

gestão e participação

1. Introdução;
2. O conflito nas relações de trabalho;
3. Processos de regulação do conflito;
4. A participação e a regulação de conflitos;
5. Algumas formas de participação como meios não-institucionalizados de regulação de conflitos;
6. Conclusão.

Processos de participação como meios não-institucionalizados de regulação de conflitos*

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
Do CMA/DCA/UFMG.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é o de analisar determinadas experiências de participação dentro das organizações e de se interrogar sobre o seu significado. Uma maior precisão das diversas concepções da participação no interior de uma organização exige que, ao mesmo tempo, sejam considerados os objetivos visados, os métodos escolhidos e os domínios onde a participação se aplica. Entre as instituições de participação tradicionais identificam-se aquelas de participação financeira (participação nos benefícios da empresa – geralmente através de prêmios – participação no capital da empresa etc.) e as de participação na vida da empresa (o diálogo na empresa, participação nas decisões etc.). Mas nosso objetivo aqui é bem específico: efetuar uma análise prospectiva da participação como instrumento de regulação de conflito nas relações de trabalho.

Habitualmente, as formas gerenciais ditas de gestão participativa são principalmente técnicas desenvolvidas pela empresa para reforçar os objetivos organizacionais de produtividade e mecanismos informais, ou não-institucionalizados, de regulação de conflitos. É justamente esta segunda via participativa que buscaremos analisar.

Outro ponto importante a definir no campo de estudo é a sua inserção teórica. Naturalmente, a intenção de elucidar uma prática social sobre um assunto determinado nos coloca em face de uma categoria de dificuldades extremamente significativa: os diversos aspectos das sociedades contemporâneas têm-se tomado cada vez mais

interdependentes. Assim sendo, pensamos ser conveniente recorrer simultaneamente a sistemas teóricos diferentes para afrontar os problemas complexos destas sociedades contemporâneas, não importando qual seja o seu nível de desenvolvimento.

Finalmente, para a realização do objetivo proposto procuraremos: a) conceituar o conflito nas relações de trabalho e seus processos gerais de regulação; b) identificar a participação nos processos reguladores de conflito, como meio informal ou não-institucionalizado, através de algumas ações organizacionais.

2. O CONFLITO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Esta análise da prática organizacional relacionada com a regulação do conflito nas relações de trabalho parte de dois postulados básicos:

a) o poder é uma característica fundamental e inelutável de todas as relações sociais;

b) toda estrutura social organizada é portadora de conflitos e de processos de regulação.

As concepções explicativas do conflito localizando-o numa sociedade dominada pela “seleção natural”, ou numa sociedade fundada sobre a integração ao sistema social, ainda são bem significativas.

Nesta linha de pensamento, a sociedade é concebida como um todo unificado e seus componentes, ligados por relações de interdependência, têm por função reforçar a coesão do conjunto. Os conflitos e tensões são percebidos, então, como sinal de situações anormais, disfuncionais, de desorganização, de marginalidade, de desvio, de anomia. Este *approach* tende a negligenciar ou mesmo a ignorar os atores sociais, suas estratégias, seus projetos e as relações sociais de produção (Touraine, 1973; Crozier & Friedberg, 1977; Reynaud, 1979, 1980).

Naturalmente uma organização não coincide com o seu funcionamento, suas normas, suas regras e suas sanções. Os conflitos nas relações de trabalho existem sempre, na medida em que uma hierarquia existe, os papéis sociais são diferenciados e principalmente onde a repartição do poder é desigual.

J. D. Reynaud (1979) sugere uma concepção das relações sociais que parte, não da unidade da sociedade, mas da pluralidade e da oposição entre os atores sociais, não só do efeito unificador da instituição, mas do compromisso simbolizado pelo contrato, não da hipótese de uma consciência coletiva ou de um sistema de valores comuns, mas de uma dispersão dos interesses das preferências, dos valores que se encontram em pontos comuns, estabelecendo assim regras, mutuamente admitidas; não da regulação geral da sociedade, através de valores sociais, mas de um conjunto, nem coerente, nem contínuo, de regulações conjuntas e pontuais pelos atores sociais, seja na sociedade, seja dentro das organizações. Neste sentido o conflito não se opõe a integração social; eles se desenvolvem paralelamente, considerando que este possui dois aspectos: um de contribuir com a integração dos sistemas sociais e o outro de provocar mudanças (Dahrendorf, 1972, p. 209).

Acreditamos que o essencial na definição do conflito é uma compreensão das variáveis complexas que se ligam a sua concepção e a sua análise. Os referenciais da teoria marxista da luta de classes e das relações de produção, da teoria coercitiva da sociedade (Dahrendorf, 1972, da sociologia da ação (Touraine, 1973), da sociologia do conflito (Touzard, 1979), da análise estratégica dos atores sociais (Crozier & Friedberg, 1977), da alternativa contestação-integração (Erbes-Seguin, 1980), da regulação conjunta (Reynaud, 1979) etc., fornecem elementos para a compreensão do conflito nas relações de trabalho. O que importa para a nossa análise, de uma forma objetiva, é a concepção do conflito definindo uma situação onde os atores sociais, visando a fins opostos, aderem a valores antagônicos ou possuem interesses divergentes.

Para uma análise do material empírico, buscamos uma definição prática do conflito nas relações de trabalho, que deverá:

- a) permitir a identificação do conflito nas situações de trabalho;
- b) levar em consideração as características do contexto onde se inserem as empresas;
- c) possibilitar a identificação dos processos de regulação operacionalizados pelos atores/agentes sociais.

A existência do conflito nas relações de trabalho não significa todas as situações onde não há a coincidência de interesses. Esta situação, num certo sentido, é permanente nas estruturas sociais organizadas. Ele exprime, a um momento dado, que a não-coincidência dos interesses é suficiente para surgir uma reação/ação determinada. Por outro lado, isto não significa que exista conflito somente quando há uma ação manifestada abertamente, como uma greve, por exemplo. É preciso, então, que a definição do conflito considere os diversos aspectos de sua manifestação.

Assim, a definição prática implica a concepção do conflito designando todas as situações que revelam o desacordo, a divergência de interesses ou a oposição de objetivos dos atores sociais na ação coletiva, causando uma ação/reação determinada, provocando um bloqueio dos mecanismos normais de regulação ou da escolha de uma ação pelos atores sociais, seja individualmente, seja coletivamente.

3. PROCESSOS DE REGULAÇÃO DO CONFLITO

Tanto a regulação como o conflito são inerentes a toda estrutura social organizada. O papel da regulação do conflito é o de manter um equilíbrio e o de assegurar o funcionamento de um sistema complexo, que subentende a existência contínua de antagonismos de interesses nas estruturas sociais. Desta forma, o essencial das relações de trabalho passa a ser o processo de regulação destas relações.

Os processos de regulação são provisórios. Eles dependem das relações existentes nos contextos social, institucional e organizacional e são naturalmente adaptados

às características dos grupos envolvidos. Reynaud (1979) lembra que os processos de regulação são, de uma certa forma, compromissos entre as racionalidades de dois atores sociais, não se modificando somente no momento em que estas racionalidades mudam, mas sobretudo no momento em que as relações de poder se modificam. Acrescenta-se que não se espera uma regulação global aplicada a todo o sistema social, mas orientações e traços gerais. Consistindo a regulação em processos parciais, sua natureza e sua extensão dependem das características das situações em que elas se dão.

Um sistema de regulação de conflitos de trabalho constitui-se de processos externos e internos à organização, de processos formais/explicitos e de processos informais ou implícitos.¹ Neste último caso, trata-se de formas de regulação que desempenham um papel importante nas relações de trabalho, principalmente quando os meios institucionalizados de regulação de conflito são pouco presentes ou pouco atuantes.

Os resultados de uma pesquisa realizada em duas grandes empresas do setor metalúrgico, situadas nos estados de Minas Gerais e São Paulo, apontam o significativo desenvolvimento de processos informais ou implícitos de regulação de conflitos nas relações de trabalho no interior das organizações. No caso brasileiro, esta tendência se insere dentro de um espaço conformado por um contexto jurídico particular que reforça o desencorajamento da expressão coletiva dos trabalhadores, pelo contexto histórico particular do qual uma das características é ainda uma certa fragilidade da ação sindical e, naturalmente, por um contexto onde a organização tenta conter o desenvolvimento da expressão coletiva de seus empregados através de políticas que buscam associar os conflitos de grupo ou coletivos a conflitos individuais ou de relações humanas.

Na reconstituição da lógica dos atores/agentes sociais (no caso, apresentamos somente a direção) e do sistema organizacional de relações de trabalho, foram relacionadas quatro hipóteses referentes à regulação de conflitos dentro das organizações pesquisadas.

Naturalmente, os quatro grupos de hipóteses que se seguem são decorrentes uns dos outros. No entanto, faz-se necessário formular cada proposição separadamente, pois cada uma fornece informações sobre aspectos diferentes do mesmo fenômeno.

3.1 *As relações individuais na ação coletiva*

A organização é um espaço de relações sociais significativo que uma certa situação organizacional é constituída antes de tudo de relações de poder. A um nível global e formal, estas relações constituem-se no sistema de relações profissionais (industriais), cujo objetivo é o de reger os atores sociais na vida de trabalho e nas suas relações mútuas gerais. Ora, os atores deste sistema são (Dunlop, 1958): as organizações dos dirigentes e de seus representantes nas funções de controle e de gerência, a organização dos trabalhadores e de seus porta-vozes; as instituições públicas e privadas especializadas, cuja função é a de assistir aos dois atores precedentes em suas relações de trabalho.

Ao privilegiar as relações a nível individual, a organização pratica a redução do sistema dos agentes sociais

que deveriam ser representados de forma coletiva nas relações profissionais.

Esta redução dos agentes sociais feita pela empresa em relação aos trabalhadores é concretizada pelas políticas de pessoal.

As práticas atuais das políticas de pessoal nas organizações mostram um sistema construído de forma quase perfeita para ocultar as contradições inerentes às relações de trabalho (Pagès et alii, 1979). Por consequência, grandes empresas no Brasil produzem políticas de integração que se transformam em instrumentos para controlar, prevenir e antecipar os conflitos e suas manifestações coletivas nas relações de trabalho.

3.2 Redução do conflito ao nível de relacionamento

Sendo a organização constituída por uma ação coletiva de indivíduos e grupos ligados por um traço de dependência mútua, o discurso organizacional desconhece o truismo sociológico de que a interdependência gera tanto o conflito quanto a colaboração (Reynaud, 1979), de onde decorre a seguinte prática: o desenvolvimento de processos que procuram reduzir os conflitos existentes na estrutura social de produção a conflitos de relações humanas (relacionamento), a fim de controlar os conflitos estruturais nas relações de trabalho.

3.3 A redução do conflito às relações de autoridade no posto de trabalho

Na medida em que a empresa possui uma estrutura de autoridade, pode-se esperar que os grupos detentores das posições de dominação e de submissão sejam divididos em dois quase-grupos de conflitos, possuindo cada qual certos interesses latentes (Dahrendorf, 1959). No entanto, uma redução da situação pode ser produzida, partindo da hipótese de que são as relações de autoridade que geram o conflito, ou seja, a diferenciação em grupos de dirigentes e em grupos de subordinados.

É justamente sobre esta redução dos conflitos ao nível das relações de autoridade que se estabelece a escolha das empresas. A partir daí, verifica-se que, nas empresas brasileiras, os conflitos de trabalho são regularmente direcionados ao comando imediato, seja porque faltam ao trabalhador meios de expressão, porque não há uma tradição de mobilização e reivindicações pelas organizações dos assalariados,² mas, principalmente, porque se trata de uma estratégia desenvolvida pelas empresas.

O argumento imediato para esta prática é que a necessidade da divisão do trabalho num sistema complexo de produção leva, inevitavelmente, à reprodução de elementos responsáveis pelo controle e pela submissão da mão-de-obra aos objetivos e interesses da organização. Sem entrar numa discussão sobre os valores subentendidos nesta práxis, sua origem e sua eficiência, é preciso lembrar a riqueza de teorias, de pesquisas e de estudos feitos sobre as relações dos indivíduos no interior de uma ação coletiva sob diferentes ângulos de dominação, de autoridade, de influência, de poder (Weber, Dahrendorf, Parsons, Crozier, entre outros).

No entanto, é preciso levar em conta o caráter dinâmico e contraditório das relações sociais na ação coletiva para melhor compreendê-la. Não se trata aqui de determinar se o esquema formulado é bom ou não, mas de

mostrar a superficialidade e o caráter suficientemente redutor das explicações das relações sociais de produção, principalmente numa sociedade onde a representação dos interesses dos grupos sociais é a institucionalização destas relações deixam a desejar ou se encontram em estado embrionário.

Em resumo, as relações de autoridade não são suficientes para explicar os conflitos nas relações de trabalho. O conceito de autoridade constitui um limite para a análise de relações complexas que estão em jogo na ação coletiva, exigindo sua substituição pelo conceito de poder, significando não um atributo dos atores sociais, mas a existência de uma relação entre eles (Crozier & Friedberg, 1977). Assim, os conflitos nas relações de trabalho não são rivalidades entre atores interdependentes, nem tensões entre atores definidos pela diferenciação de *status* e de papéis no interior de uma organização. Os conflitos em causa remetem uma relação de poder.

3.4 A redução do sistema de regulação de conflito

As formas de regulação do conflito nas relações de trabalho são institucionalizadas ou formalizadas, não-institucionalizadas ou informais, segundo o reconhecimento e o interesse da concepção do conflito nas relações de produção.

Se se entende institucionalização como sendo um conjunto de formas ou estruturas sociais estabelecidas pela lei e pelo costume, a institucionalização do conflito será, ao nível da instituição, a concepção e o reconhecimento do conflito como sendo inerente às relações de trabalho. Ela se manifesta através de ações cujos objetivos vão ser explicitamente a regulação do conflito, como o acordo, o reconhecimento, a legitimação e a participação dos agentes sociais nas relações de trabalho.

As relações não-institucionalizadas de conflitos (ou os processos informais de regulação) relacionam-se aos procedimentos e ações cujos objetivos não são explícitos e/ou as possibilidades de recorrer a eles são restritas, explicitamente, a um só dos agentes ou atores sociais. Sem ter o objetivo formal de tratar o conflito e sem dar o direito explícito ao empregado, estas práticas buscam conservar uma certa fluidez para as possibilidades de expressão dos empregados e são concebidas para serem utilizadas pelos agentes de pessoal (área de recursos humanos) e pelos agentes de comando (área de produção) na gerência da força de trabalho.

Deixando de lado o quadro jurídico existente para a regulamentação do conflito, no Brasil, desenvolvemos a hipótese de que grandes empresas brasileiras produzem processos de regulação de conflitos principalmente ao nível não-institucionalizado ou informal. O sucesso desta estratégia está na transformação de procedimentos ou ações organizacionais, legitimadas pelo objetivo, de alcançar outros resultados, em formas de controle e domínio do conflito, como, por exemplo, o exercício da participação.

4. A PARTICIPAÇÃO E A REGULAÇÃO DE CONFLITOS

Não temos aqui a intenção de formular um esquema completo de explicação dos processos informais ou não-

institucionalizados de regulação de conflitos operacionalizados pelas empresas, nem de construir um quadro completo destes processos envolvendo a participação. Analisando os principais, tentaremos indicar as grandes linhas de uma transformação destes mecanismos, visando dotá-los de meios capazes de exercer o controle e a prevenção dos conflitos nas relações de trabalho.

Os processos de regulação de conflitos nas relações de trabalho têm por objetivo:

- o controle dos conflitos. Os objetivos deste controle podem ser de ocultá-los, de prevê-los (considerar os conflitos prováveis) ou de preveni-los (preceder os conflitos através de ações antecipadas);
- a regulamentação, através de institucionalização;
- as mudanças das estruturas e das relações de poder.

O processo de regulação, ao nível informal, visa naturalmente os objetivos de controle do conflito. Escolheremos alguns destes procedimentos e ações organizacionais cujos caracteres explícitos e a legitimação pelo grupo social são dirigidos para atender a certos fins (produtividade, qualidade do produto, segurança no trabalho, assistência etc.), trajetam pelas vias da participação e tornam-se meios não-institucionais ou informais de regulação de conflito.

Os diferentes objetivos que se podem alcançar graças à participação dos empregados são frequentemente ligados a três categorias segundo os interesses a que eles respondem, seja os de ordem ética, de ordem político-social ou de ordem econômica (Cf. BIT, 1981).

O desenvolvimento e a realização da personalidade humana, objeto de considerações de ordem ética, são expressos em momentos mais diversos — encíclicas papais, constituições nacionais, programas de movimentos sindicais, declarações de dirigentes de empresa, conteúdo de políticas de pessoal, relatórios de comissões instituídas para promover a participação etc.

Os objetivos de ordem político-social se inscrevem, basicamente, no paradoxo entre os direitos do trabalhador, como cidadão dentro de uma democracia política e a ausência da democracia na vida econômica e uma mudança nas relações entre empregadores e empregados, entre trabalhadores e sindicatos, entre sindicatos e direção de empresas e entre empresas e o poder político.

Finalmente, os objetivos de ordem econômica buscam, direta ou indiretamente, o crescimento da eficiência da empresa. Neste caso, são articuladas duas lógicas:

- a) a participação dos empregados deve favorecer a melhoria qualitativa e quantitativa da produção, a utilização racional da mão-de-obra, das matérias-primas e do equipamento, e a aplicação de novas técnicas. E, ainda, uma certa consciência de que se utilizam pouco os conhecimentos, a experiência e a inteligência daqueles que executam o trabalho para aperfeiçoar a organização e os métodos de produção;
- b) a participação deverá diminuir as zonas de conflito de interesses entre a direção e os empregados e melhorar as relações de trabalho.³

Obviamente, estes diferentes objetivos não se excluem necessariamente, da mesma forma que certas formas de participação podem ser desenvolvidas de uma maneira essencialmente pragmática.

Seguindo o mesmo raciocínio, a tese defendida pelos objetivos de ordem ética e político-social não leva necessariamente o homem à sua realização plena como ser político-social. Raymond Carpentier (1970, p. 1.622-3) lembra bem que a participação poderá, da mesma forma, contribuir para a mais profunda das alienações. Em resumo, não é suficiente participar, é preciso saber como se participa.

Em termos práticos, o problema que se coloca aqui é de se saber quais são os níveis de participação existentes na organização e qual a sua relação com a regulação do conflito.

A análise da participação como processo de regulação de conflitos de relações de trabalho pode partir de duas hipóteses:

- a) a natureza da participação, levando a modificar as relações de trabalho (seja a curto, médio ou longo prazo), deverá produzir processos institucionais de regulação de conflitos;
- b) a natureza da participação, sendo a de provocar a integração dos empregados à empresa, deverá produzir processos informais ou não-institucionalizados de regulação de conflitos.

Encontramos, então, nesta segunda hipótese a explicação para as práticas alternativas ou complementares de gerência de pessoal ou processos potenciais de regulação de conflitos capital-trabalho sob a forma de uma política de gestão-participativa.

5. ALGUMAS FORMAS DE PARTICIPAÇÃO COMO MEIOS NÃO-INSTITUCIONALIZADOS DE REGULAÇÃO DE CONFLITOS

Os processos de regulação de conflito, ao nível informal ou não-institucionalizados através da participação, são meios potenciais ou efetivos de regulação de conflitos, agindo nas ações de controle (ocultar, prever ou antecipar) do conflito nas relações de trabalho.

Dos dados obtidos pela nossa pesquisa, reteremos alguns destes procedimentos organizacionais, dividindo-os em quatro grupos:

- procedimentos de participação relativos à produtividade e à qualidade;
- procedimentos de participação relativos à segurança no trabalho;
- procedimentos relativos à participação das famílias dos operários;
- procedimentos de participação relativos ao início de uma institucionalização do conflito.

5.1 Procedimentos de participação relativos à produtividade e à qualidade

Neste grupo de procedimentos organizacionais, constatamos que o desvio da ação organizacional se faz de uma forma quase perfeita. A empresa é também um sistema econômico cujos níveis de qualidade e de produtividade podem pôr em risco a sobrevivência da organização. A pesquisa ou a continuidade de uma eficiência produtiva exige uma política gerencial que deve possuir a capacidade de transformar em resultados a acumulação do "saber" e do capital pela operacionalização dos conhecimentos técnicos.

A partir dos últimos anos, empresas brasileiras passaram a adotar instrumentos de gestão de pessoal e de desenvolvimento de produtividade de origem japonesa.

No momento do nosso estudo empírico, a primeira empresa pesquisada (AB) possuía vários grupos de CCQ (Círculo de Controle de Qualidade), enquanto a segunda (BC), além do CCQ, importava vários princípios e instrumentos do modelo japonês de gerência da mão-de-obra.

Os CCQ são definidos como sendo um grupo voluntário de operários, técnicos e chefes de equipes fazendo parte, ou não, de uma mesma unidade de produção. Os CCQ buscam objetivos de produtividade, qualidade, redução de custos, através da discussão de problemas concretos, da identificação de suas causas, das sugestões, do desenvolvimento destas soluções e da operacionalização de novos métodos de trabalho. Segundo um dos responsáveis pela coordenação dos CCQ, os empregados terão por sua vez oportunidades de auto-realização de participação, de reconhecimento moral, de criatividade profissional e de melhores relações uns com os outros nos postos de trabalho.

A solução de problemas através dos CCQ traz benefícios consideráveis para a empresa. Mas seu objetivo principal está, sobretudo, em criar um clima de cooperação e harmonia entre os empregados. O processo de participação facilitado pelo CCQ, por suas próprias características intrínsecas, permite a criação de uma identidade à empresa, ao lugar mesmo de uma identidade de grupo profissional ou de identidade de classe.

Em se tratando ainda de um instrumento de motivação, de acordo com o discurso da direção, é preciso manter a mobilização e a participação dos empregados. Para isto, a empresa oferece uma série de atividades simbólicas (jantares em grupos, churrascos, presença de membros da direção, pequenas viagens etc.) e o uso de técnicas de concorrência entre grupos e a seleção dos "melhores".

É necessário ainda que os membros voluntários do CCQ sejam formados para participarem das suas atividades. Disto resulta uma ocasião a mais para a preparação e formação de novos núcleos de regulação de conflito nos postos de trabalho. Assim, considerando todas as implicações que cercam os CCQ, compreende-se de imediato que este procedimento organizacional de participação vai, pouco a pouco, incorporar outros objetivos para transformar-se em um dos mecanismos informais de regulação de conflitos.

O que é considerado essencial nas atividades do CCQ e nas atividades similares ao CCQ é a participação, em si mesma, do empregado. Ou falando de uma outra forma, o ato mais importante é de levar o empregado (princi-

palmente o operário) a pensar na empresa no momento em que ele traz não importa qual sugestão, concretizando sua lealdade e sua fidelidade, apesar — e é bom que seja bem claro — dos resultados concretos e reais dos CCQ em termos econômicos.

5.2 Procedimentos de participação relativos à segurança no trabalho

Ainda ligada à transferência do modelo japonês de gestão de mão-de-obra, observamos a importância de instrumentos tais como DDI (Diálogo Diário Informal) para o controle de conflitos. Segundo o discurso patronal, trata-se inicialmente de um mecanismo para reforçar a idéia de segurança de trabalho e para repassar o programa de produção.

De uma maneira bem particular, estas reuniões cotidianas, através da participação dos operários, permitem o diagnóstico do clima social da equipe e o controle imediato do conflito. Trata-se, também, de um mecanismo de reforço das políticas da empresa e das estratégias de redução do conflito adotadas pela empresa. Um agente de administração de pessoal explicou que estas reuniões (realizadas em todos os postos de trabalho) duram cerca de 10 minutos, quando os operários discutem um problema, falam sobre um determinado assunto ou mesmo do cotidiano, devendo o chefe de equipe, na oportunidade, criar um clima de confiança no grupo. Asseguram os agentes de administração de pessoal que "o DDI transformou-se em um instrumento de grande valor para gerir os recursos humanos".

Encontramos também nas empresas pesquisadas um outro papel desempenhado pelas comissões de prevenção de acidentes no trabalho. O serviço de segurança no trabalho possui estatuto legal, no Brasil, a partir de dezembro de 1977 (Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977).

Em 1978, o Ministério do Trabalho aprovou as normas regulamentares da Lei nº 6.514, que cria a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), obrigatória em todas as empresas que possuem 50 empregados ou mais. As Cipa são constituídas de quatro a 24 membros, a metade representando os empregados e a outra parte representando os empregadores. Os representantes dos empregados são eleitos todos os anos.

A aplicação da lei exige o controle, pelo delegado regional do Trabalho, das atividades desta comissão. No entanto, as empresas formam, no interior dos postos de trabalho, outras comissões que, ao nível formal, têm os mesmos objetivos da Cipa. Estas comissões recebem denominações diferentes da Cipa para não estarem submetidas à legislação, mas, na realidade, seu papel ultrapassa o da Cipa central.

Os membros da segunda comissão de segurança, higiene e medicina do trabalho não são eleitos. São escolhidos pelos chefes e é entre eles que são tirados os candidatos à eleição de representantes dos operários na Cipa.

Um engenheiro de segurança de trabalho entrevistado explica que os operários são convidados a fazerem parte desta segunda comissão, decorrendo deste processo várias vantagens: "O indivíduo se sente importante e valorizado e pode-se, a partir daí, resolver problemas de relacionamento e ainda desenvolver a produtividade. Entre

os diversos meios, a redução de acidentes é uma causa lógica da produtividade. Aproveitamos ainda estas comissões para realizar conferências, passar alguma notícia e para conscientizar o homem.”

Observa-se que todos estes instrumentos para a promoção da participação fornecem, enquanto operacionalizados, informações sobre o clima social reinante na equipe, problemas que ameaçam emergir etc. Vê-se, então, que aos objetivos iniciais das comissões de segurança do trabalho foram juntados outros, como o controle do conflito e de seus mecanismos de redução.

5.3 Procedimentos relativos à participação da família dos operários na vida da empresa

O objetivo formal deste tipo de participação é a integração da família à vida da empresa, mas estas ações buscam ainda situar o conflito de relações de trabalho a nível do relacionamento no posto de trabalho a problemas familiares.

O desenvolvimento de ações relativas à participação da família ao trabalho dos operários se explica pelo princípio de que se pode levar mais harmonia aos lares e mais paz de espírito aos operários. A ação é fazer as mulheres dos operários compreenderem o trabalho de seus maridos para que:

- o casal possa dialogar quando o operário volta do trabalho;
- elas conheçam as pressões e os perigos existentes nos locais de trabalho;
- elas possam dar mais tranquilidade a seus companheiros.

Na empresa BC, as esposas e a família dos operários são convidadas a visitar o local de trabalho dos empregados durante seu programa inicial de integração (que é reciclado de tempo em tempo). Na empresa AB, é realizado, aos domingos, um curso para “donas-de-casa”. Além de trabalhos manuais, discussão de problemas domésticos e financeiros, elas são levadas a conhecer os locais de trabalho de seus maridos, os equipamentos e os seus riscos.

Esta ação organizacional busca “a redução das taxas de acidentes, o aumento da produtividade e a harmonia no trabalho, ou seja, a melhoria da relação entre chefe e subordinado” (Trecho de uma entrevista de um agente de administração de pessoal).

Assim, através da participação, a empresa divide com as mulheres dos operários uma parte das responsabilidades pelos problemas de relacionamento no interior das unidades de produção, por possíveis acidentes de trabalho, além de aperfeiçoar mecanismos de integração à empresa.

5.4 Procedimentos de participação relativos ao início de uma institucionalização do conflito

Abordaremos aqui a experiência de um conselho de representação dos operários ou comissão de fábrica encontrada em uma das empresas pesquisadas. Os objetivos

previstos em regulamento desta comissão de fábrica (CF) são os seguintes:

- estabelecer uma fonte de diálogo entre os empregados e a direção sobre assuntos de interesse coletivo e para uma melhor integração na comunidade de trabalho;
- encontrar soluções aos problemas não solucionados nos postos de trabalho;
- contribuir para o desenvolvimento de maior participação nos problemas dos empregados e dos grupos profissionais;
- promover o autodesenvolvimento dos empregados.

Os representantes dos operários junto à CF são eleitos entre os candidatos indicados pelos chefes de equipe, sendo previsto ainda que:

- a ação da CF terá como orientação de base e como limite as políticas da empresa;
- a vida da CF durará enquanto ela corresponder aos objetivos previstos;
- a participação dos representantes dos operários na CF é incompatível com as atividades políticas, religiosas ou racistas ou ainda com o encorajamento e o apoio a “ausências coletivas ao trabalho”.

Os representantes devem informar a direção sobre as reclamações, reivindicações, aspirações, sugestões etc., exprimidas nos postos de trabalho, recolhidas junto aos seus colegas. Faz-se importante acrescentar que, antes de chegar às reuniões mensais da CF, estas informações são assinadas pelos chefes da equipe, chefe do posto de trabalho e chefe do departamento de produção.

Os representantes dos operários tomam-se auxiliares do chefe de equipe no seu papel de regulação dos conflitos a nível da unidade de produção e de seu controle antes de sua manifestação a nível de grupo ou coletivo. Os operários, por sua vez, têm o sentimento de possuir um mecanismo que lhes permita encaminhar suas reclamações e reivindicações para a discussão e o tratamento que se fizer necessário. A direção, ainda através deste procedimento, controla a ação dos chefes da equipe e do posto de trabalho nos seus papéis de regulação do conflito.

Constata-se, a partir da análise destas formas de participação, que as pressões e incertezas no campo das relações profissionais determinam ações diferenciadas concernentes à gestão das relações de trabalho e elas visam, no caso brasileiro, a níveis e a formas diferentes de integração.

6. CONCLUSÃO

Yves Delamotte (1959) já concluía, há cerca de duas décadas e meia, que o investimento de cada um, no plano da unidade de produção, por uma melhor *performance*, só tem sentido na medida em que a remuneração

deste esforço consentido é garantido pelo reconhecimento de um poder coletivo de grupo operário e pela negociação de regras relativas às condições gerais nas quais o trabalho será efetuado e retribuído.

Apesar disso, a título de conclusão, duas considerações parecem importantes:

1. Ao analisarmos as práticas de participação relacionando-as aos objetivos de regulação de conflito, não foi considerado o papel exercido pelos empregados como atores passivos e ativos deste processo. Acreditamos que um estudo profundo e de caráter mais exaustivo do problema não poderia deixar de considerá-los, pois o comportamento dos empregados é componente do sistema de regulação de conflito.

2. A concepção da participação explica em grande parte o seu processo.

Segundo Gérald Fortin (1979), quatro significações de participação são distinguidas na sociedade, sendo, em muitos casos, difícil dissociar uma das outras. Uma primeira significação é aquela da participação ativista, definida em termos de presença em associações, cargos ocupados, reuniões às quais se assiste, número de intervenções verbais etc. Existe mesmo uma redução da participação, considerando-a efetiva, desde que todos os membros de um grupo tenham possibilidade de expressão verbal. Uma segunda significação é aquela da participação integrativa. Neste caso, a participação passa a ser sinônimo de conformismo às normas e valores propostos por um grupo que detém o poder, transformando-se numa participação passiva e não crítica. A terceira significação da participação se aproxima da manipulação e da mobilização ideológica. Nesta situação, os indivíduos aderem voluntariamente a objetivos que são propostos por elementos de poderosa autoridade. Esta adesão pode conduzir a uma ação; no entanto, o que este tipo de participação distribui não é o poder, mas o sentimento de estar engajado em uma obra ou ação entusiasmante. Enfim, a quarta significação implica a divisão do poder entre todos os grupos e a possibilidade concreta para todos de influenciarem a decisão coletiva sobre os objetivos sociais. É neste nível que se pode localizar o sentido real da participação.

Quando se analisam os processos de participação nas empresas pesquisadas, estas formas participativas se situam como meio de integração e de mobilização ideológica. Estas técnicas de gestão relativas à participação agem sobretudo na distribuição dos sentimentos de estar engajado, mas não na distribuição do poder. Não se trata, então, de uma verdadeira possibilidade de participar.

Diversas formas de participação têm sido desenvolvidas e implementadas pelas organizações, no Brasil. Buscamos examinar esta prática organizacional numa linha que contempla a participação como meio de regulação de conflitos nas relações de trabalho. Neste caso, a participação poderá modificar as relações de poder entre os agentes/atores sociais na ação coletiva de produção ou provocar a integração dos empregados à empresa. No entanto, é a segunda hipótese que conduz às explicações imediatas para estas práticas, alternativas ou complementares, dos processos potenciais de regulação de conflito.

* Trabalho baseado em parte na pesquisa realizada por ocasião da elaboração da tese de doutorado da autora, *Les moyens et les procédures de traitement de conflits dans de grandes entreprises brésiliennes, apresentada à Universidade de Paris IX – Dauphine, França, em abril de 1983.*

¹ Sobre formas de regulação, ver, entre outros: Javillier, J.C. *Conflits du travail*. Paris, PUF, 1976. (Collection *Que Sais-Je?*); Fox & Flanders. *La réforme de la négociation collective*; Donovam à Durkheim. In: Sellier, F., ed. *Les relations industrielles: principes et politiques*. Paris, PUF, 1976. p. 233-48; Morel, C. *La grève froide*. Paris, Les Editions d'Organisation, 1981.

² A história do movimento sindical brasileiro mostra bem a intermitência de períodos mais reivindicatórios ao longo de sua vida.

³ Ver Walker, K.F. *La participation des travailleurs à la gestion des entreprises: problèmes, pratiques et perspectives*: Boletim IIES (Instituto Internacional de Estudos Sociais), Genève, n.12, p.7.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adam, G. & Reynaud, J.D. *Conflits du travail et changement social*. Paris, PUF, 1978.

BIT – Bureau International du Travail. *La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise*. Genève, BIT, 1981.

Carpentier, R. *Participer oui, mais comment?* *Economie et Société*, Genève, 4(9):1.615-25, sept. 1970.

Crozier, M. & Friedberg, E. *L'acteur et le système*. Paris, Seuil, 1977.

Dahrendorf, R. *Classes et conflit de classes dans la société industrielle*. Paris, Mouton, 1972.

Delamotte, Y. *Conflit industriel et participation ouvrière*. *Sociologie du Travail*, oct./déc. 1959.

Dunlop, J. La structure d'un système de relations professionnelles. In: *Industrial relations systems*. Trad. François Sellier. Southern Illinois University Press, 1958. p. 7-23.

Dupuy, E. & Martin, D. *Jeux et Enjeux de la Participation*. Université de Paris – Sud, Centre de Recherches en Sciences Sociales du Travail, 1977.

Erbes-Seguin, S. *Les relations collectives de travail: pour une sociologie économique du conflit social*. Thèse de doctorat d'état en lettres et sciences humaines. Université Paris VII, 1980.

Fortin, G. Participation et société. *Economie et Société*, Genève, 4(9):1.575-613, sept. 1979.

Lopes Melo M.C.O. *Les moyens et les procédures de traitement des conflits dans de grandes entreprises brésiliennes*. Thèse de doctorat 3^e cycle. Université Paris IX – Dauphine, 1983.

Ministère du Travail et de la Participation. *La participation: une réalité vivante*. Paris, La Documentation Française, 1981.

Pagès, M. et alii. *L'emprise de l'organisation*. Paris, PUF, 1979.

Reynaud, J.D. Conflit et régulation sociale: esquisse d'une théorie de la régulation conjointe. *Revue Française de Sociologie*, 20: 367-76, 1979.

———. Conflits du travail, classes sociales et contrôle social. *Sociologie du Travail*, 1:97-115, 1980.

Souza Martins, H.H.T. *O Estado e a burocratização do sindicato no Brasil*. São Paulo, Hucitec, 1979.

Touraine, A. *Production de la société*. Paris, Seuil, 1973.

Touzard, H. *La médiation et la résolution des conflits*. Paris, PUF, 1979.



Edição especial do Correio da Unesco, em comemoração ao centenário de nascimento do mais prodigioso artista do nosso século, responsável pelo definitivo reconhecimento da arte moderna no mundo.

*50 páginas (8 em cores) * mais de 40 obras* Cr\$ 1.700

*Nas livrarias da Fundação Getulio Vargas
ou pelo Reembolso Postal.*