecido como "democracia econômica". Naphtali advogava a participação dos sindicatos em todos os níveis da vida social e econômica, tanto no quadro das empresas quanto do Estado. Essas idéias não foram jamais implantadas na Alemanha, mas foram dominantes entre líderes socialistas e sindicalistas. A metamorfose dessas idéias em co-gestão, é algo que o capitalismo avançado parece explicar. O importante, porém, é que o participacionismo estava presente no ideário de líderes alemães.

O fim da II Guerra Mundial, o fim do totalitarismo nazista, possibilitou a concretização de alguns ideais participacionistas, que, sem dúvida alguma, têm muito a ver com a idéia de colaboração de classes. A noção de co-gestão, ou ainda da co-decisão (*Mitbestimmung*), surge como algo perfeitamente compatível com o sindicalismo alemão.

Parece, de resto, importante notar que a Confederação Sindical Alemã (DGB), face à hostilidade da maioria conservadora do Parlamento em 1951, precisou recorrer à ameaça de uma greve geral para impor a votação da lei de 1951. É importante ainda observar que embora a co-gestão paritária só exista em empresas de mineração e metalurgia dotadas de um contingente de pelo menos 1 mil pessoas, a co-gestão não-paritária existe em todos os estabelecimentos industriais e comerciais de mais de 500 trabalhadores.

Entretanto, nada nos autoriza a imaginar que a co-gestão seja uma idéia perfeitamente incorporada na mente do operário médio alemão. Aliás, uma pesquisa realizada em julho de 1974 por uma entidade ligada ao Ministério do Trabalho revelou que apenas 25% dos mineiros e metalúrgicos tinham uma idéia relativamente precisa da estrutura e funcionamento da co-gestão alemã. Também foi possível identificar que um número ainda maior de empregados não via qualquer relação entre suas

condições de trabalho e nível de vida e existência das instituições de co-gestão. Para Sandoz, na origem desse desconhecimento está o fato da co-gestão permanecer muito mais uma questão que diz respeito aos aparelhos patronais e sindicais do que um efetivo meio de participação nas decisões por parte da maioria dos assalariados.¹² Embora isto pareça verdadeiro, há um outro aspecto que diz respeito às próprias estruturas internas da co-gestão, que deixam a maioria dos trabalhadores da empresa excluídos da participação no processo decisório.

Como veremos adiante em nível maior de detalhe, uma empresa de co-gestão paritária se organiza em termos de um conselho fiscal de 11 membros: são cinco representantes dos acionistas e cinco representantes dos assalariados e um mediador. O diretor do trabalho, que exerce na instituição importante função e representa teoricamente os trabalhadores, raramente tem em sua esfera de competência mais do que questões salariais e sociais. Não há dúvida que essas questões são importantes, mas elas dependem, em última instância, do acordo com os demais diretores. Esse diretor do trabalho fica entre os interesses dos acionistas, dos empregados e do sindicato. Além disso, ele se torna um verdadeiro executivo, com todas as vantagens dessa posição.

Todas ou quase todas as manifestações de líderes patronais e sindicais, bem como de diretores do trabalho sublinha a co-gestão como responsável pela paz social na empresa, graças à colaboração entre patrões, assalariados e sindicatos. Entretanto, dois aspectos parecem constituir o essencial do significado da co-gestão no sindicalismo alemão. O primeiro aspecto refere-se a uma simbiose de pessoas e mentalidade na Confederação Sindical Alemã (DGB) e no Partido Social Democrata que tem em vista uma regularização das relações sociais, objetivando uma atenuação das injustiças do capitalismo. O segundo aspecto diz respeito a uma competição entre burocratas sindicais e burocratas vindos dos grupos sociais dominantes pelos lugares oferecidos no processo produtivo. Esse último aspecto é essencial e mostra uma face frequentemente esquecida dos mecanismos de participação.

Sandoz entende que o primeiro aspecto é claramente satisfeito pela co-gestão alemã. O segundo aspecto parece merecer um exame mais cuidadoso. "É o desejo de dezenas de milhares de funcionários sindicais de serem integrados nos circuitos econômicos da sociedade. É uma tendência bastante difícil de ser definida de maneira precisa, mas ela se apresenta com uma clareza indiscutível e em todos os escalões. Constatemos, em primeiro lugar, que no contexto da co-gestão paritária e, também, no da co-gestão não-paritária, os dirigentes sindicais, superiores e médios, estão amplamente representados. Nas instituições de formação profissional das grandes federações de indústrias que formam a ossatura da DGB, os 'quadros', saídos tanto da classe trabalhadora quanto do meio estudantil, são preparados para assumir funções de responsabilidade na indústria, e o fato de que, com frequência, a formação seja feita com a ajuda de um vocabulário marxista não muda em nada os fatos: os futuros diretores do trabalho e aqueles que tomarão assento nos postos de direção da co-gestão sairão dessas instituições de formação. É essa promoção social se inserirá em um processo que testemunha a mesma evolução, a saber: a integração de certas instituições sociais no processo 'normal' da economia".¹³ É dessa forma que um

banco sindical alemão se tornou um banco comercial e que uma sociedade sindical destinada à construção de vilas operárias constrói, atualmente, hotéis de luxo.

Não se pode, porém, imaginar a co-gestão apenas como um maquiavélico projeto burocrático. A co-gestão na Alemanha jamais teria sido possível sem o assentimento da classe trabalhadora. A co-gestão é fruto de vários grupos de interesse, entre os quais se destacam a burguesia, a burocracia e a classe trabalhadora. E enquanto conquista da classe trabalhadora, que ela também é, a co-gestão precisa ser entendida a partir dos conselhos de estabelecimentos (*Betriebsräte*). Esses organismos constituem, na Alemanha, a base do movimento sindical, além de refletirem os interesses dos trabalhadores, já que são compostos de membros por eles eleitos.

Os conselhos de estabelecimento (*Betriebsräte*) tiveram suas funções definidas de modo muito claro por uma lei de 1952, ligeiramente modificada em 1972. A legislação dá aos conselhos uma função de colaboração com o patronato em prol da harmonia interna nas empresas. Dois deveres estão na base dos conselhos de estabelecimento: o dever de paz (*Friedenspflicht*) e o dever de discricção (*Schweigepflicht*). O primeiro refere-se a evitar a contestação e o conflito. O segundo refere-se ao fato de que, embora a direção deva informar o conselho a respeito de seus projetos, esta não poderá divulgar essas informações, na medida em que a direção as considerar confidenciais.

A lei de 1952, que enfrentou algumas, mas pouca resistência sindical, tem um objetivo claro: o de criar na empresa um corpo de representantes do pessoal que não atua em seu interesse como membros dos sindicatos. Esses representantes estão, na Alemanha, geralmente liberados de suas funções operárias, ocupando escritórios e os meios técnicos necessários ao exercício de suas funções. Essa estrutura e essa estratégia criaram alguns problemas para os sindicatos. Assim, durante as décadas de 50 e 60, o patronato, beneficiando-se de uma excelente conjuntura econômica, conseguiu, colocando-se de acordo com os conselhos de estabelecimento (*Betriebsräte*), modificar convenções coletivas negociadas a nível regional e federal com os sindicatos. A cooptação tem sido sutil, mas parece indiscutível que se trata de um mecanismo fundamental na co-gestão alemã.

Sandoz nos relata que face a tal situação, "particularmente sensível na metalurgia e na indústria química, as organizações sindicais se sentiam obrigadas a reagir: os sindicatos da metalurgia e da indústria química criaram em numerosas empresas uma rede de 'homens de confiança'. Eleitos, na maioria dos casos, pelos membros da organização sindical ou, às vezes, simplesmente designados, sua tarefa consiste, formalmente, em 'reforçar a organização sindical e ajudar os delegados do pessoal em seu trabalho'. Na verdade, trata-se com frequência de contrabalançar a 'ação autônoma' dos delegados do pessoal e de garantir, de fato, que eles não se tornem autônomos demais com relação à organização sindical".¹⁴

Entretanto, não há um verdadeiro conflito entre homens de confiança e delegados do pessoal nas empresas, embora possam haver tensões. Os sindicatos também estão empenhados na paz industrial. Os delegados do pessoal são, freqüentemente, membros do sindicato. Por fim, são os delegados de pessoal que recebem em primeira mão as informações da direção e que dispõem

das facilidades técnicas para lidar com elas. Os "homens de confiança", na realidade, podem exercer alguma contestação mais séria nos períodos de crise. Entre 1966 e 1973, por exemplo, quando uma pequena recessão atingiu a economia alemã, as tensões entre os "homens de confiança" e os conselhos de estabelecimento (*Betriebsräte*) se tornaram mais manifestas. Mesmo assim, nem de longe, se esboçou a ameaça de uma ruptura na ordem estabelecida. De resto, não interessava a nenhuma das partes essa ruptura.

Em suma, o sistema alemão parece dotado de um raro equilíbrio, como bem indica uma passagem de uma obra de Maurício Tragtemberg: "O Partido Social Democrata, sob orientação de Shumacher, passou da luta de classes para a colaboração de classes. O Programa de Bad-Godesberg define uma linha de co-gestão, evitando a luta por salários altos, que levaria ao desemprego. Os sindicalistas alemães aceitaram o sistema co-gestionário; o quarto banco alemão, o Bank für Gemeinwirtschaft, foi criado, organizado e dirigido pelos sindicatos. Financia cooperativas de consumo (que cobrem 20% do consumo alemão), restaurantes de fábricas e cooperativas habitacionais. Os sindicalistas alemães preferem a co-gestão nas empresas de capital privado à estatização (...)." ¹⁵

Com efeito, mesmo as greves de 1973 não contradizem a constatação desse equilíbrio. Tudo indica que essas greves foram feitas principalmente por operários estrangeiros, turcos especialmente, que formam um contingente mal controlado pelos sindicatos. De resto, os sindicatos, o governo socialdemocrata e o patronato souberam resolver as divergências. Na realidade, apenas em algumas empresas cujos proprietários se mostravam menos afinados com a socialdemocracia, houve greves de advertência apoiadas pelos sindicatos e não dificultadas pelos conselhos de estabelecimento (*Betriebsräte*). A burocracia sindical, de modo geral, sempre controlou bem a situação.¹⁶ Em suma, como admite a própria Confederação Sindical Alemã (DGB), a co-gestão em todos os níveis foi e continua sendo uma reivindicação dos sindicatos.¹⁷

Na visão de Gérard Sandoz, portanto, o movimento sindical alemão sempre se manifestou desejoso de assumir o papel de parceiro social. Acredita o autor que as tentativas tanto a nível político mais amplo quanto sindical na direção contrária foram impotentes na reversão dessa tendência. As instituições sindicais teriam sido sempre mais fortes. É assim que ele pensa Rosa Luxemburgo e o movimento espartaquista, como é assim que ele pensa a força relativa do partido comunista nos anos 30: um reduto de desempregados marginalizados e sem esperança. Embora ainda não disponhamos pessoalmente de maiores informações, isto parece ser verdadeiro.

Parece indiscutível que essa aspiração continua a nortejar os rumos do sistema administrativo desenvolvido na Alemanha. Em 1976, chegou-se a um avanço na difusão do sistema co-gestionário pelos diversos setores produtivos alemães. Todavia, a fórmula encontrada em 1976 é problemática. É problemática porque dá ao representante do capital um direito de prioridade em todos os casos em que os acordos entre os parceiros se revelem impossíveis, o que é incompatível com o princípio de prioridade. É problemática ainda porque obriga os trabalhadores, em geral, a terem entre seus representantes no conselho fiscal da empresa pelo menos um representan-

te dos funcionários administrativos que, com freqüência, jogam do lado dos patrões.

Mesmo assim, o patronato alemão reagiu com certa hostilidade ao avanço da co-gestão, o que não deixa de ser surpreendente, já que tudo leva a crer que ela em nada os ameaça e que, ao contrário, possivelmente reforça sua posição. É evidente que parte da hostilidade se explica pelo conservadorismo, mas ligada a isso está a percepção de que a colaboração de classes é um acordo de cavalheiros que só reflete a existência da luta de classes. Em suma, a colaboração de classes não poderia ser um instrumento de luta de classes nas mãos dos trabalhadores? É evidente que este aspecto está tão presente na co-gestão quanto a cooptação exercida pelos patrões.

Quer nos parecer que aqui está o centro da questão. O problema está em saber até que ponto a co-gestão pode ser um caminho para o socialismo autogestionário. Enfim, ela pode ser uma ajuda, ou apenas um entrave a mais. Há muitos estudiosos da participação e da autogestão que defendem a primeira hipótese que, do ponto de vista lógico, não pode ser descartada. É evidente que a autogestão espanhola da década de 30 não precisou de co-gestão. É, também, evidente que a experiência limitada, mas duradoura da Iugoslávia, também se fez sem co-gestão. A luta atual do Sindicato Solidariedade, na Polônia, é também pela autogestão em todos os níveis. Tudo isso não revela, entretanto, que os caminhos podem ser múltiplos? György Szell entende que, sob certas condições, a co-gestão pode ser uma etapa para a autogestão e, em sua análise, parte do estudo do federalismo alemão.¹⁸

A Alemanha ocidental é, atualmente, constituída de 10 estados (*Länder*) dotados de população e dimensões muito variadas. A maioria desses estados (*Länder*) tem sua formação mais derivada dos interesses dos aliados do que de uma base cultural própria. Esses estados (*Länder*) dispõem, contudo, de alguma soberania, estando no topo da administração local alemã. Segundo Debbasch, "na direção de cada estado (*Land*) se encontra um ministro-presidente eleito pelo parlamento do estado (*Land*). Ele nomeia os ministros do estado (*Land*) e define a política que pretende levar avante."¹⁹

No plano cultural e educacional, inclusive a nível de universidades, os estados (*Länder*) são soberanos. No plano econômico, toda intervenção federal depende do assentimento dos governos dos estados (*Länder*). No plano da administração orçamentária os estados (*Länder*) são igualmente autônomos. Os desequilíbrios econômicos, por sua vez, são administrados por um sistema de repartição de impostos entre os estados (*Länderfinanzausgleich*). O governo federal se faz representar, sobretudo, através da diplomacia, do exército, da polícia das fronteiras e da fiscalização aduaneira.

Em princípio, podemos considerar que a autonomia dos estados (*Länder*) resulta em primeiro lugar da repartição das competências legislativas. Assim, há matérias de competência federal e estadual. Em segundo lugar, a autonomia se realiza no fato de as responsabilidades administrativas estarem a cargo principalmente dos estados (*Länder*) e não do governo central. Assim, a aplicação da legislação estadual e federal cabe aos estados (*Länder*). O governo central delega muitas funções aos estados (*Länder*), exercendo um controle discreto e, muito eventualmente, intervindo na nomeação dos fun-

cionários. Finalmente, devemos considerar que a autonomia se exerce com alguma descentralização. A principal divisão administrativa de um estado (*Land*) é o *Regierungsbezirke*. Trata-se de uma circunscrição administrativa sem personalidade jurídica. Outras divisões importantes são os agrupamentos de municípios (*Landkreise*), uma divisão menor do que o *Regierungsbezirke*.²⁰

Do ponto de vista ideológico-partidário, os estados (*Länder*), ou, às vezes, certos conjuntos de estados (*Länder*), guardam alguma identidade. Assim, a Baviera é governada há mais de 20 anos pelo CSU. Hamburgo, Bremen e Berlim, além da maioria dos estados (*Länder*) ao norte do Main, são, tradicionalmente, socialdemocratas. Os estados (*Länder*) do Sul são, principalmente, democrata-cristãos ou social-cristãos. De modo geral, os estados (*Länder*) não se caracterizam por movimentos separatistas, como parece ocorrer na Espanha, na França e na Grã-Bretanha. Na realidade, movimentos regionais têm tido na Alemanha a ecologia como base de sua organização, principalmente a partir da década de 70.²¹

O racionalismo instrumental capitalista tem sido responsável por alguma ambigüidade com relação à autonomia local. Se é bem verdade que a lógica da acumulação exige a mobilidade absoluta da força de trabalho, fazendo com que o amor à terra natal dê lugar a uma atitude mais cosmopolita, também não se pode esquecer que a concorrência entre as regiões pelo investimento oferece às empresas mais dinâmicas imensas fontes suplementares de lucro (isenção de taxas, áreas e infra-estrutura gratuitas etc.).²² Dessa forma, no interior da Alemanha há algo semelhante ao que ocorre no mundo com relação às multinacionais. Em termos práticos, porém, é evidente que a questão da verdadeira regionalização, ou seja, do verdadeiro federalismo traz consigo a questão do controle econômico.

György Szell parece entender que, sem esse verdadeiro federalismo, a co-gestão torna-se muito difícil. Torna-se difícil quando se vê na co-gestão um passo para a autogestão. Nesse último caso, o federalismo verdadeiro é essencial, como bem percebeu Pierre-Joseph Proudhon no século passado.²³ Para Szell, a co-gestão é algo profundamente inserido na mentalidade e nas instituições alemãs. Indícios de co-gestão estariam presentes na família, nos grupos científicos, nos movimentos de jovens e mulheres, tanto quanto na própria justiça do trabalho. Variam os parceiros, mas está sempre presente a noção de pluralismo.

A co-gestão, portanto, é para Szell uma ideologia que se concretiza nas práticas sociais cotidianas dos alemães, o que torna bastante compreensível o fato de já na década de 20 se desenvolver um ideário co-gestionário no movimento sindical alemão. Esse ideário incluía a co-gestão a nível de empresa, de região e de nação.²⁴ Na realidade, uma lei de 1920 já institucionalizava conselhos de estabelecimentos. A lei fundamentava-se na idéia de democracia econômica, de comissões paritárias em todos os níveis de decisão. Os problemas de desenvolvimento econômico deveriam ser tratados dessa forma a nível local, regional e nacional, incluída a decisão sobre o que deveria ser produzido e de que modo.

Todas essas idéias, entretanto, foram abafadas durante o nazismo, a ponto de se tornar surpreendente para muitos a descoberta de que elas existiram. Foi apenas em 1949 que a Confederação Sindical Alemã

(DGB) retomou a idéia de democracia econômica, paralelamente à ala socialista da socialdemocracia. Sob o governo conservador de Adenauer, as conquistas foram muito poucas e mesmo sob a socialdemocracia prevaleceu um tipo de co-gestão que serve, antes de mais nada, aos interesses do capital. O importante, porém, é frisar que ela respeita a ideologia sindical.

Atualmente, na Alemanha existe co-gestão a nível de empresa, embora somente de forma completa na indústria do carvão e do aço. No serviço público há alguma co-gestão, embora muito pouca, da mesma forma que nas pequenas empresas com menos de cinco assalariados. Contudo, a nível regional e nacional não existe nenhuma forma de co-gestão, o que torna o sistema menos próximo dos ideais de Naphtali e mais próximo dos interesses da classe dominante e da alta burocracia governamental. Isto sugere que há um caminho, embora se possa ver nele muitas pedras. A autogestão exige consciência política e exige também competência técnica e organizacional. A co-gestão só será um caminho na medida em que caminhar nessas direções.

De qualquer modo, o que se tem atualmente na Alemanha é uma forma avançada de participação, absolutamente coerente com o estágio de desenvolvimento capitalista daquele país. Pode-se fazer conjecturas a respeito do futuro, mas permanece a realidade do presente. Essa realidade tem muito a ver com os 32 pontos do Prof. Von Nell Breunning que constituem, como afirma Tragtemberg, o programa fundamental da Confederação Sindical Alemão (DGB).²⁵ Esse programa constata que há dois caminhos para a divisão da propriedade: o caminho revolucionário e o caminho evolutivo. Ele opta pelo caminho evolutivo. No plano administrativo a co-gestão parece confirmar essa ideologia.

4. ASPIRAÇÕES E INSTITUIÇÕES

O discurso sindical alemão sublinha a relação entre liberdade e responsabilidade social, isto é, o fato de que uma sociedade que garanta um máximo de liberdade individual implica que os indivíduos ajam dotados de uma máxima responsabilidade social. Sublinha igualmente as formas de dependência e sujeição que ameaçam os direitos humanos nas modernas sociedades industriais afluentes e a necessidade de estabelecer instituições que garantam a autodeterminação e a responsabilidade conjunta em todas as esferas da sociedade.

A legitimidade da forma assumida pela sociedade é outra consideração que não escapa aos sindicalistas alemães. Os governantes devem ser eleitos pelos governados, que por seu turno, devem ter condições de controlar o exercício de seu poder, até o ponto de afastá-los quando não merecerem mais sua confiança. Além disso, uma sociedade só é vista como verdadeiramente livre e democrática na medida em que corresponde à noção que seus membros têm de liberdade e democracia. Naturalmente, um sistema desse tipo só é possível quando os membros da sociedade têm condições de obter informações fidedignas a respeito das questões que afetam sua vida privada e sua responsabilidade social, bem como de obter consideração para com suas idéias no quadro de uma sociedade pluralista.²⁶

Em uma sociedade como a alemã, os direitos políticos fundamentais parecem garantidos, através da divisão de poderes do Estado, dos partidos políticos e pelos direitos e deveres estabelecidos pela legislação. O mesmo não se pode dizer, porém, dos microssistemas sociais e econômicos. A aceitação da economia de livre mercado, indiscutível no discurso sindical alemão, implica o respeito à autonomia da empresa, ao mesmo tempo que pressupõe um cuidado com relação aos direitos do indivíduo. Essas são as bases da co-gestão: a idéia de que há uma conciliação possível entre o sistema de livre empresa baseado na economia de mercado e os interesses do trabalhador. Co-gestão significa co-decisão, nos vários níveis do processo produtivo. Essa idéia de uma harmonização geral dos interesses do capital e do trabalho, que por definição são inconciliáveis, tem uma trajetória histórica, além de obedecer a alguns princípios gerais.

Depois da II Guerra Mundial, os sindicatos alemães foram muito bem-sucedidos na obtenção de amplas concessões aos trabalhadores, sempre numa política de conciliação que reconhecia o direito das empresas de atingir o máximo possível de resultados materiais, isto é, lucratividade e produtividade, sublinhando, porém, que isto dependia da aceitação e, portanto, da legitimação de todos aqueles que compõem o pessoal das empresas. O discurso sindical alemão parte inclusive de um pressuposto discutível de que há uma correlação positiva necessária entre moral e produtividade.²⁷

O discurso sindical alemão reconhece o sistema de autoridade presente na empresa e descarta qualquer alteração substancial desse sistema. A autoridade da administração é respeitada, mas entende-se que ela só pode ser efetiva se for o resultado de uma procuração dos trabalhadores. Isto coloca uma questão difícil que diz respeito a quem os administradores devem prestar satisfações no quadro da empresa capitalista. No discurso sindical alemão está presente a idéia que as decisões administrativas afetam tanto os proprietários dos meios de produção quanto aqueles que deles se utilizam, isto é, os trabalhadores. Segundo essas idéias, o destino de uma empresa precisa ser determinado por esses dois grupos fundamentais, bem como pelos demais grupos que compõem a empresa.

Os líderes sindicais enfrentaram muita oposição a suas idéias, que tinham, indiscutivelmente, um cunho humanitário evidente. A idéia do trabalhador como um mero fator de produção repugnava ao espírito sindical. A empresa, na visão dos sindicalistas, era um sistema de cooperação que exigia dos trabalhadores a entrega total a uma tarefa. Isto, evidentemente, implica a existência de direitos naturais envolvendo o respeito à pessoa humana do trabalhador e ao reconhecimento de sua responsabilidade. Entretanto, no discurso oficial dos líderes sindicais agrupados na Confederação Sindical Alemã (DGB) não há nenhuma contestação ao que chamam de direitos legítimos dos proprietários; o que existe é um reconhecimento de que esses direitos dizem respeito a um controle sobre bens materiais e nunca a um controle sobre seres humanos, no que se pode perceber, talvez, uma longínqua inspiração marxista. Existe a consciência de que a propriedade não deve conferir um direito de dominação, direito este visto como incompatível com uma sociedade livre e democrática.²⁸

Há, na fala desses líderes sindicais, um reconhecimento explícito de que o sistema de autoridade e subordinação a nível de empresa e de estabelecimento não pode ser abolido. Há, entretanto, a noção de que representantes do trabalho e do capital são parceiros, responsáveis pelo bom funcionamento da empresa ou do estabelecimento. Paralela a essa noção de parceria está a idéia de que os problemas administrativos do empregador e os problemas sociais dos trabalhadores precisam ser tratados como questões de igual importância. A co-gestão deve mostrar-se vantajosa para o empregador e para os trabalhadores e é esse espírito que deve presidir sua institucionalização.

Há, portanto, em tudo isso uma noção de democracia. A co-gestão significa, porém, uma medida de democratização limitada, uma vez que se restringe ao estabelecimento ou, na melhor das hipóteses, à empresa e ao conglomerado de empresas, através de seus órgãos administrativos. Em suma, há o reconhecimento de que ficam de fora problemas muito importantes referentes à condição operária, mas, por outro lado, que surge a possibilidade de os trabalhadores influírem na natureza das decisões que afetam a vida do estabelecimento ou da empresa, e, portanto, a sua vida, bem como, em princípio, a possibilidade de influir na implementação do planejamento administrativo de modo a garantir que os problemas que lhes dizem respeito recebam o mesmo tratamento que é dispensado às questões econômicas.²⁹ Isto parece estar no ideário co-gestionário, mas parece bastante afastado da realidade.

Há, também, no ideário co-gestionário sindical alemão uma preocupação muito grande com a alienação do trabalhador no seio dos grandes conglomerados de empresas. Há a percepção manifesta de que nessa situação o indivíduo enfrenta as admissões, as transferências e as demissões, sem conseguir entender bem suas verdadeiras razões. Na sociedade burocrática moderna, as possibilidades de tratamento arbitrário são muito grandes e, resultam, em última análise, de justificativas para a defesa contra o arbitrário. Em suma, o formalismo e a impessoalidade burocrática são responsáveis por que milhares de pessoas sejam tratadas de maneira arbitrária. Além disso, os aparatos burocráticos desenvolvidos nas grandes empresas tornam-se poderosas a ponto de influir nas decisões políticas do Estado.

Existe nos meios sindicais alemães a idéia de que a co-gestão pode minimizar o poder burocrático, na medida em que, a nível de estabelecimento ou empresa, o coloca sob controle dos trabalhadores. Esse controle seria muito mais efetivo do que aquele exercido pelo Estado, que os sindicalistas alemães parecem ver com olhos muito negativos. Ele é, em primeiro lugar, uma forma direta de controle. São os trabalhadores que controlam a administração através da participação nos órgãos colegiados da empresa. Em segundo lugar, ele torna desnecessária a intervenção estatal, que não é bem vista pelos sindicatos.

A co-gestão se apresenta aos olhos dos líderes sindicais como a única maneira de garantir que os trabalhadores mantenham com a administração um sistema permanente de consultas, que dê conta das conseqüências econômicas e sociais ditadas pelo mercado e pelo progresso técnico. O desenvolvimento acelerado das forças produtivas nas modernas sociedades ocidentais desenvolvidas

implica uma dinâmica tão forte, que não há lugar para soluções que não aquelas que emergem naturalmente, na medida em que se desenrola o processo produtivo.

Além disso, a história dos sindicatos alemães revela muito a respeito das razões pelas quais o sistema co-gestionário foi introduzido na Alemanha Ocidental. Com efeito, o sindicalismo alemão parece ter tido sempre em mente os interesses de toda a coletividade e não apenas os dos trabalhadores, muito embora, esses últimos, constituam, evidentemente, o seu foco principal de interesse. A preocupação política maior dos sindicatos alemães pode inclusive ser testemunhada pela ação de muitos de seus membros durante os tempos de terror e repressão do nazismo. O período que se seguiu imediatamente à II Guerra Mundial foi bastante difícil para a maior parte dos setores da sociedade alemã. Foi nessa época que o ideal co-gestionário, que tinha raízes bem mais antigas, foi levantado pelos sindicalistas alemães, muitos dos quais fizeram parte da resistência alemã ao nazismo, além daqueles que estiverem no exílio.³⁰

Na fundação da Confederação Sindical Alemã (DGB) ficou bastante clara a idéia de que a democracia política era insuficiente e devia ser complementada pela democracia econômica. Acreditava-se, além disso, que a socialização e a estatização do planejamento econômico não seriam suficientes para tal empreendimento. A cooperação com o patronato surgiu, assim, como uma opção viável. Como os sindicatos alemães têm uma forma de agir diferente dos outros sindicatos de países desenvolvidos, como os EUA, por exemplo, a co-gestão pareceu um formato institucional adequado. Os sindicatos alemães não fazem acordos com empresas individuais. Seus acordos têm uma base regional. Espera-se que esses acordos sirvam de base para outros no interior das empresas. É aí que os conselhos têm um papel fundamental.

4.1 As instituições da co-gestão

A instituição fundamental da co-gestão é o conselho de estabelecimento (*Betriebsrat*), cuja esfera de atuação limita-se ao estabelecimento. Diversos estabelecimentos de uma mesma empresa podem formar um conselho comum de estabelecimentos, sem que esse último tenha qualquer superioridade hierárquica com relação aos primeiros. No conselho de estabelecimento (*Betriebsrat*), o empregador não está representado, sendo que a lei estabelece que seus membros não precisam ser membros ou simpatizantes dos sindicatos. Na realidade, porém, 80% dos membros dos conselhos são sindicalizados. Os direitos e as obrigações dos conselhos de estabelecimento estão detalhadamente definidos na Lei Constitucional do Trabalho (*Betriebsverfassungsgesetz*). O conselho comum de estabelecimentos tem por função a elaboração de diretrizes amplas para a empresa e o acompanhamento dos remanejamentos de pessoal. Cada conselho de estabelecimento indica dois membros para o conselho comum, um devendo representar os operários e outro os funcionários de escritório,³¹ como esclarece Tragtemberg.

A esfera de atuação dos conselhos de estabelecimentos (*Betriebsräte*) exclui muitas das questões regulares por acordos coletivos. A maior parte dos temas que são objeto de sua ação relacionam-se a assuntos

sociais e a regulações internas do trabalho. No que diz respeito a questões de pessoal, os conselhos de estabelecimentos (*Betriebsräte*) gozam de direito de consulta. Esse direito se exerce principalmente com relação a ingresso de trabalhadores, redistribuição de pessoal, transferências e dispensas. Em termos econômicos, apenas quando há uma ameaça patente à segurança de emprego, os conselhos de estabelecimento (*Betriebsräte*) podem exercer influência nas decisões administrativas.³²

Em todos os outros assuntos os trabalhadores têm apenas o direito de solicitar informações sobre decisões administrativas importantes na área financeira e de processo de produção. Essas informações são fornecidas no âmbito da comissão econômica (*Wirtschaftsausschuss*), órgão consultivo paritário composto de quatro a oito membros existente em empresas com mais de 100 trabalhadores. Os membros da comissão econômica devem guardar sigilo em tudo aquilo que pode prejudicar a empresa face à concorrência. Segundo Tragtemberg, a "comissão econômica não é órgão de controle, mas de cooperação. Tem função de aconselhamento à chefia, traz a reação dos trabalhadores às medidas patronais. Por sua vez, o chefe da empresa deve comunicar à comissão econômica os cálculos, estatísticas, balanço comercial e fiscal. O Tribunal do Trabalho, sob sanção disciplinar, pode obrigar o chefe da empresa a fornecer os dados. O chefe da empresa, deve ainda explicar os balanços à comissão, encaminhar relação trimestral da situação da empresa ao conselho do estabelecimento. Ela pode ser publicada no jornal do estabelecimento, ou apresentada em reunião do conselho".³³ Entretanto, muitas comissões econômicas existem só no papel, já que os trabalhadores tendem a só se interessar pela vida econômica da empresa, quando seus interesses estão em jogo.

O tamanho dos conselhos de estabelecimento (*Betriebsräte*) varia bastante. Em pequenos estabelecimentos, de cinco a 20 trabalhadores com direito a voto, o conselho se limita a uma pessoa, que é o delegado do estabelecimento. Quando o número de trabalhadores varia de 20 a 50, o conselho é composto por três pessoas. Quando são 150 trabalhadores, o conselho é composto de cinco membros. Quando são 300 trabalhadores, são sete representantes. São nove, quando são 600 trabalhadores e 11 quando são 1.000 trabalhadores. Os grandes estabelecimentos com um número de trabalhadores de 1 mil a 2 mil, possuem um conselho cujo número de membros varia de 13 a 17. Entre 2 mil e 3 mil, o número varia de 16 a 19 e de 3.001 a 4 mil, o número varia de 17 a 23. Nos casos em que o número de trabalhadores ultrapassa 9 mil é possível eleger entre 25 e 35 membros para o conselho. Trinta e cinco é, em qualquer hipótese, o número máximo de membros.³⁴

O conselho de estabelecimento (*Betriebsrat*) comporta tanto representantes dos operários quanto representantes dos funcionários de escritório. O critério utilizado é o da representação proporcional. Segundo Tragtemberg, num estabelecimento que possui 80 operários e 30 funcionários de escritório, totalizando 110 assalariados, o número de operários (80) é sucessivamente dividido por um, dois, três, quatro e cinco. Como resultado temos uma série de números de votos: 80, 40, 26, 20 e 16. O número de funcionários (30) é dividido da mesma forma, compondo-se uma série com os seguin-

tes números: 30, 15, 10, 8 e 6. Como o número de membros do conselho de estabelecimento (*Betriebsrat*) deve ser cinco, escolhe-se nas duas séries os cinco números de votos mais fortes: 80, 40, 30, 27 e 20. Conseqüentemente, os operários conquistam quatro cadeiras e os funcionários, uma.³⁵

A lei constitucional procura garantir o direito das minorias, assegurando a um número mínimo de seis pessoas pretender uma cadeira, salvo os casos em que se trate de eleger apenas um delegado. Nos casos em que o grupo minoritário for de 50 membros, há a garantia de pelo menos duas cadeiras. A lei parte do pressuposto de que os interesses dos operários e dos funcionários de escritório são diferentes. De qualquer modo, seja numa ou noutra condição, os membros do conselho de estabelecimento (*Betriebsrat*) não podem se ocupar de política, cabendo-lhes uma parte da responsabilidade pela não-existência de discriminação religiosa, sexual, racial, ideológica ou étnica no interior do estabelecimento.

O conselho de estabelecimento (*Betriebsrat*) não pode incitar os trabalhadores à greve nem à restrição da produção. Ao contrário, ele deve harmonizar os interesses da empresa com os dos trabalhadores, segundo um ideal de paz industrial. Os conselhos de estabelecimento (*Betriebsräte*) não constituem um prolongamento dos sindicatos. Esses últimos podem ter uma função de contestação, mas nunca os primeiros. As instalações dos conselhos não podem em nenhuma hipótese, por exemplo, ser usadas para fins de greve, da mesma forma que os conselhos não podem auxiliar os sindicatos quando esses decidem por uma greve. Nos casos em que tais limites não forem respeitados, o empregador pode solicitar a dissolução do conselho de estabelecimento (*Betriebsrat*) ao Tribunal do Trabalho, que, por sua vez, pode exigir que o conselho indenize o patrão.³⁶

Há algo interessante no relato de Tragtemberg sobre uma divisão de lealdades: o trabalhador não pode revelar segredos da empresa em conversações com o sindicato, embora os conselhos possam encaminhar aos sindicatos listas de operários da empresa contendo informações sobre salários, com vistas ao pagamento de cotizações. Tudo parece indicar que a legislação alemã, que legitima a ação sindical e a co-gestão a um só tempo, coloca realmente um papel contestador, característico da luta operária, na primeira e, um papel conciliador característico da empresa capitalista avançada na segunda.³⁷

No que se refere à esfera real de competência do conselho de estabelecimento (*Betriebsrat*), há direito de co-decisão em oito tipos de questões. Em primeiro lugar, o conselho participa da fixação do início e do final da jornada de trabalho e da suspensão do trabalho durante a jornada. Em segundo lugar, ele participa da decisão sobre a data e o local do pagamento de salários e da fixação do plano de férias. Em terceiro lugar, ele participa das decisões sobre aperfeiçoamento da mão-de-obra e formação de aprendizes e iniciantes. Em quarto lugar, ele pode propor, mas não exigir, novas obras assistenciais, sendo que nas já existentes seu direito é de co-decisão. Em quinto lugar, ele participa de manutenção da ordem e da disciplina no comportamento dos trabalhadores. Em sexto lugar, ele participa das decisões sobre novas formas de remuneração, embora no que diz res-

peito a salários, não tenha nenhum poder de co-decisão, já que se trata de assunto de ação sindical. Em sétimo lugar, ele pode estabelecer acordos referentes à proteção do trabalhador, sempre secundando acordos coletivos com os sindicatos. Em oitavo lugar, finalmente, existe um direito de co-decisão e cooperação na esfera do pessoal. Esse direito refere-se aos estabelecimentos com mais de 20 trabalhadores. É curioso notar que no que se refere a mudanças nas estruturas de trabalho, razões mais comuns das "resistências à mudança", tão estudadas pelos ideólogos das relações humanas, o conselho de estabelecimento (*Betriebsrat*) precisa concordar para que elas se efetivem. Há, ainda, a possibilidade de exercer o direito de cooperação em casos de demissão individual ou coletiva de trabalhadores, sendo que o empregador deve poder provar a legalidade da demissão no Tribunal do Trabalho.³⁸

De um modo geral, a área social constitui o centro da ação dos conselhos de estabelecimento (*Betriebsräte*). Qualquer, porém, que seja o tema, se ele se refere à Lei Constitucional do Estabelecimento, pode ser tratado em assembléia de trabalhadores. Essa assembléia não pode discutir política. Dessa forma, discussões sindicais ou voto sobre greve são temas proibidos. A assembléia tem ainda uma posição jurídica inferior ao conselho de estabelecimento (*Betriebsräte*), que de nenhuma forma está obrigado a seguir suas recomendações. Em uma empresa autogerida, ao contrário, a assembléia de trabalhadores seria o órgão supremo. Evidentemente, este não é o caso da experiência de um dos países capitalistas mais avançados do mundo. Em última análise, os limites de co-gestão são antes de mais nada os limites do capitalismo. A legislação alemã não só garante esses limites como ainda distingue entre assuntos de co-decisão e de cooperação. Na esfera da co-decisão há três planos: o das questões sociais, o das questões de pessoal e o das questões do funcionamento da empresa. O plano de atuação mais efetiva é o primeiro. Como bem salienta Tragtemberg, não há uma definição de uma competência geral e absoluta em matéria de co-decisão. Em cada caso, há uma instância interna de conciliação (*Bureau* de Conciliação) e uma extrema (Tribunal do Trabalho), de modo a não afetar a unidade da empresa.³⁹

Contudo, para que entendamos melhor o regime de co-gestão, é preciso ter uma visão do que é uma sociedade anônima alemã típica. Uma sociedade anônima (*Aktiengesellschaft*) é uma organização em três camadas: o órgão colegiado supremo é a assembléia geral dos acionistas (*Hauptversammlung*) que é um órgão de controle e supervisão. Os demais órgãos colegiados são o conselho fiscal (*Aufsichtsrat*) e o conselho de administração (*Vorstand*). A assembléia de acionistas reúne-se anualmente. Suas atribuições referem-se a decisões básicas que afetam a empresa, especialmente questões relativas a aumento de capital e eleição do conselho fiscal. Este, um órgão de controle e supervisão, reúne-se três ou quatro vezes por ano. É o conselho fiscal (*Aufsichtsrat*) que designa o conselho de administração (*Vorstand*), a quem aconselha, supervisiona e controla. As atribuições, os direitos e os deveres do conselho de administração (*Vorstand*) são definidas pela lei das sociedades anônimas. Ele comanda a empresa sob sua responsabilidade.⁴⁰

A representação dos trabalhadores é inexistente na assembléia dos acionistas. Na indústria do carvão e do aço há representação paritária no conselho fiscal (*Aufsichtsrat*). Nas demais indústrias a participação se restringe a um terço das cadeiras, nos termos da Lei Constitucional do Trabalho (*Betriebsverfassungsgesetz*). No que se refere ao conselho de administração (*Vorstand*), as empresas devem ter um diretor do trabalho, o qual não pode ser eleito contra os votos dos representantes dos trabalhadores no conselho fiscal (*Aufsichtsrat*). Nas empresas de carvão e aço os representantes dos trabalhadores exercem uma influência efetiva nas atividades correntes e no planejamento a longo prazo, embora o interesse econômico seja dominante. De qualquer maneira, os conselhos fiscais incluem membros de conselhos de estabelecimento (*Betriebsräte*), assessorados por homens de confiança dos sindicatos (*Vertrauensleute*) e pessoas escolhidas na vida pública, de forma a garantir a salvaguarda dos interesses dos trabalhadores.⁴¹

Em 1965, foi instituída uma lei sobre sociedades anônimas que parece partir do pressuposto de que o acionista é um abstencionista inveterado, do que decorre que as atribuições da assembléia geral de acionistas devam ser mínimas, ficando sob a tutela do conselho fiscal (*Aufsichtsrat*), que tem poderes delegados para o controle da administração das sociedades anônimas. Esses poderes são relativamente amplos, incluindo a aceitação definitiva do balanço anual. O conselho deve também ser informado a respeito das operações comerciais realizadas pela diretoria, que lhe encaminha dados sobre política econômica planejada e dados a respeito da marcha dos negócios e da rentabilidade da empresa,⁴² como relata Tragtemberg.

Como realmente os acionistas são abstencionistas, os bancos os representam. Uma pesquisa revelou que em 537 representantes de bancos, 280 foram eleitos presidentes de conselhos fiscais (*Aufsichtsräte*). Dessa forma, os membros designados para os conselhos de administração são homens de confiança dos bancos. Nesses últimos conselhos há um terço de representantes do pessoal. Esses trabalhadores se dividem em comissões, optando geralmente pelas que tratam de questões sociais e de relações de trabalho. A comissão financeira não é procurada, o que pode indicar falta de interesse, mas também pode significar insuficiente socialização desse tipo de saber. Como, de resto, as decisões essenciais são estudadas e debatidas apenas pelos representantes dos acionistas, os trabalhadores se concentram no que os afeta diretamente. É evidente, entretanto, que lhes falta a formação necessária para a discussão de problemas outros que horas de descanso, vestiários, restaurantes e instalações sanitárias. Essa formação poderia ser garantida pelo sistema educacional, pelos sindicatos ou pela própria empresa. Acreditamos, porém, que lhes falta o essencial, que é a motivação para tanto, já que os benefícios da atividade empresarial vão principalmente para os detentores do capital.

Segundo o *Bureau* Executivo da Confederação Sindical Alemã (DGB), a questão da formação é essencial: "uma condição indispensável para o sucesso da forma de co-determinação (...) é o treinamento contínuo dos representantes dos trabalhadores em problemas econômicos e industriais, bem como o aconselhamento especia-

lizado de seus sindicatos. A introdução de um sistema de co-determinação oferece apenas a oportunidade de exercer influência efetiva. A extensão do exercício dessa oportunidade depende da energia, da competência e das aptidões naturais dos representantes dos trabalhadores".⁴³ Se a co-gestão não conseguir despertar esse interesse, ela não poderá contribuir muito para o atingimento de uma autêntica autogestão. Proudhon já salientava a necessidade de uma formação politécnica e polivalente para a construção do socialismo.⁴⁴

De qualquer modo, a co-gestão avança na Alemanha. Do carvão e do aço ela tende a generalizar-se e, em virtude de uma lei de 1956, aplica-se não apenas a empresas, mas a conglomerados de empresas. Os sindicatos e o Partido Socialista pretendem estendê-la ao conjunto da economia social. Acreditamos que, no plano ideológico, a co-gestão favorece a identificação do trabalhador com a empresa, favorecendo a coesão e o consenso ao mesmo tempo que dificulta o conflito. A co-gestão paritária pode ser uma ameaça para o patronato na medida em que há o risco de uma cisão. O sistema parece, entretanto, bem equilibrado e muito coerente com o tipo de capitalismo existente na Alemanha ocidental. Tragtemberg salienta que no plano psicológico a co-gestão significa para o trabalhador uma afirmação social, na medida em que assegura o diálogo com a cúpula, valorizando sua participação em órgãos subordinados.⁴⁵

Do ponto de vista histórico, Blumberg lembra o comportamento da elite empresarial, dando suporte financeiro a Hitler colocou esse grupo em desgraça frente a amplos setores do público alemão, tanto quanto frente a partidos políticos de esquerda e de direita, face aos aliados vencedores e ao movimento sindical reconstituído imediatamente após a II Guerra Mundial. Esse repúdio geral da legitimidade dessa elite teria fornecido uma base sólida para o triunfo parcial da ideologia então adormecida da co-gestão. O que Blumberg coloca, embora possa ser discutido, sugere que a classe trabalhadora exigiu o controle ainda que parcial da administração, já que os antigos detentores do poder administrativo usaram-no de forma irresponsável e catastrófica".⁴⁶

Esse tipo de análise é talvez frágil, não parecendo levar em devida conta a correlação de forças que está na base da co-gestão. Todavia, nos parece haver algo de verdadeiro nela no que diz respeito a uma tomada de consciência social e ao aproveitamento de uma oportunidade histórica. Um ponto interessante a ser recordado aqui são as recentes discussões a respeito da co-gestão paritária no aço e no carvão. Como bem lembra Garcin, os empresários alemães estão perfeitamente de acordo quanto à co-gestão minoritária, mas são altamente reticentes quanto à co-gestão paritária. Por outro lado, a atitude co-gestionária da Confederação Sindical Alemã é vista com desconfiança por outros sindicatos europeus, que consideram a co-gestão uma ameaça não apenas ao seu poder, mas, principalmente, a seu papel contestador na sociedade.⁴⁷

A questão da oportunidade histórica é bem lembrada por Adolf Sturmthal, que se reporta à ocupação do que atualmente é a Alemanha Ocidental pelas grandes potências ocidentais. Essas grandes potências trabalharam muito no sentido de descentralizar a autoridade na in-

dústria alemã, especialmente na indústria pesada. A relação entre a burguesia que dominava esses setores e o nazismo era patente e clara, como também aponta Blumberg. A indústria pesada estava principalmente concentrada na região de Ruhr, e foi submetida a um governo provisório, onde as organizações operárias se fizeram representar de modo forte e decisivo. Isto parece ter sido facilitado pelo fato de que a Grã-Bretanha, que administrava essa região, estava sob um governo trabalhista. Os operários eram um grupo confiável, dada sua ideologia antinazista. A cooperação estabeleceu-se com facilidade. Quando a indústria voltou às mãos alemãs, os operários já haviam conquistado uma posição que souberam não perder.⁴⁸

Naturalmente, todas essas idéias merecem ser pensadas e discutidas. Antes de mais nada, porém, coloca-se a necessidade de não ver o mundo em termos de dicotomias exacerbadas. As dicotomias podem ser úteis, mas também podem se tornar um entrave, se não soubermos utilizá-las. Em uma época em que se fala tanto em democracia industrial, deixar o que ocorre na Alemanha de lado é impossível. Permanece a idéia de que algo importante está acontecendo naquele país, algo importante e complexo.

5. CRITICANDO E CONCLUINDO

A co-gestão é um fenômeno complexo e a Alemanha é um país complexo. Os julgamentos definitivos sobre questões dessa natureza tendem quase que necessariamente a assumir ares de grosseiras simplificações. Acreditamos que a co-gestão tem muito a ver com a história alemã e nós ainda estamos traumatizados por alguns dos aspectos dessa história. Não há dúvida, porém, de que se trata de um mecanismo de reprodução de uma formação capitalista avançada, da mesma forma que não há dúvida de que se trata de uma conquista operária. Todavia, isto também precisa ser examinado.

Em um artigo da década de 70, Helmut Schauer tece uma crítica longa à co-gestão alemã. Schauer levanta quatro questões que parecem muito relevantes. Em primeiro lugar, afirma que a meta da co-gestão (*Mitbestimmung*) tal como proclamada pela Confederação Sindical Alemã (DGB) não é a eliminação do poder capitalista e a autodeterminação das massas exploradas, mas a racionalização das relações sociais existentes. Afirma, em segundo lugar, que a co-gestão não significa a representação dos interesses dos trabalhadores, mas sim um formato organizacional de compromisso social. Considera, em terceiro lugar, que os sindicatos alemães querem barganhar com a classe dirigente: em troca da permissão para estender a co-gestão a todos os setores industriais, eles oferecem o compromisso dos trabalhadores de agirem dentro dos limites da sociedade de classes capitalista. Afirma, ainda, que a campanha da Confederação Sindical Alemã (DGB) pela co-gestão não amplia as possibilidades da resistência democrática e favorece a transição para o Estado autoritário.⁴⁹

O primeiro ponto refere-se ao fato de que paralelamente à introdução de métodos de racionalização na fábrica, surge a necessidade de disciplinar a mão-de-obra.

A aceitação do sistema de autoridade existente parece confirmar a hipótese de que a co-gestão pode realmente ser um meio sutil e civilizado de "domesticação". A nosso ver isto é verdade, mas é um lado da verdade. Nunca é demais lembrar que em outros países os métodos de racionalização do trabalho fabril têm como contrapartida uma domesticação puramente repressiva, sem necessidade de apelar para formas de participação sofisticadas como a co-gestão. O segundo ponto, levanta uma questão realmente séria, que envolve o problema do real caráter contestador dos sindicatos. Schauer lembra que esses são organizações burocráticas dirigidas por burocratas, que acabam tendo por função a intermediação bem como a disseminação das decisões sociais e políticas da classe dominante no seio da classe trabalhadora. Esse é o compromisso. É difícil negar esse argumento, mas mais uma vez não convém exagerar. O sindicato, como organização burocrática, é reproduzidor das relações sociais vigentes no capitalismo avançado, mas também há luta de classes no seio dos aparelhos sindicais.

Acreditamos que o terceiro ponto levantado é o mais sério. É o mais sério porque é difícil relativizá-lo e porque nos faz pensar sobre até que ponto é possível levar adiante um pacto. Infelizmente, não há nada que nos convença de modo cabal que esse pacto será rompido mais cedo ou mais tarde. Entretanto, a história serve para nos dar indicações de que esses pactos tendem a ser tão duráveis quanto a força dos interesses neles investidos. É impossível discordar de Schauer em sua argumentação, mas parece-nos sadio tentar olhar a outra cena, isto é, a luta econômica, política e ideológica que necessariamente permeia uma sociedade capitalista. O último ponto refere-se à camada burocrática que tende a se estabelecer nas sociedades capitalistas avançadas. O ideário co-gestionário da Confederação Sindical Alemã (DGB) significaria a submissão do movimento sindical à classe dirigente. Proudhon, no século passado, falou no Estado industrial, fase despótica do capitalismo avançado. Também aí é impossível discordar, porque realmente a co-gestão tenta conciliar o inconciliável.⁵⁰ Entretanto, toda a tradição socialista, inclusive marxista, não nos ensinou que a ruptura dependia do avanço capitalista? Acreditamos que essa questão é fundamental e difícil e não temos uma resposta para ela; entretanto, basta olhar para os lados e ver que a história nos prega peças e que nosso instrumental teórico fica frágil quando queremos fazer antecipações. Talvez seja melhor que não as façamos.

De qualquer modo, há atualmente na Alemanha ocidental uma série de movimentos alternativos e autogestionários que merecem ser estudados. Esses movimentos têm a característica de contra-instituições, o que os diferencia muito do movimento co-gestionário. Muitos deles estão ligados ao movimento estudantil, ao movimento feminista e ao movimento ecológico, que na Europa têm conotações muito particulares. Pode-se argumentar que são movimentos secundários, e talvez o sejam. Entretanto, é importante saber que eles existem e que a autogestão está no horizonte de muitos alemães, como está atualmente no horizonte de pessoas do mundo inteiro. Sua relação com a co-gestão é, porém, de contestação. Não se trata aqui de extensões do movimento co-gestionário.⁵¹ De resto, alguns quilômetros além está a Polônia, mas esta já é outra questão.

- 1 Ellenman, David. *Foreword: capitalism an workers' self-management*. In: Hunnius, Gerry; Garson, G. D. & Case, John. *Workers' control*. New York, Vintage Books/Random House, 1973.
- 2 Ver Hymer, Stephen. *Empresas multinacionais: A internacionalização do capital*. Rio de Janeiro, Graal, 1978.
- 3 Ver Tomasetta, Leonardo. *Participación y autogestión*. Buenos Aires, Amorrortu, 1975.
- 4 Ver Bell, Daniel. *The subversion of collective bargaining*. In: Hunnius, Gerry; Garson, G. David & Case, John. *Workers' control*. op cit. p. 133.
- 5 Ver Garson, G. David. *Beyond collective bargaining*. In: Hunnius, Gerry; Garson, G. David & Case, John. *Workers' control*. op. cit.
- 6 Ver Montuclard, Maurice. *Autogestão e dialética*. Porto, Paisagem, 1975; Tomasetta, Leonardo. *Participación y autogestión*. op. cit.
- 7 Tomasetta, Leonardo. *Participación y autogestión*. op. cit.; Stumthal, Adolf. *La participación ouvrierie à L'Est et à l'Ouest*. Paris, Economie et Humanisme, 1967.
- 8 Ver Tabb, J. Y. & Goldfarb, A. *The typology of systems of "participation"*. In: Horvat, Branko; Markovic, Mihailo & Suppek, Rudi. *Self-governing socialism*. New York, International Arts and Sciences Press, 1975. v. 2, p. 61.
- 9 Ver Tabb, J. Y. & Goldfarb, A. *The typology of systems of "participation"*. In: Horvat, Branko; Markovic, Mihailo & Suppek, Rudi. *Self-governing socialism*. op. cit. p. 61-3.
- 10 Ver Sandoz, Gérard. *Principes et pratiques de la cogestion. Autogestions*. Toulouse, Privat, n. 2-3, 1980.
- 11 Id. *ibid.* p. 310-11.
- 12 Id. *ibid.* p. 313.
- 13 Id. *ibid.* p. 316.
- 14 Id. *ibid.* p. 319.
- 15 Tragtemberg, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo, Moraes, 1980. p. 45.
- 16 Ver Sandoz, Gérard. *Principes et pratiques de la cogestion*. op. cit. p. 321.
- 17 Ver Executive Board of the West German Trade Union Federation (DGB). *Co-determination in the Federal Republic of Germany*. In: Hunnius, Gerry; Garson, G. David & Case, John. *Workers' control*. op. cit. p. 197.
- 18 Ver Szell, György. *Régions et cogestion. Autogestions*. Toulouse, Privat, n. 2-3, 1980.
- 19 Debbasch, Charles. *Science administrative*. Paris, Dalloz, 1972. p. 337.
- 20 Id. *ibid.* p. 338-40.
- 21 Ver Szell, György. *Régions et cogestion*. op. cit. p. 327.
- 22 Ver Altwater, E. et alii. *Entwicklungsphasen und Tendenzen des Kapitalismus in Westdeutschland*. In: Szell, György. *Régions et cogestion*. op. cit. p. 328.
- 23 Ver Motta, Fernando C. *Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon*. São Paulo, Brasiliense, 1981.
- 24 Ver Ulrich, H. *Die Einschätzung von Kapitalistischer Entwicklung und des Staates durch den A DGB*. Prockla, 6 mars 1973. p. 1-70. In: Szell, György. *Régions et cogestion*. op. cit. p. 329.
- 25 Ver Tragtemberg, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. op. cit. p. 70.
- 26 Ver Executive Board of the West German Trade Union Federation (DGB). *Co-determination in the Federal Republic of Germany*. op. cit. p. 194-5.
- 27 Ver Simon, Herbert. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1970; March, James & Simon, Herbert. *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1970.

28 Ver Executive Board of the West German Trade Union Federation (DGB). *Co-determination in the Federal Republic of Germany*. op. cit. p. 198-9.

29 Id. *ibid.* p. 200.

30 Id. *ibid.* p. 206.

31 Ver Tragtemberg Maurício. *Administração, poder e ideologia*. op. cit. p. 47-8.

32 Ver Executive Board of the West German Trade Union Federation (DGB). *Co-determination in the Federal Republic of Germany*. op. cit. p. 202.

33 Tragtemberg, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. op. cit. p. 58.

34 Id. *ibid.* p. 48-9.

35 Id. *ibid.* p. 49.

36 Id. *ibid.* p. 53.

37 Id. *ibid.* p. 53.

38 Id. *ibid.* p. 54-6.

39 Id. *ibid.* p. 60.

40 Ver Executive Board of the West German Trade Union Federation (DGB). *Co-determination in the Federal Republic of Germany*, op. cit. p. 204.

41 Id. *ibid.* p. 204-5.

42 Ver Tragtemberg, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. op. cit. p. 61.

43 Executive Board of the West German Trade Union Federation (DGB). *Co-determination in the Federal Republic of Germany*. op. cit. p. 205.

44 Ver Motta, Fernando C. Prestes. *Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon*. op. cit.

45 Ver Tragtemberg, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. op. cit. p. 68.

46 Ver Blumberg, Paul. *Industrial democracy: the sociology of participation*. New York, Schocken Books, 1973, p. 10.

47 Ver Garcin, William. *Cogestion et participation dans les entreprises du Marché Commun*. Paris, Jupiter, 1968. p. 808-9.

48 Sturmthal, Adolf. *La participation ouvrière à L'Est et à L'Ouest*. Paris, op. cit. p. 96-7.

49 Ver Schauer, Helmut. *Critique of co-determination*. In: Hunnius, Gerry; Garson, G. David & Case, John. *Workers' control*. op. cit. p. 210-24.

50 Ver Schauer, Helmut. *Critique of co-determination*. op. cit. p. 218-24.

51 Ver Corpet, Olivier. *Un autre regard, une autre Allemagne; Gabert, Gérard. Communautés pour l'autogestion; Démerin, Patrick. Le vide et le trop plein; Dietrich, Reinhard. Les collectifs autogérés des jeunes chômeurs; Wend, Christian. Réseaux et coordination des alternatives; Woester, Christine. L'autogestion existentielle; Seul, Otmar. Le mouvement des Bürgerinitiativen; Chataigner, Alain & Maudet, Pierre. L'autogestion en couleur; Culin, Michel. Vers une nouvelle culture politique en RFA?; Interview de Schmiederer, Ursula. Le Bureau Socialiste. À propos du Rudolf Bahro (débat). In: *Autogestion*, Toulouse, Privat, n. 2-3, 1980.*

BIBLIOGRAFIA

Altwater, E. et alii. *Entwicklungsphasen und Tendenzen des Kapitalismus in Westdeutschland*. In: Szell, György. *Régions et cogestion. Autogestions*. Toulouse, Privat, n. 2-3, 1980.

À propos de Rudolf, Bahro (débat). In: *Autogestions*, Toulouse, Privat, n. 2-3, 1980.

Bell, Daniel. *The subversion of collective bargaining*. In: Hunnius, Gerry; Garson, G. David & Case, John. *Workers' control*. New York, Vintage Books/Random House, 1973.

Blumberg, Paul. *Industrial democracy: the sociology of participation*. New York, Schocken Books, 1973.

Chataigner, Alain & Maudet, Pierre. *L'autogestion en couleur*. In: *Autogestions*, Toulouse, Privat, n. 2-3, 1980.

Corpet, Olivier. *Un autre regard, une autre Allemagne*. In: *autogestions*, Toulouse, Privat, n. 2-3, 1980.

Culin, Michel. *Vers une nouvelle culture politique en RFA?* In: *Autogestions*. Toulouse, Privat, n. 2-3, 1980.

Debbasch, Charles. *Science administrative*. Paris, Dalloz, 1972.

Démerin, Patrick. *Le vide et le trop plein*. In: *Autogestions*, Toulouse, Privat, n. 2-3, 1980.

Dietrich, Reinhard. *Les collectifs autogérés de jeunes chômeurs*. In: *Autogestions*, Toulouse, Privat, n. 2-3, 1980.

Ellerman, David. *Foreword: capitalism and workers' self-management*. In: Hunnius, Gerry; Garson, G. David & Case, John. *Workers' control*. New York, Vintage Books/Random House, 1973.

Executive board of the West German Trade Union Federation (DGB). *Co-determination in the Federal Republic of Germany*. In: Hunnius, Gerry; Garson, G. David & Case, John. *Workers' control*. New York, Vintage Books/Random House, 1973.

Garson, G. David. *Beyond collective bargaining*. In: Hunnius, Gerry; Garson, G. David & Case, John. *Workers' control*. New York, Vintage Books/Random House, 1973.

Garcin, William. *Cogestion et participation dans les entreprises du Marché Commun*. Paris, Jupiter, 1968.

Gabert, Gérard. *Communautés pour l'autogestion*. In: *Autogestions*, Toulouse, Privat, n. 2-3, 1980.

Hymer, Stephen. *Empresas multinacionais: a internacionalização do capital*. Rio de Janeiro, Graal, 1978.

March, James & Simon, Herbert. *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas.

Montuclard, Maurice. *Autogestão e dialética*. Porto, Paisagem, 1975.

Motta, Fernando C. Prestes. *Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon*. São Paulo, Brasiliense, 1981.

Sandoz, Gérard. *Principes et pratiques de la cogestion*. In: *Autogestions*. Toulouse, Privat, n. 2-3, 1980.

Schauer, Helmut. *Critique of co-determination*. In: Hunnius, Gerry; Garson, G. David & Case, John. *Wor-*

kers' control. New York, Vintage Books/Random House, 1973.

——— *Critique of co-determination*. In: Hunnius, Gerry; Garson, G. David & Case, John. *Workers' control*. New York, Vintage Books/Random House, 1973.

Schmiederer, Ursula. Interview — Le Bureau Socialiste. In: *Autogestion*. Toulouse, Privat, n. 2-3, 1980.

Seul, Otmar. Le mouvement des Bürgerinitiativen. In: *Autogestions*. Toulouse, Privat, n. 2-3, 1980.

Simon, Herbert. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1970.

Sturmthal, Adolf. *La participation ouvrière à L'Est et à L'Ouest*. Paris, Economie et Humanisme, 1967.

Szell, György. Régions et cogestion. In: *Autogestions*, Toulouse, Privat, n. 2-3, 1980.

Tabb, J. Y. & Goldfarb, A. *The typology of systems of "participation"*. In: Horvat, Branko; Markovic, Mihailo & Supek, Rudi. *Self-governing socialism*. New York, Internacional Arts and Sciences Press, 1975. v. 2.

Tomasetta, Leonardo. *Participación y autogestion*. Buenos Aires, Amorrortu, 1975.

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

Ulrich, H. *Die Einschätzung Von Kapitalistischer Entwicklung und des Staates durch den A DGB*. Prockla, 6 mars 1973. In: Szell, György. Régions et cogestions. *Autogestions*, Toulouse, Privat, n. 2-3, 1980.

Wend, Christian. Réseaux et coordination des alternatives. In: *Autogestions*, Toulouse, Privat, n. 2-3, 1980.

Woesler, Christine. L'Autogestion existentielle. In: *Autogestions*, Toulouse, Privat, n. 2-3, 1980.

ONDE QUER QUE VOCÊ ESTEJA CHEGAMOS ATÉ VOCÊ

LIVROS E PERIÓDICOS DA FGV PELO REEMBOLSO POSTAL

Pedidos à:

Fundação Getulio Vargas/Editora

Divisão de Vendas

Caixa Postal 9052

20000 - Rio de Janeiro - RJ