

# Informação, consulta, cogestão e participação dos trabalhadores na empresa

Isabella Figueiras Gomes

Assessora Jurídica no Ministério Público do Trabalho (MPT).  
Bacharela em Direito pela UFMG. Especialista em Direito do Trabalho pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e pela Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

**Resumo:** O presente artigo aborda os direitos de informação, consulta, cogestão e participação dos trabalhadores na empresa, especificamente nos ordenamentos jurídicos brasileiro e italiano. Intenta-se analisar, em seus aspectos conceituais, fáticos e jurídicos, as denominadas práticas participativas em ambos os países, considerando-se as novas configurações do capitalismo globalizado. Para tanto, realiza-se a exposição dos principais conceitos associados à temática da participação. Em seguida, procede-se a uma breve análise comparativa entre as experiências do Brasil e da Itália. Conclui-se que, nas últimas décadas, assiste-se a um desvanecimento do ideal da democratização industrial. Em grande parte, a situação decorre da reestruturação global do sistema capitalista, que absorve a cultura da liberdade individual, utiliza-se do conceito de “participação” e se fortalece pela apropriação da crítica.

**Palavras-chave:** Informação. Consulta. Cogestão. Participação. Brasil. Itália. Globalização.

**Riassunto:** Il presente articolo tratta dei diritti di informazione, consultazione, cogestione e partecipazione dei lavoratori nell'impresa, precisamente negli ordinamenti giuridici brasiliano e italiano. Il proposito è analizzare, dal punto di vista concettuale, fattuale e giuridico, le pratiche partecipative di entrambi i paesi, tenendo conto delle nuove configurazioni del capitalismo globalizzato. Per questo, si prendono in considerazione i principali con-

cetti associati alle tematica della partecipazione. Si procede con una breve analisi comparativa tra l'esperienza brasiliana e italiana. Si perviene alla conclusione che, negli ultimi decenni, si assiste ad un indebolimento dell'idea di democratizzazione industriale. In grande parte la situazione deriva della ristrutturazione globale del sistema capitalista, che assorbe la cultura della libertà individuale, utilizza il concetto di "partecipazione" e si fortifica strumentalizzando la critica.

**Parole chiave:** Informação. Consultazione. Cogestione. Partecipazione. Brasile. Italia. Globalizzazione.

**Sumário:** 1 Introdução. 2 Informação, consulta, cogestão e participação dos trabalhadores na empresa. 3 Itália e Brasil: democratização empresarial, pós-fordismo e globalização. 4 Conclusão.

## 1 Introdução

Nunca se exaltou com tamanha intensidade a democracia. De forma absolutamente incontroversa, *o governo do povo* é hoje alçado ao posto de único regime político legítimo. Empregadores e trabalhadores, ricos e pobres, dominantes e dominados, todos estão demasiadamente compenetrados do ideal democrático para não se reconhecerem como livres e iguais, ao menos em termos abstratos.

Como resultado de lenta evolução social, os indivíduos parecem repelir progressivamente as relações hierárquicas. Ninguém admite ser comandado, tolhido em sua dignidade e direito à autodeterminação, sobretudo de modo ostensivo. A transformação moral evidencia-se pelas alterações perceptíveis nas relações entre pais e filhos, professores e alunos, homens e mulheres, maiorias e minorias.

Hegemônico no mundo contemporâneo, o sistema capitalista de produção parece contrastar profundamente, em sua estrutura, com a corrente ânsia pela liberdade individual e repulsa social às relações de dominação. Entendido como "a exigência de acumu-

lação ilimitada por meios formalmente pacíficos” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 35), o capitalismo revela-se amoral e implica necessariamente a divisão da sociedade em castas – os detentores dos meios de produção e aqueles que se obrigam, pelas contingências, a vender sua força de trabalho.

Se persiste a adesão social dos indivíduos ao sistema produtivo vigente, a explicação parece residir, em grande parte, em sua impressionante capacidade de construção e aperfeiçoamento de conjuntos ideológicos mobilizadores. O capitalismo não apenas adapta seus modos de produzir e trabalhar às crises econômicas e inovações fáticas (VIANA, 1999, p. 885-896) como também neutraliza as críticas e picos de ceticismo social que lhe ameaçam a sustentação ideológica.

Em atenção à incessante busca dos sujeitos pela liberdade individual, as empresas incorporam, entre outras medidas, uma antiga reivindicação trabalhista: a noção de “participação” dos trabalhadores na empresa, entendida como influência na elaboração de políticas, adoção de planos e tomada de decisões empresariais (LEONARDI, 2010, p. 27). Pelas técnicas de informação, consulta e cogestão no estabelecimento e na empresa, além de estratégias gerenciais de envolvimento dos trabalhadores, suaviza-se ou mascara-se a hierarquia empresarial.

Em termos abstratos, não há dúvida de que as ideias de envolvimento dos trabalhadores na empresa representam progresso na construção de uma democracia social, embora não se coadunem com o sonho da democracia econômica pela ruptura do sistema produtivo vigente. Contudo, considerando-se as profundas transformações operadas nas últimas décadas, em termos de globalização e reestruturação produtiva, a implementação de pretensas práticas participativas deve ser atualmente pensada com muito cuidado. Com efeito, a fluidez da economia pós-fordista e a crescente instabilidade da força de trabalho forjam obstáculos significativos à efetiva democratização do poder nas empresas.

Brasil e Itália, entre outros países, contam com dispositivos constitucionais referentes à participação ou colaboração dos trabalhadores na empresa. Intenta-se, no presente artigo, avaliar as denominadas práticas participativas, mediante breve análise comparativa entre as vivências de ambos os Estados. Assim, torna-se possível a identificação de perspectivas, tendências e obstáculos à efetiva participação dos trabalhadores na empresa.

## **2 Informação, consulta, cogestão e participação dos trabalhadores na empresa**

A preocupação com a participação do obreiro no resultado econômico e político da atividade empresarial insere-se no debate mais amplo sobre a democracia. Rejeita-se a concepção de empresa como simples mecanismo de satisfação pessoal do detentor dos instrumentos de produção, almejando-se transformá-la também em instrumento de bem-estar social.

Historicamente inalcançada, a democracia perfeita concretizaria o ideal igualitário que a inspira (democracia como valor) por meio da formação da vontade geral (democracia como método). A participação dos trabalhadores na empresa, em termos abstratos, representaria justamente expressão de um sistema em que a cidadania não se limita a direitos civis e políticos – desenvolvendo-se também, tanto quanto possível, na esfera econômica e industrial. Afinal, se o ideal democrático é barrado nas porteiras da fábrica, inviabiliza-se a democracia plena. Conforme Salvo Leonardi (2010, p. 23),

Se è indubbio che non c'è democrazia industriale senza democrazia politica, una democrazia politica senza democrazia industriale può solo essere una democrazia incompleta, “dimidiata” (Bobbio), insoddisfacente. Per questi motivi, crediamo, la crisi della democrazia si manifesta oggi anche come crisi della democrazia economica e industriale, e viceversa. Insieme si avanza e insieme si arretra<sup>1</sup>.

---

1 Tradução nossa: Se não há dúvida de que não existe democracia industrial sem democracia política, uma democracia política sem democracia industrial somente

Em termos genéricos, a “participação” pode ser entendida como princípio elementar de toda sociedade democrática, segundo o qual todas as decisões devem ser tomadas com a influência dos interessados. Em se tratando de grupos complexos, em que atuam sujeitos com diversos interesses, traduz a influência recíproca das partes na elaboração de políticas, adoção de planos e tomada de decisões (LEONARDI, 2010, p. 27). Assim, na esfera empresarial, a participação dos trabalhadores consistiria na coinfluência obreira nos planejamentos e tomada de decisões concernentes ao estabelecimento e à empresa.

Conforme a intensidade de envolvimento, poder e responsabilidade do obreiro no processo decisório interno à empresa, identificam-se diversos níveis evolutivos rumo à participação do trabalhador na empresa. Existem, quanto às classificações e questões terminológicas, numerosos posicionamentos doutrinários.

Para Salvo Leonardi (2010, p. 29-30), o processo de democratização da empresa abrangeria os momentos de informação, consulta, codeterminação e cogestão. O direito de informação limita-se ao fornecimento, por parte do empregador ou organização representativa, de determinadas notícias aos representantes dos empregados. A consulta, por sua vez, reconhece à representação coletiva dos trabalhadores o direito de exprimir opiniões e realizar propostas, que devem ser necessariamente ouvidas pela empresa. Avançando em termos de participação, a codeterminação exclui, ao menos temporariamente, o exercício unilateral do poder pelas partes, chegando a prever intervenção arbitral em caso de desacordo. Finalmente, a cogestão acentua o envolvimento obreiro, chegando a prever a representação interna, orgânica, dos trabalhadores na empresa.

Há, ainda, quem sustente que, na área específica da economia e do trabalho, a participação coincidiria com a noção de cogestão

---

pode ser uma democracia incompleta, “diminuída” (Bobbio), insatisfatória. Por estas razões, acreditamos, a crise da democracia manifesta-se hoje como crise da democracia econômica e industrial, e vice-versa. Juntas avançam e juntas retrocedem.

(SILVA, 1991, p. 33). Quanto à sua intensidade, a cogestão pode ser fraca ou forte, podendo-se estabelecer a seguinte gradação de poderes: direito de informação; direito de audiência; direito de aconselhamento; direito de aprovação (princípio do consenso negativo); direito de cogestão em sentido pleno ou cogestão propriamente dita (princípio do consenso positivo). A cogestão plena, grau máximo de participação do trabalhador no âmbito empresarial, traduz a instauração de órgão de representação dos trabalhadores com os mesmos direitos do empregador (SILVA, 1991, p. 139-141).

A ideia de “participação”, perceptivelmente, promete uma caminhada rumo à democratização da empresa. Se o mercado e a fábrica parecem esferas inadequadas à intervenção dos trabalhadores na produção e distribuição de riquezas, surgem as práticas participativas como forma de condicionamento e humanização do poder empregatício. Verifica-se, contudo, que a proposta de uma ambiciosa democracia industrial cede atualmente, de modo progressivo, a uma participação menos radical, voltada a um modesto balanceamento de forças (CARRIERI, 2010, p. 12). Além disso, a própria noção de participação parece deturpar-se, muitas vezes, tornando-se mecanismo de manipulação e enfraquecimento da classe trabalhadora.

No discurso gerencial, uma nova espécie de gestão de recursos humanos, a que se atribui a humanização das relações entre empregados e empregadores, diz-se também “participativa”. Cada vez mais, buscam os empregadores o engajamento de trabalhadores na empresa, absorvendo-os na incessante busca da eficiência e competitividade empresarial.

Frente às novas configurações do capitalismo globalizado e das relações de trabalho, convém observar os obstáculos, benefícios, perigos e perspectivas da participação dos trabalhadores na empresa. Afinal, palavras ricas como “participação” podem aplicar-se a contextos variados, justificando e legitimando as mais diversas

realidades fáticas. Cumpre, portanto, analisar as vivências concretas associadas às práticas participativas, para além do emaranhado conceitual que ronda a temática. Opta-se pela despreziosa abordagem das experiências italiana e brasileira.

### **3 Itália e Brasil: democratização empresarial, pós-fordismo e globalização**

De forma notável, a participação dos trabalhadores na empresa desenvolveu-se na Alemanha, impulsionada pela necessidade de reconstrução democrática após a Segunda Guerra Mundial e consagrada de forma bastante desenvolvida pela Lei de Cogestão, de 1976. No direito comparado, contudo, podem-se identificar algumas experiências diversas e menos desenvolvidas em países como a Itália e, de forma bastante incipiente, o Brasil. Dada a riqueza histórica da evolução participativa nas experiências italiana e brasileira, enfocam-se neste tópico apenas os contornos gerais da democratização empresarial no Brasil e na Itália, especialmente a transformação global da noção de “participação” a partir das turbulências econômicas globais iniciadas na década de 1970.

Na Itália, a história da luta pela democracia industrial revela-se caminho tortuoso, repleto de tentativas e erros. Objeto de periódicos debates inflamados, a vasta trajetória talvez indique, mais do que resultados significativos, uma série de oportunidades perdidas. De todo modo, não se pode ignorar as potencialidades do que, em seu artigo 46, dispõe a Constituição da República Italiana de 1948:

*Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende<sup>2</sup>.*

---

2 Tradução nossa: Almejando a elevação econômica e social do trabalho, em harmonia com as exigências da produção, a República reconhece o direito dos trabalhadores de colaborar, nos modos e limites estabelecidos em lei, na gestão da empresa.

No Brasil, a primeira referência normativa à participação obreira na gestão empresarial remonta à Constituição de 1967, tendo sido absorvida, em termos praticamente idênticos, pela Emenda Constitucional n. 1/1969. Pode-se dizer que, no caso brasileiro, as previsões constitucionais não resultaram de uma notável evolução interna das reivindicações da classe trabalhadora. Assim, desacompanhado de efetiva pressão trabalhista no plano nacional, o instituto da cogestão é cautelosamente introduzido pelo legislador constituinte, em caráter excepcional, na esteira de ordenamentos e experiências estrangeiras.

Velha bandeira dos trabalhadores, a participação obreira na empresa foi objeto de relevantes conquistas globais em determinados contextos, especialmente em períodos de turbulência empresarial. Sobretudo na fase de emergência da crise econômica mundial da década de 1970, avanços democratizantes emergiram em vários países. Nessa época, em virtude das contradições intrínsecas ao sistema capitalista de produção, desponta um considerável desequilíbrio entre produção e consumo. As chamadas crises do petróleo, a partir de 1972/1973, marcam ainda o início de um longo período de recessão (VIANA, 1997, p. 132-155).

Inicialmente, as adversidades desestruturam as grandes empresas e favorecem uma intensificação dos mecanismos de participação obreira, de modo a reduzir as tensões com os trabalhadores e negociar formas de reestruturação e recuperação. Quando se desapegam da conflituosidade revolucionária, os sindicatos passam a defender, oportunamente, a participação como forma de negociação direta com o empregador. Quanto às empresas, por imposição das circunstâncias, cedem às vezes a uma participação genuína, concebida como canal de comunicação com os trabalhadores.

Na Europa, o momento é especialmente propício à institucionalização das representações de base e técnicas de participação obreira na empresa. Na Alemanha, conforme já se disse, aprova-se a Lei de Cogestão em 1976. Na Itália, o sindicalismo conflituoso

rejeita as propostas de legislação de apoio, enveredando pela “via contratual”. No período de 1973 e 1974, busca-se inserir nas convenções coletivas de âmbito nacional os direitos de informação e consulta. À época, os institutos eram bastante valorizados, convic- tos os sindicatos dos benefícios do amplo conhecimento e coenvol- vimento coletivo em torno das estratégias empresariais (CARRIERI, 2010, p. 13).

No Brasil, considerando-se o impacto tardio das turbulências mundiais, é somente por volta de década de 1980 – com os intensos movimentos grevistas iniciados em 1978, a derrocada da ditadura militar e a rearticulação das forças sociais – que se concretiza a mais significativa experiência brasileira em termos participativos. Trata-se da instituição de órgãos representativos dos trabalhadores em montadoras de veículos da região do ABC paulista (SIQUEIRA NETO, 1999, p. 342).

Em 1980, a Volkswagen do Brasil decidiu instituir uma repre- sentação dos trabalhadores na empresa, sem qualquer negociação com o Sindicato dos Metalúrgicos – no momento sob a interven- ção do Ministério do Trabalho, em função de greves promovidas na região. Enxergando a iniciativa como prática antissindical, o Sindicato dos Metalúrgicos manifestou clara oposição ao sistema. A tensão levou à desativação do sistema implantado de forma unila- teral pela montadora, instituindo-se novo esquema negociado com o sindicato. Antes que a Volkswagen pudesse reconsiderar, a Ford do Brasil negociou também um sistema de representação dos tra- balhadores, em 1981. Progressivamente, outras empresas do setor automotivo (Mercedes-Benz do Brasil e Saab Scania) adotaram a mesma trajetória (SIQUEIRA NETO, 1999, p. 342).

Seguindo-se às manifestações do “novo sindicalismo” e dos movimentos sociais, a Constituição de 1988 reafirma o instituto da cogestão, já previsto na Carta de 1967 e na Emenda Constitucional n. 1/1969, e prevê a representação dos trabalhadores no local de trabalho (arts. 7<sup>o</sup>, XI, e 11/CF), nos seguintes termos:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

[...]

XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei; [...].

Art. 11. Nas empresas de mais de duzentos empregados, é assegurada a eleição de um representante destes com a finalidade exclusiva de promover-lhes o entendimento direto com os empregadores.

Passado o primeiro estágio da crise global, percebe-se que a ordem capitalista, perseguindo o objetivo primordial da acumulação, ajusta-se com rapidez à nova realidade. Conforme ensina Márcio Túlio Viana (1997, p. 132-155), o próprio sistema passa a desejar e produzir numerosos “terremotos” que impactam o mundo do trabalho e enfraquecem a classe trabalhadora. Destacam-se a reestruturação empresarial, as inovações tecnológicas e as modificações sofridas pelo Direito do Trabalho. A chamada globalização, por sua vez, permite à grande empresa ocidental exportar-se ao mundo inteiro, internacionalizando os problemas.

Quanto à reestruturação empresarial, as empresas organizam-se em rede e o fordismo/taylorismo cede lugar, progressivamente, ao denominado toyotismo ou pós-fordismo. No contexto de crise, o revigorado capitalismo japonês do pós-Segunda Guerra, com destaque para experiências de gestão implementadas pela empresa Toyota, surge como prenúncio do que se tornaria o novo padrão de produção do mundo capitalista globalizado.

A antiga verticalização das grandes empresas, que originara superplantas empresariais, é substituída pela subcontratação de empresas-parceiras, às quais se delegam, tanto quanto possível, tarefas instrumentais ao produto final da empresa-mãe. Em suma, propõe-se a consagração da empresa enxuta, que corta ao máximo

custos e despesas, inclusive no que toca à mão de obra. Além do desemprego e do trabalho precário, fortalece-se a terceirização trabalhista, pela qual se desconecta a relação socioeconômica da real prestação de trabalho do vínculo empregatício que lhe deveria corresponder (DELGADO, 2009, p. 407).

Acirrada a concorrência entre as pequenas empresas, a precarização do trabalho que promovem, juntamente com o desemprego e a informalidade, acaba por beneficiar, em última instância, as grandes corporações unidas em fusões, incorporações e oligopólios de toda sorte. Sequelas dos novos tempos, tornam-se estruturais o desemprego, o subemprego, a informalidade e a precarização. E, com a pulverização e a instabilidade dos trabalhadores, os sindicatos perdem força e poder de barganha frente aos empregadores. Consequentemente, diminuem as pressões pelo fortalecimento de mecanismos participativos genuínos na empresa.

De modo a elevar a produtividade do trabalho e adaptar a empresa a contextos de intensa competitividade e insuficiente demanda, adota-se a fórmula de redução dos estoques e flexibilização da produção conforme o mercado consumidor (sistema *just in time*). Rejeita-se, além disso, o fracionamento do trabalho propugnado pelo antigo modelo dominante, apostando-se no trabalhador multifuncional e flexível. A noção de “participação”, antes ligada à comunicação direta com os trabalhadores, ganha aos poucos a conotação de cooptação do empregado multifuncional para a elevação da eficiência e competitividade da empresa.

Para além da reestruturação do modelo produtivo, as inovações tecnológicas contribuem para a redução dos postos de trabalho, a destruição das barreiras de espaço e tempo e a criação de formas de prestação laborativa precarizadas e estranhas ao sistema tradicional de contratação e controle empregatícios (DELGADO, 2006, p. 36-37). Por fim, a globalização emerge como grande responsável pela internacionalização de um capitalismo sem peias.

Em meio a todas as turbulências, o Direito do Trabalho, antes abrangente, forte, protetivo, progressista e irrenunciável, torna-se cada vez mais excludente, frágil, negociável e “flexível”. Para tanto, transformam-se os conceitos, os princípios, as regras e interpretações jurídicas (VIANA, 1999, p. 885-896). Marca dos novos tempos, prefere-se o negociado ao legislado. E, em contexto de debilidade sindical, as convenções coletivas podem significar para os trabalhadores, mais do que a obtenção de vantagens, mecanismos de tímida preservação de conquistas pregressas.

Na Itália, percebe-se logo que a implantação difusa do direito de informação, mediante contratação coletiva, costuma fracassar tanto pela resistência empresarial à sua efetiva implantação quanto pela complexidade do instituto. Contudo, no momento em que juristas e centrais sindicais buscam corrigir a rota adotada e defender uma legislação de apoio, o quadro de forças mostra-se desfavorável à classe trabalhadora. Enrijecidos, os empresários não pretendem cooperar (CARRIERI, 2010, p. 14).

Em matéria de direitos participativos dos trabalhadores, o quadro nacional italiano volta a absorver inovações significativas somente por volta da década de 1990, pela influência tardia da legislação da União Europeia. Na metade dos anos 1970, o legislador comunitário emitira algumas diretivas fundamentais em matéria de dispensa coletiva e transferência empresarial (Dir. n. 75/129, modificada pelas Dirs. n. 92/56 e n. 98/59, e Dir. n. 77/187, modificada pelas Dirs. 98/50 e n. 2001/23). No início dos anos 1990, a Itália consagra, pela via legislativa, o direito de informação e consulta quanto às matérias previstas na legislação comunitária.

A Carta Comunitária dos Direitos Sociais Fundamentais, de 1989, confere à informação e consulta no âmbito da empresa o caráter de direitos fundamentais dos trabalhadores (art. 17). A Carta europeia de Nizza, de 2000, incorporada ao Tratado de Lisboa, reitera o cunho fundamental dos referidos direitos (art. 27). Sempre impulsionado pelos avanços comunitários, o ordenamento italiano adota

novos poderes de informação e consulta obreira em termos de saúde e segurança no trabalho. Recebe, ademais, as Diretivas n. 94/45, sobre o Comitê Empresarial Europeu, e n. 2001/86, sobre coenvolvimento dos trabalhadores na Sociedade Europeia – por meio dos Decretos Legislativos n. 188/2005 e n. 74/2002, respectivamente.

Entre as mais interessantes novidades, insere-se a Diretiva Comunitária n. 2002/14/CE, que estabelece um quadro geral concernente aos direitos de informação e consulta, e a n. 2003/72/CE, relativa ao coenvolvimento dos trabalhadores na Sociedade Cooperativa Europeia. Inicialmente transpostas para o plano interno pela via convencional, as diretivas foram recebidas legalmente por intermédio dos Decretos Legislativos n. 25 e n. 48/2007.

Ocorre que, embora não se possa ignorar o potencial de uma legislação transnacional sobre os direitos sociais de informação e consulta, destacam-se evidentes aspectos negativos do quadro normativo atual. Em primeiro lugar, as inovações legislativas inspiradas pela União Europeia voltam-se expressamente à superação da crise econômica e elevação da competitividade empresarial. Ademais, a intervenção comunitária na esfera dos Estados membros revela-se tímida, em respeito à soberania nacional. Na Itália, a limitação do campo de incidência da legislação sobre informação e consulta, restrito às empresas com no mínimo 50 funcionários, priva dos benefícios grande parte dos trabalhadores. Representa grave problema, ainda, o estabelecimento de sanções pecuniárias administrativas definitivamente irrisórias, quando não reforçadas pela aplicação conjunta de sanção repressiva de conduta antissindical, contemplada pelo artigo 28 do Estatuto dos Trabalhadores – Lei n. 300/1970 (LEONARDI, 2010, p. 38).

Por fim, é especialmente preocupante o fato de que a legislação em vigor na Itália, embora imponha a obrigação de *negociar* a informação e a consulta, não vincule diretamente a empresa ao alcance de resultados determinados. Protege-se intensamente a autonomia coletiva, mas a quantidade de questões reenviadas ao

sindicato pode significar grandes perdas para os trabalhadores em tempos de instabilidade e pulverização do trabalho. Aposta-se tudo na iniciativa e resistência sindical, debilitada em um contexto de crise estrutural da classe trabalhadora.

No Brasil, o direito à participação dos trabalhadores na gestão da empresa, consagrado em fins da década de 1980 pela Constituição vigente, jamais foi regulamentado pelo legislador infraconstitucional. E, não obstante o peculiar exemplo do setor automotivo, as estratégias empresariais *participacionistas* das últimas décadas, em regra, parecem deturpar as noções de participação e envolvimento dos trabalhadores. Conforme observa Nádya Castro (1994, p. 131), “políticas de envolvimento recusam sistematicamente o reconhecimento de qualquer força institucional previamente produzida pelos coletivos fabris na busca de sua cidadania”. Se os novos tempos demandam maior participação e envolvimento do trabalhador, o autoritarismo persiste como traço marcante da cultura organizacional do País.

Já no início da década de 1980, paralelamente às notáveis conquistas participativas dos trabalhadores do setor automotivo, algumas empresas brasileiras iniciavam a importação do modelo organizacional japonês. Com o intuito de reagir à recessão econômica e melhorar os índices de competitividade, os empregadores passaram a se utilizar de conceitos como os de qualidade e flexibilidade. E, buscando novas formas de relação com os trabalhadores, desenvolveram formas inéditas de negociação e integração, entre as quais os chamados “sistemas participativos” (DONADONE; GRÜN, 2001, p. 111-126).

Mediante variados arranjos, as novidades organizacionais associadas à “participação” difundiram-se no transcorrer dos anos 1980. Inicialmente, a noção é incorporada pelas empresas como um canal de comunicação com os trabalhadores, de modo a evitar que as tensões internas culminassem em greves eficazes, nos moldes do sindicalismo pós-1978. Com o passar do tempo, contudo, a ideia

de participação ganha novo significado, associado à reestruturação produtiva e ao modelo japonês adaptado às empresas brasileiras. Passa a traduzir, essencialmente, forma de aumento da produtividade e melhoria da qualidade dos produtos – sendo os chamados Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) os principais instrumentos difundidos.

A “participação”, partindo de iniciativa patronal e admitindo a intervenção dos trabalhadores apenas em questões marginais delimitadas pela gerência, torna-se progressivamente uma ferramenta de eficiência e controle empresarial. Júlio César Donadone e Roberto Grün (2001, p. 123), analisando as informações veiculadas na imprensa de negócios brasileira, em especial a revista *Exame*, no período de 1967 a 1990, sintetizam com perfeição o período de apropriação da temática participativa pelo discurso gerencial, em detrimento dos sindicatos e da classe trabalhadora:

[...] pode-se dizer que o conceito de “participação” percorreu um caminho peculiar na sociedade industrial brasileira dos últimos vinte anos. Ele começou sua “carreira” como ponto fundamental das estratégias mais radicais do movimento operário, que se confrontava com o peleguismo sindical e o autoritarismo governamental, para chegar ao limiar do século XXI como uma ferramenta gerencial quase perfeitamente pasteurizada. No final da década de 70, o campo estruturado em torno da “participação” ainda não apresentava um polo dominante claramente desenvolvido. Naquele momento, membros do movimento sindical disputavam espaço (principalmente o espaço simbólico) com os gerentes que começavam a se apropriar do conceito. No decorrer dos anos 80, a balança do poder pendia cada vez mais para o lado gerencial. No final da década, mal podia ser percebido o papel dos sindicatos no tratamento do tema, indicando que no período ocorreu um fenômeno praticamente completo de apropriação dessa temática pelo universo gerencial.

De ampla influência nas decisões do estabelecimento e da empresa, a noção de “participação” no Brasil passa a nomear estratégias sutis de engajamento da mão de obra no aumento da eficá-

cia organizacional. Embora as técnicas de “gestão participativa” invoquem abstratamente a ideia de democracia e humanização das relações hierárquicas na empresa, estudos empíricos revelam que as experiências têm sido limitadas (COUTINHO, 2006, p. 280) e, muitas vezes, voltadas à manipulação dos trabalhadores.

#### 4 Conclusão

Resistente e flexível, a ordem capitalista de produção associa-se a um conjunto de crenças que contribuem para seu sustento e legitimação. Trata-se, na expressão de Luc Boltanski e Ève Chiapello, do “espírito do capitalismo”:

O espírito do capitalismo é justamente o conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para justificar e sustentar essa ordem, legitimando os modos de ação e as disposições coerentes com ela. Essas justificações, sejam elas gerais ou práticas, locais ou globais, expressas em termos de virtude ou em termos de justiça, dão respaldo ao cumprimento de tarefas mais ou menos penosas e, de modo mais geral, à adesão a um estilo de vida, em sentido favorável à ordem capitalista. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 42).

Tradicionalmente associada ao efetivo compartilhamento de decisões na esfera empresarial, a noção de “participação” inspirou, sobretudo em períodos de crise empresarial, a conquista de avanços democratizantes pelos trabalhadores. Especialmente na fase inicial da crise econômica da década de 1970, emergiram vitórias obreiras em variados países. Na Itália, há um fortalecimento das bases trabalhistas e luta pela obtenção de amplos direitos de informação e consulta pela via contratual. No Brasil, atingido tardiamente pelas turbulências mundiais, o novo sindicalismo introduz órgãos de representação dos trabalhadores nas montadoras de automóveis do ABC paulista. Em ambos os países, a participação dos trabalhadores na empresa goza de *status* constitucional.

Não obstante, a ordem capitalista logo se rearticula, e as grandes empresas se adequam à nova realidade. Em meio à reestruturação produtiva e à adoção progressiva do modelo organizacional japonês, o discurso gerencial se apropria da ideia de “participação”. Na Itália, as próprias inovações legislativas inspiradas pela União Europeia voltam-se à superação da crise econômica e elevação da competitividade empresarial. No Brasil, as empresas incorporam, sob o pretexto da “participação”, técnicas de manipulação dos trabalhadores e neutralização de conflitos. Trata-se, em ambos os casos, de perfeito exemplo do processo pelo qual o capitalismo adapta-se e se fortalece pela apropriação da crítica (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

A análise empreendida no presente artigo sugere, em primeiro lugar, a necessidade do desenvolvimento de estudos empíricos sobre as práticas associadas, na atualidade, à noção de “participação”. Antes de tudo, é necessário identificar as práticas democratizantes que correspondem efetivamente às reivindicações históricas trabalhistas, distinguindo-as daquelas estratégias gerenciais que, relegando a intervenção obreira a questões marginais ou engajando o trabalhador na perseguição da eficiência empresarial, prestam-se somente a abafar tensões mediante manipulação ideológica.

Na Itália e no Brasil, entre outros países, a tendência geral indica um desvanecimento do ideal da democracia industrial. A reversão do processo, certamente, depende em grande parte dos rumos do sindicalismo e do Direito. O capital dispersou as empresas em redes globais, pulverizou a classe trabalhadora, absorveu a necessidade humana de liberdade e introduziu na fábrica práticas que aparentam romper com a hierarquia, ao menos formalmente. Ao sindicato, aos juristas e estudiosos incumbe a difícil tarefa de conceber técnicas de alcance dos excluídos, precarizados e vulneráveis, cuja volatilidade dificulta qualquer sonho ou interesse em participar dos rumos da empresa.

De alguma forma, é preciso que o sindicato se aproveite da necessidade que hoje têm as grandes empresas de trabalhadores flexíveis e engajados, arrancando em contrapartida concessões ao capital. Quanto às verdadeiras conquistas em matéria de participação na empresa, podem e devem articular-se com a contratação coletiva, mais necessária quanto mais distante a empresa do ideal democrático. Sobretudo, para reunir sob a mesma bandeira indivíduos e grupos extremamente diferentes, o sindicalismo deve necessariamente compreender, como já o fez a grande empresa, que a classe trabalhadora não é homogênea – e que os seres humanos anseiam por liberdade e reconhecimento individual.

## Referências

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

CARRIERI, Mimmo. Sentieri a zig zag e occasioni mancate della democrazia industriale. In: LEONARDI, Salvo (Coord.). *La partecipazione dei lavoratori nell'impresa: i diritti di informazione e consultazione dopo il D.Lgs. 25/2007*. Roma: Ediesse, 2010.

CASTRO, Nádia. Trabalho e organização industrial num contexto de crise e reorganização produtiva. *São Paulo em Perspectiva*, v. 8, n. 1, p. 116-132, jan./mar. 1994.

COUTINHO, Maria Chalfin. *Participação no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

DELGADO, Maurício Godinho. *Capitalismo, trabalho e emprego: entre o paradigma da destruição e os caminhos de reconstrução*. São Paulo: LTr, 2006.

\_\_\_\_\_. *Curso de direito do trabalho*. 8. ed. São Paulo: LTr, 2009.

DONADONE, Júlio César; GRÜN, Roberto. Participar é preciso! Mas de que maneira? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 16, n. 47, p. 111-126, out. 2001.

LEONARDI, Salvo. Modelli e forme della partecipazione dei lavoratori: le promesse non mantenute della democrazia industriale? In: LEONARDI, Salvo (Coord.). *La partecipazione dei lavoratori nell'impresa: i diritti di informazione e consultazione dopo il D.Lgs. 25/2007*. Roma: Ediesse, 2010.

SILVA, Antônio Álvares da. *Co-gestão no estabelecimento e na empresa*. São Paulo: LTr, 1991.

SIQUEIRA NETO, José Francisco. *Liberdade sindical e representação dos trabalhadores nos locais de trabalho*. São Paulo: LTr, 1999.

VIANA, Márcio Túlio. Direito do trabalho e flexibilização. In: BARROS, Alice Monteiro de. (Coord.). *Curso de direito do trabalho: estudos em memória de Célio Goyatá*. 3. ed. v. 1. São Paulo: LTr, 1997.

———. A proteção social do trabalhador no mundo globalizado: o direito do trabalho no limiar do século XXI. *Revista LTr*, São Paulo, v. 63, p. 885-896, 1999.