

Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white, sans-serif font centered within a solid blue rectangular background.

RESENHA

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	Lima, Alexandre
Publisher	Universidade Federal de Santa Catarina
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-06-30 10:40:51
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/172966

RESENHA

KISSLER, L. *Ética e participação: Problemas éticos associados à gestão participativa nas empresas*. Florianópolis: Edufsc, 2004.

Alexandre Lima

Universidade Federal de Santa Catarina

No livro *Ética e Participação*, Leo Kissler trata da participação direta dos empregados no estabelecimento das condições de trabalho, bem como, da participação delegada (co-gestão) e conclui que esta participação além de não conseguir solucionar os problemas éticos típicos nas empresas, torna-se ela própria um problema de teor ético.

Antes de tratar deste trabalho, vale destacar o longo prólogo de Robert H. Srour que introduziu a questão ética da participação no contexto brasileiro. Segundo Srour, a gestão participativa no âmbito do sistema econômico capitalista opera no marco da heteronomia, mantendo-se clara separação entre gestores e trabalhadores. Observa que a organização de trabalho capitalista, tanto de caráter industrial como de caráter digital, não elimina as relações heterônomas de poder, mas, devido a uma transição estrutural e histórica, as relações autoritárias de poder, características da linha de montagem industrial, têm-se encaminhado para relações liberais de poder, indispensáveis nas ilhas de trabalho digitais. Entre as razões desta transformação está o processo de automação que exige a participação do trabalhador nesta “produção flexível”.

Sobre o projeto de Kissler, cabe ressaltar que o autor discute os problemas éticos associados à prática da participação direta de empregados observada nas empresas da indústria

automobilística européia, especificamente, alemã e francesa. A hipótese sustentada por Kissler é a de que as novas modalidades de participação dos empregados não constituem uma solução para o antigo problema ético da empresa, que consistia em legitimar o viés do poder que divide seus atores. Ao contrário, essas novas modalidades acabam por tornar o problema ainda mais agudo resultando em conseqüências, intencionais ou não, que transformam a própria participação num problema de caráter ético. Suas pesquisas empíricas sobre a participação direta comprovam que as novas modalidades de participação afetam os princípios fundamentais da *Ética Econômica e Empresarial*: a equidade, a liberdade e a dignidade humana. No final de seu trabalho, Kissler destaca mais um princípio como base de qualquer questionamento ético empresarial, a solidariedade.

O princípio da *equidade* remete à velha questão da justa remuneração. O problema aqui é a mensuração da contribuição resultante da participação ativa e sua respectiva remuneração, partindo-se da premissa de que a participação produz uma contribuição adicional cuja contrapartida não está incluída. Kissler define a participação como o envolvimento nos processos decisórios da empresa que levam à realização dos objetivos do próprio trabalho. A participação sempre se relaciona a ações de

outros, tratando-se então, de uma ação social movida por interesses. A atividade em um grupo participativo se destina a resolver problemas pertinentes ao trabalho realizado na empresa, sendo classificado como uma forma indireta de trabalho, uma atividade de trabalho distinta e paralela ao processo de trabalho normal. Kissler reconhece uma tendência geral de incorporar a participação na própria gestão das empresas devido as razões de mercado centrado principalmente sobre a funcionalidade, em prejuízo de aspectos sociais. Nas mãos dos administradores, a participação vem se transformando de um meio emancipatório em um importante instrumento destinado a explorar as capacidades dos trabalhadores e assegurar produtividade crescente, o que poderá custar o posto de trabalho ao próprio participante ou a seu colega. Essa racionalização do trabalho sem intervenção externa se coloca em contradição aos valores éticos da equidade e transparência.

Kissler aponta alguns fatores que estimulam o interesse pelo trabalho participativo a despeito de vantagens materiais ou mesmo de interesse pela democratização da empresa. Nos círculos de qualidade, os estímulos são: a interrupção temporária da rotina de trabalho; desejo de especialização e qualificação; expectativas de ascender na carreira profissional; e, principalmente, o reconhecimento social. Existem ainda, três fatores que ajudam tender a participação: as oportunidades de participar nesses grupos distribuem-se desigualmente; na participação desaparece a fronteira entre exploração e motivação pessoal; o reconhecimento social é conquistado pela competição. Com isto, Kissler salienta como o trabalho participativo num cenário de competição não propicia a fruição solidária dos resultados desse trabalho, ou seja, não promove uma distribuição justa dos

lucros além de verificar-se também, a perda da autonomia dos trabalhadores.

Sobre o princípio da *liberdade*, Kissler observa que nas normas processuais das empresas pesquisadas estava assegurado que nenhum empregado poderá ser obrigado a participar de um círculo de qualidade e que a não-participação é aceita sem sanções. No entanto, na prática empresarial, a observação dos princípios depende do contexto dos interesses que explicarão por que as ofertas de participação são dirigidas formalmente a todos os empregados, embora exista preferência por determinado grupo cuja participação proporcione modernização. Kissler conclui que os procedimentos de participação direta balizam o recrutamento de uma elite participativa intra-empresarial, ao mesmo tempo que desencadeia um processo de exclusão social, pois nem todo aquele que quer participar terá oportunidade e quem não quer estará, eventualmente, sujeito a sanções.

O princípio da *dignidade humana* é avaliado por Kissler a partir da perspectiva de mudança na distribuição de poder na empresa, pré-condição para a redução de hierarquia, superação de autoritarismo repressivo e humanização das condições de trabalho. Ao lembrar que os procedimentos de participação direta situam-se num espaço social marcado por interesses e conflitos, Kissler trata de um problema específico de implementação, ou seja, o de quem exerce o poder sobre os procedimentos de participação e o que é poder neste caso específico. Neste contexto, poder significa *poder-de-decisão* dentro do ciclo produtivo de sistemas de regras que servem para a ordenação social. Para compreender quem estabelece, interpreta e introduz as regras na empresa, Kissler elabora uma tipologia de modalidades de participação: 1) Participação unilateral: um

dos atores (a administração ou o sindicato) domina o sistema de regras; 2) Participação multilateral: as regras são elaboradas a partir de negociação e de cooperação entre atores da empresa; 3) Organização participativa do trabalho: o procedimento de participação é integrado ao próprio processo de trabalho.

Nos tipos unilateral e multilateral, o poder de definir cabe exclusivamente aos atores empresariais tradicionais. Paradoxalmente, a participação direta dos empregados é introduzida à sua revelia, é uma participação administrada. Considerando o paralelismo introduzido pela participação direta, Kissler verifica o choque de duas culturas organizacionais dirigentes que traz como consequência um choque de duas culturas divergentes: uma cultura participativa, centrada no diálogo, e a outra laboral, centrada no esforço físico. Esta situação gera o que Kissler define de “cidadão esquizofrênico”, um empregado obrigado a se subordinar a um processo de trabalho taylorista e, ao mesmo tempo, ser membro de um grupo participativo, um cidadão.

Na última parte de seu trabalho, Kissler esboça um modelo empírico para uma ética de participação com vistas a uma participação direta baseada no diálogo funcional capaz de ultrapassar a simples compensação das deficiências da organização do trabalho de caráter taylorista e não-comunicativo. Esta modalidade não visa somente a otimização da produção, mas deve contribuir para superar o taylorismo e implicará uma valorização do trabalhador, deixando de ser subordinado, um apêndice da máquina, para tornar-se um cidadão dentro da empresa. Para não cair em simples utopia, Kissler vale-se de elementos empíricos para fundamentar uma Ética de participação direta a partir da integração de gru-

pos pequenos em grupos de trabalho maiores, diferentemente da organização taylorista. Aparenta, inclusive, uma experiência histórica na Alemanha, após a I Guerra Mundial, mas que não teve continuidade, o que, de certa forma, dificulta a análise da proposta de Kissler pelo fato de não se poder avaliar o resultado deste tipo de trabalho. Mesmo assim, Kissler destaca sua importância, porque a proposta passou a estar associada às idéias que até hoje se preocupam com esta forma de reestruturar o trabalho.

Os objetivos práticos da organização do trabalho adquirem sua qualidade normativa a partir dos seguintes princípios de natureza ética: 1) remuneração justa pelo trabalho da participação; 2) maior liberdade de ação na jornada de trabalho; 3) mudanças na distribuição de poder na empresa. De acordo com estes princípios são levantados alguns critérios para a organização do trabalho, tais como: a) a organização deve ser tal que os próprios empregados possam perceber uma relação entre o rendimento do trabalho e sua remuneração; b) cabe implantar o trabalho em equipe com autonomia parcial, isto é, cada grupo deve ser uma unidade organizacional auto-regulada; c) implementar o trabalho em grupo pela via da modalidade participativa ao invés da participação dirigida. A participação direta dos atores promoveria a distribuição de poder e, portanto, o respeito à dignidade.

A inclusão dos elementos participativos na própria organização do trabalho não apenas desloca a participação para os grupos de trabalho, como também, de modo concomitante, desloca os próprios problemas de ordem ética daí resultantes. Pela regulação do grupo de trabalho, espera-se que o grupo encontre as respostas adequadas para questões como remuneração justa e observância da liberdade de

opção no trabalho participativo. Mesmo dentro desta perspectiva, haverá conseqüências como a heterogeneidade de interesses entre os grupos que deverão ser consideradas mediante duas exigências normativas: 1) abrir possibilidades para melhor comunicação no ambiente de trabalho; e 2) complementar as novas possibilidades comunicativas com novas formas de ação solidária no trabalho.

Portanto, preocupado com a humanização das condições de trabalho, Kissler aponta um quarto princípio fundamental na *Ética econômica*: a solidariedade. O entendimento comunicativo é o elemento viabilizador da implementação de ações soli-

dárias na abertura do processo de trabalho. Obviamente, a intensificação do trabalho e a produtividade silenciosa no grupo podem coexistir com tendências de acentuado individualismo e competição intragrupal. O trabalho em grupo, por si só, não garante, na prática, a realização do princípio da solidariedade no mundo do trabalho. Por isso, a proposta de Kissler suscita importantes questões de conteúdo ético, tais como a regulamentação da remuneração, condições de acesso e distribuição de poder. Para Kissler, as possíveis respostas a essas questões deverão basear-se na solidariedade, um princípio fundamental da *Ética Econômica*.

e-mail:alexlimafil@yahoo.com.br