

# ENTRE O LAZER E O TRABALHO: UMA CONTRIBUIÇÃO DA AUTOGESTÃO PARA A ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Gustavo Luis GUTIERREZ<sup>1</sup>

## Introdução

Procurarei aqui ilustrar algumas práticas internas às empresas, através das quais funcionários *privatizam* em benefício próprio o poder de seus postos e o acesso diferenciado à tomada de decisões, na busca de obter ganhos materiais e simbólicos. Neste sentido, as características de transparência e participação típicas das experiências de autogestão, economia social e cooperativas de trabalho, são apontadas como a melhor forma de controle deste tipo de desvio dos objetivos organizacionais originais.

## O Privado, o público e o pessoal

Houve um debate, durante a década de oitenta e início dos anos noventa, que se destacou particularmente: a privatização das empresas estatais.

Economistas, políticos, jornalistas etc., perfilarão longas argumentações em defesa tanto da privatização (alegando que iniciaria uma nova era de prosperidade e desenvolvimento para todos), como da preservação do modelo estatal (defendendo, neste caso, o desenvolvimento que já ocorrera e a autonomia nacional).

Essa discussão, para bem ou para mal, já foi resolvida na realidade concreta com o recente e conhecido processo de privatização de serviços e venda de empresas estatais. Convém registrar que o caminho não foi pacífico e houve resistências de setores populares, além de permanecerem pontos pouco claros em todo o processo. De qualquer forma, e pensando especificamente naqueles que se preocuparam em

---

<sup>1</sup> Professor Livre Docente do Departamento de Estudos do Lazer - Faculdade de Educação Física, Unicamp - Campinas - SP.

participar do debate e tentaram interferir, é inegável o mérito de terem percebido a sua importância e conseqüências futuras.

Isso nem sempre é verdade e serve para compensar, de certa forma, todo o esforço e empenho investido em discussões que se mostram, com o passar do tempo, inócuas, sem importância, ou até equivocadas.

Neste final dos anos noventa, contudo, olhando para trás e confrontando tudo o que aconteceu com aquelas questões, fica a impressão de que, independente de ter-se defendido a privatização ou a preservação do modelo estatal, uma dimensão fundamental acabou passando despercebida: estou me referindo a uma espécie de *privatização* pessoal que se expande sem cessar, do uso individual de posições de poder dentro das organizações para benefício do próprio funcionário, seja para obter vantagens no contexto mais amplo de sua inserção social, ou como instrumento interno de ascensão na carreira da organização.

Quando o comprador de uma empresa exige comissão para viabilizar uma operação, apropria-se de um valor decorrente da sua posição na hierarquia. Ou seja, faz uso privado de um poder constituído na esfera da economia privada, ou pública. A generalização de comportamentos desta natureza, do síndico do prédio que reforma uma fachada, ao prefeito da cidade que fecha um contrato de coleta de lixo, termina por constituir uma rede de poder e costumes extremamente difícil de avaliar, em função de sua natureza informal (e ilegal). Mas, pelos simples dados de realidade de que todos dispomos, ao que tudo indica, está espalhada e sedimentada nos mais distantes setores da vida econômica.

Nada disso é tão recente assim. A idéia original das Organizações Não Governamentais (ONG's) partia da constatação da impossibilidade de ajudar a quem quer que fosse através dos canais formais e institucionalizados, independente dos desvios de rota que tenham ocorrido posteriormente na realidade concreta. As ONG's, cuja maioria não é autogestionária internamente, sofrem as mesmas conseqüências do uso privado dos cargos que as demais organizações.

O aumento na velocidade dos fluxos de informação, bem como uma postura gerencial direcionada à terceirização e autonomização do trabalho em células menores, parecem ter contribuído para a generalização deste tipo de prática que se fundamenta, sem dúvida, em aspectos culturais mais amplos, como a falência da ética do trabalho e o descolamento entre a criação de valor e a incorporação de trabalho vivo no processo produtivo.

### **As conseqüências para a autogestão**

Esta postura que se generaliza, de uso pessoal de cargos em organizações privadas ou públicas, tem conseqüências importantes em todo o corpo da sociedade e, também, para a reflexão e a prática dos empreendimentos de autogestão, economia social ou cooperativas de trabalho.

Procurando tornar esta exposição o mais clara possível, poderíamos dividir as conseqüências para a autogestão em duas categorias: (1) conseqüências externas ou estratégicas e (2) conseqüências internas ou organizacionais.

#### *1 Conseqüências externas ou estratégicas*

As empresas de autogestão têm enfrentado, com profundo pesar, uma realidade que está longe do que seria ideal e esperado. São obrigadas a concorrer, muitas vezes, com outras empresas onde a sonegação de impostos e o suborno dos representantes dos clientes constituem práticas sistemáticas, impondo uma redução de custos de produção e uma eficiência de vendas impossível de igualar sem usar os mesmos artifícios. Isto é operacionalizado pelo conhecido Caixa 2, através do qual se compra e se vende sem emissão de notas.

Este tipo de costume não é, em si mesmo, um problema da administração de empresas. É um problema de fiscalização do governo, ou talvez seja até um problema de todo o povo brasileiro. O empresário faz uma aposta pela qual avalia que o risco de ser pego é muito menor

que os benefícios obtidos com a sonegação. É um jogo... Porém, é um jogo que tem conseqüências importantes para as empresas autogeridas. Senão vejamos:

- Essas empresas procuram utilizar como apelo, além da qualidade e do preço dos seus produtos e serviços, uma postura diferenciada tanto com relação aos seus membros como com o meio em geral, num sentido amplo, considerando desde o consumidor em si até questões éticas e o respeito ao meio ambiente. Pois bem, como conciliar essa postura com práticas fiscais ilegais?
- A sonegação e o Caixa 2 permitem que a empresa se torne não só mais competitiva com relação aos preços de mercado, como também mais ágil para resolver questões cotidianas de administração, já que pode desenvolver operações com poucos controles formais e dispõe de mais liquidez.
- O Caixa 2 permite, além disso, dispor de uma reserva financeira para operações ilícitas não só no campo tributário, mas também, e principalmente, com relação às demandas decorrentes do uso pessoal do poder de posições na hierarquia de empresas públicas e privadas. Ou seja, quando um funcionário exige comissão para fechar um negócio, o dinheiro só pode vir de uma contabilidade paralela.

Esse é um cenário em que as empresas de autogestão saem prejudicadas de várias maneiras. Incorrem em custos mais altos, adotam procedimentos internos mais lentos e complexos e, finalmente, não possuem recursos específicos para viabilizar suas operações quando são exigidas comissões.

## *2 As conseqüências internas ou organizacionais*

As empresas autogeridas adotam, geralmente, alguma forma de rodízio nos cargos de direção, em função de eleições e consultas internas. Mesmo quando isso não se dá assim, as pessoas em cargos de decisão são observadas de perto pelo coletivo e devem prestar contas sistematicamente de seus atos. É previsível e desejável que assim seja.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, sabemos que nas empresas autogeridas a produção e os recursos são coletivos, ou seja, todos os membros têm direitos específicos sobre tudo o que constitui a organização. Pois bem, é coerente com essa realidade que todos zelem e se preocupem com os bens e frutos da empresa, num grau muito maior do que na empresa capitalista tradicional, onde a fraude, no limite, prejudica essencialmente o dono. Isto tem um aspecto positivo, que é o envolvimento de cada um com os objetivos da organização. E tem um aspecto negativo, que é a proliferação de controles sobre os membros e as operações, para preservar um patrimônio que não é de um proprietário distante, e às vezes odiado, mas de todos os envolvidos com o trabalho.

### **O pior dos mundos**

Não é difícil perceber, pelas observações acima, que é possível, seja por falta de reflexão e imediatismo, ou até por um principismo bem intencionado, transformar um projeto de autogestão no pior dos mundos imagináveis quanto à concepção de administração.

A partir destas observações, e tentando construir o pior cenário possível, podemos estar falando de uma empresa que opera com custos mais altos que seus concorrentes (porque não sonega), que adota processos administrativos e contábeis mais complexos (idem) e não pode pagar comissões para fechar negócios (porque não tem caixa 2). Além disso, as pessoas que devem tomar as decisões são lentas, mesmo no que se refere ao encaminhamento cotidiano da gestão, já que devem consultar repetida e sistematicamente o coletivo. E, finalmente, a propriedade e os recursos da organização são vigiados com mais empenho que na média das empresas, já que pertencem a todos.

Por mais que alguém acredite na autogestão, e por mais tempo e emoção que se haja investido discutindo o tema, é forçoso reconhecer que essa empresa tem tudo para dar errado... ela tem todas as desvantagens da empresa tradicional e nenhuma das suas vantagens!

## A contribuição da autogestão para a administração atual

E quais são, então, as vantagens da empresa autogerida? Ora, a vantagem da empresa autogerida é precisamente poder atuar de forma mais racional, criativa e ágil que as demais empresas. Para isso, contudo, será necessário despir-se de alguns vícios das empresas tradicionais:

No que diz respeito, especificamente, às conseqüências externas ou estratégicas, a solução não depende da empresa autogerida em si, mas de uma dada situação de mercado. Nos setores em que os empresários capitalistas, ao sonegar impostos, sempre ganham a aposta contra o Estado, é muito difícil concorrer agindo dentro da legalidade, pela simples razão de que não se consegue obter o percentual a ser pago em impostos através de ganhos de produtividade, por mais racional e criativo que seja o coletivo.

No regime capitalista, quando o Estado se omite, seja por incompetência ou conivência, passa a imperar a lei da selva, a lei do mais forte. Esta fronteira entre a lei fundamental do capitalismo, que é o aumento do capital, e a legislação como manifestação social de critérios e valores de ordem ética e moral, consolidados numa tradição histórica e cultural, é extremamente complexa e de natureza política. Deve ser resolvida, portanto, no conjunto mais amplo de todas as lutas políticas.

A empresa autogerida, que precisar atuar num meio concorrencial com essas características, será condenada a fazer o que toda empresa faz: tentar sobreviver. Com a ressalva de que ela possui uma fragilidade a mais em função de representar uma experiência alternativa e que, portanto, pode vir a sofrer uma perseguição específica, de fundo ideológico, embora o discurso do carrasco seja genérico e impessoal.

No que diz respeito às conseqüências internas, definidas aqui essencialmente como a falta de autonomia individual para a tomada de decisões e o aumento de controles sobre o patrimônio e os fluxos financeiros, é preciso estar atento para duas questões:

- a) Na empresa convencional atual, pode-se perceber uma tendência no sentido tanto do aumento da autonomia individual, como na racionalização, e até supressão, de alguns controles internos. A contrapartida é um investimento no que eles convencionaram chamar ética em negócios, valores corporativos, etc. Isto se deve, essencialmente, à constatação, aliás nada recente, de que para poder concorrer nas condições atuais de mercado é preciso ser ágil e rápido, trabalhando com estruturas enxutas. Pois bem, isto só é possível confiando nas pessoas e incentivando-as a serem criativas e autônomas.
- b) A empresa autogerida caracteriza-se por procurar desenvolver um modelo de organização diferente e inovador, tanto internamente como com relação ao ambiente em que atua. Neste caso, soma-se a busca da eficiência e a necessidade de sobrevivência econômica dos membros com uma postura pessoal e coletiva participativa, engajada, justa e igualitária. Então, se por um lado é uma empresa que concorre no mercado e busca padrões de excelência como qualquer outra, por outro lado é uma empresa diferente onde seus membros adotam um código de valores mais amplo e compartilham objetivos comuns importantes.

A solução possível, e que maximiza as chances de sucesso da empresa autogerida, é justamente reverter no interior da autogestão o que é eficiente no mercado como um todo. Ou seja, a autonomia individual e a supressão dos controles desnecessários. Trata-se de uma reconversão interna, e não de uma simples cópia, porque a empresa autogerida possui uma especificidade que lhe permite transformar a falsa colaboração presente na empresa tradicional em algo verdadeiro e real.

Explicando melhor, quando duas pessoas se relacionam no âmbito da organização capitalista convencional, são obrigadas a concorrer entre elas, deixando de lado os escrúpulos e os princípios. Já no interior das empresas de autogestão é imprescindível, ou até inevitável, construir uma relação interpessoal de outra natureza, fundada na colaboração e na confiança. Não se trata aqui de defender uma visão simplista e ingênua do ser humano, mas da construção consciente e

intencional de um ambiente de trabalho regido por valores além da simples acumulação financeira. Pois bem, e de onde vêm esses valores? Precisamente da sociabilidade espontânea, do espaço do lazer, da convivência comunitária livre e autônoma que caracteriza o mundo da vida de cada pessoa. São precisamente as regras que caracterizam as relações de amizade, de respeito, solidariedade e apreço entre as pessoas, que servem de exemplo concreto do tipo de relação intra-organizacional das experiências de autogestão, economia social e cooperativas de trabalho.<sup>2</sup> Cada membro pode esperar dos demais o que espera de um amigo, e deve corresponder na mesma medida. Nesse contexto, as condutas desviantes não constituem fraudes ou conluíus, mas atos de traição à amizade, o que é muito mais grave.

Isto oferece vantagens e riscos. A idéia fundamental é que confiar vale a pena e pode se traduzir tanto em eficiência e produtividade, como num ambiente mais saudável e agradável para todos os membros do grupo.

O risco, mais ou menos óbvio, é o de alguém trair a confiança do coletivo em benefício próprio e prejudicar a todos. Não parece, contudo, existirem muitas opções. A única alternativa de sobrevivência para as empresas de autogestão é obterem vantagens competitivas no mercado. Sem altos contatos no governo e no mundo da finanças, com pouco capital e sem acesso à tecnologia de ponta, o único diferencial possível é a economia de controles e a utilização intensiva da racionalidade e criatividade da ação conjunta dos membros.

E agora podemos voltar à questão inicial deste debate. Assistimos ao crescimento generalizado da utilização pessoal do poder decorrente da ocupação de postos nas organizações e no Estado. Os compradores das empresas funcionam à base de comissões. Policiais, juízes e fiscais aparecem constantemente, nos meios de comunicação, envolvidos em práticas de corrupção. Dos políticos, então, nem se fala... e até professores universitários trocam vagas nas pós-graduações por benefícios financeiros e/ou favores sexuais. Isto se propaga em contextos

---

<sup>2</sup> Todas estas questões estão mais desenvolvidas em: GUTIERREZ, Gustavo Luis. *Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.



organizacionais convencionais, vigiados e controlados burocraticamente, atravessados por pareceres de auditores independentes, lotados de memorandos protocolados, firmas reconhecidas, licitações e concursos públicos sacramentados por tribunais de contas. Ou seja, a solução para conseguir a diminuição do uso pessoal dos postos de poder não passa apenas por esses caminhos, mas principalmente pela criação de uma proposta de gestão nova e distinta.

A prática autogestionária, fundamentada numa cultura interna fortemente solidária, que associe autonomia pessoal com transparência, tende a inviabilizar, ou pelo menos inibir fortemente, o uso pessoal das situações individuais dentro do grupo. Trata-se, antes de tudo, de disseminar, no interior da organização autogerida, práticas de confiança, identidade e busca discursiva do consenso com relação à construção de planos coletivos de ação, conforme é característico do mundo da vida e da sociabilidade espontânea.

Isto cumpre um papel importante para viabilizar economicamente a eficiência das experiências alternativas de organização do trabalho, ao mesmo tempo em que aponta, através do exemplo e da prática política, caminhos para que toda a sociedade equacione melhor seus grandes problemas.