

TRINTA ANOS PENSANDO A FORMA DA EMPRESA AUTOGERIDA

THIRTY YEARS THINKING THE FORM OF SELF-MANAGED COMPANY

Gustavo Luis GUTIERREZ¹

RESUMO: Este texto apresenta a evolução da reflexão do autor sobre a autogestão e, principalmente, a estrutura formal da empresa autogerida. A exposição está dividida em períodos de cinco anos, começando no início da década de 1980 até os dias de hoje. Aponta parte importante da bibliografia sobre o tema e conclui que a questão da autogestão não foi central nem nos meios acadêmicos, e nem tampouco na agenda política, embora permaneça presente e em discussão durante todo o período. Procura destacar também a complexidade inerente ao tratamento conceitual e prático da questão.

PALAVRAS CHAVES: autogestão; participação; estrutura organizacional; educação.

INTRODUÇÃO

Este texto busca sistematizar reflexões sobre a autogestão e o formato da empresa autogerida, desde o fim da década de 1870 até os dias de hoje. Não se trata, contudo, de uma descrição objetiva dos debates no tempo e no espaço. É, antes, a descrição de uma trajetória decorrente de opções pessoais, da convivência em organizações acadêmicas específicas (PUC-SP, FGV-SP, UNESP, UNICAMP) e das sempre presentes e inexplicáveis coincidências.

Retrata uma percepção dos diferentes períodos e procura apontar a presença (ou a falta de presença) da autogestão no cenário das práticas políticas e das pesquisas no meio acadêmico. Ilustra a evolução da questão da empresa autogerida desde uma percepção inicial fundamentalmente política, passando para uma abordagem de natureza organizacional, destaca o desinteresse pelo objeto manifestado pela academia no final dos anos oitenta e procura entender seu ressurgimento na realidade atual, de forma marginal e utilitarista, subordinado a uma luta política mais ampla.

Finalmente, é importante alertar o leitor que as datas apontadas no início de cada item são aproximadas e, de certa forma, arbitrárias, servindo apenas como uma referência temporal relativa para auxiliar a leitura.

¹ Professor titular da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), do Programa de Pós-graduação em Educação Física. Campinas, São Paulo, Brasil. E-mail: glutierrez@terra.com.br

1. A APROXIMAÇÃO À EMPRESA AUTOGERIDA: A DIMENSÃO ORGANIZACIONAL, A VANGUARDA DO CAPITALISMO E AS EXPERIÊNCIAS INSTITUCIONALIZADAS (1980 A 1985)

Em 1980 quase todas as discussões sobre autogestão, pelo menos em São Paulo, passavam pelo livro *Autogestão uma mudança radical* de Alain Guillerm e Yvon Bourdet. Publicado originalmente em 1975, na França, e traduzido no ano seguinte no Brasil, tornou-se referência comum entre os interessados pelo tema na época. O texto apresenta uma avaliação genérica sobre o que chama história, teoria e rumos da autogestão, sem uma filiação metodológica muito definida, num tom entusiasmado e triunfalista. Termina escrevendo “[...] não fazemos ficção científica. Procuramos, ao contrário, demonstrar que a autogestão é não somente possível e necessária mas que já está aí, invisível, como é invisível a rotação da Terra.” (GUILLERM; BOURDET, 1976, p. 214)

Outro texto importante na época, com um uso mais claro do referencial metodológico, foi *Control obrero, consejos obreros y autogestión* de Ernest Mandel (1974). O autor segue uma linha de exposição parecida com o livro francês, mas chega a conclusões mais moderadas, sem apelar para fenômenos da astronomia.

O fato é que em 1980, no embalo da abertura política lenta, segura e gradual, a autogestão aparece como um objeto de interesse e de pesquisa a partir dos acontecimentos de maio de 68 na França, herdeira tardia da experiência anarquista na Catalunha e das primeiras manifestações dos soviets, dialogando com propostas práticas que vão sendo tentadas no âmbito do socialismo real, como é o caso da Iugoslávia, da Argélia e, posteriormente, da Revolução dos Cravos em Portugal.

Mas é importante deixar claro que se trata de mais um objeto possível de pesquisa, entre muitos outros no cenário intelectual, a exemplo dos movimentos sociais no campo e na cidade, da organização sindical, das organizações de base ligadas à Igreja católica, e do movimento operário, os partidos políticos e, particularmente, a história do Partido dos Trabalhadores que, desde o início, vai despertar ardentes paixões entre a intelectualidade das ciências humanas, aparentemente mal correspondidas no futuro

Maurício Tragtenberg, autoridade incontestada na reflexão sobre o tema da autogestão, colocava de início duas abordagens possíveis, que podem ser vistas em conjunto e de forma complementar: (a) a pesquisa histórica a partir das grandes experiências de autogestão, com destaque para a Espanha revolucionária como apresentam, por exemplo, Abad de Santillan (1980), Frank Minte (1977) e a Comuna de Paris (MRX, s.d.); (b) a pesquisa a respeito da burocracia, sua formação e aspectos alienantes e de controle (TRAGTENBERG, 1974; 1980, MOTTA, 1980). A primeira opção parecia, pelo menos na época, distante e árida, enquanto a segunda foi desenvolvida de forma brilhante pelo próprio Maurício, restando pouco mais a dizer sobre o tema.

O discurso hegemônico no período, no campo da pesquisa em humanas, era fortemente marcado pelo pensamento marxista, com a destacada atuação de professores como Florestan Fernandes e Octavio Ianni. O contato com o pensamento de Marx abria a possibilidade de uma abordagem que, enquanto mantém o foco central na autogestão, permite também olhar a sua dimensão organizacional, fazendo pontes com áreas como teoria das organizações e gestão do trabalho.

A questão da autogestão parecia, já naquele momento, pouco desenvolvida no Brasil, seja no campo teórico, ou na realidade concreta. O fato de experiências fracassarem, apesar da decepção ideológica e o sofrimento pessoal dos envolvidos, não queria dizer muita coisa. O mais famoso fracasso da época foi a fábrica de móveis Unilabor, retratada no livro *Batismo de Sangue* de Frei Betto (1982). Tratava-se de uma empresa autogestionária dirigida por um padre cuja maior credencial em administração era ter atuado numa pastoral operária na França. O Brasil vivia um período de forte instabilidade econômica, com estagnação do crescimento e inflação ascendente. Uma fábrica pequena de móveis, pouco capitalizada, sem tecnologia de ponta, tinha grandes possibilidades de falir, independente da forma de gestão adotada.

A empresa autogerida enfrentava várias limitações. É bem verdade que o regime capitalista, ainda mais no contexto da guerra fria, sob a ameaça do comunismo em expansão, não tinha nenhuma simpatia com experiências alternativas. Mas, achar que a conspiração da direita reacionária e troglodita era a única explicação para o fracasso de tentativas autogestionárias, desafiava a lógica.

Uma alternativa possível de abordagem teórica da autogestão partia de um conceito de Marx, bastante conhecido, apresentado em *Para a crítica da economia política* (1978, p. 37). Diz ele,

Uma formação social nunca perece antes que estejam desenvolvidas todas as forças produtivas para as quais ela é suficientemente desenvolvida, e novas relações de produção mais adiantadas jamais tomarão o lugar, antes que suas condições materiais de existência tenham sido geradas no seio mesmo da velha sociedade. [...] As relações burguesas de produção constituem a última forma antagonônica do processo de produção, antagonônica não em sentido individual, mas de um antagonismo nascente das condições sociais da vida dos indivíduos; contudo, as forças produtivas que se encontram em desenvolvimento no seio da sociedade burguesa criam ao mesmo tempo as condições materiais para a solução deste antagonismo.

Esta colocação, claramente dialética, pode ser interpretada como dizendo que a vanguarda das soluções adotadas no modo de produção capitalista constitui o embrião da nova sociedade. Trata-se, portanto, de estudar as inovações no campo da administração de empresas que, na época, podiam ser resumidas em (a) enriquecimento de tarefas, (b) programas de desburocratização, (c) organizações matriciais e (d) grupos semi-autônomos de organização do trabalho, também referidos como *volvismo*, ou administração sueca.

Enquanto os dois primeiros casos não pareciam contribuir para a compreensão da autogestão, os dois últimos, por sua vez, apontavam sugestões interessantes para pensar a dimensão organizacional da produção autogerida (GUTIERREZ, 1986). As organizações matriciais propunham um modelo onde a chefia hierárquica tradicional é compartilhada entre, pelo menos, dois coordenadores sendo um responsável pelo projeto específico e o outro vindo de cada área produtiva diferente. Os grupos semi-autônomos, por sua vez, diluíam as formas tradicionais de gestão e controle, passando parte de suas atribuições para o grupo de trabalho.

2. OS LIMITES TEÓRICOS DA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA AUTOGERIDA (1985 A 1990)

Em 1986, a pesquisa sobre autogestão estava se tornando algo intimista, sem competição, com pouquíssimos interlocutores e nenhum leitor. Dez anos depois do início da abertura política no Brasil os temas de pesquisa preferidos estão mudando. A atenção agora se volta para questões como cultura, identidade, corpo, sexo, estado e a política partidária e institucionalizada. A autogestão, que nunca foi um tema de grande interesse, caminha para o anonimato.

O modelo organizacional das cooperativas, fundamentado nas assembleias onde cada membro tem direito a um voto, não era considerado autogestionário, pela maioria dos estudiosos. A própria cooperativa era vista com desconfiança, já que podia agregar pessoas jurídicas capitalistas, ou ainda reproduzir a gestão tradicional contratando um gerente que, na prática, manda nos cooperados, pelo menos até a decisão da próxima assembleia. O modelo organizacional de autogestão mais aceito era o dos conselhos operários, tradicional no campo de lutas do movimento popular e operário, presente em diferentes momentos históricos.

A experiência mais próxima, na época, é a da autogestão iugoslava. O problema é que todas as informações que vinham do lado de lá da chamada cortina de ferro chegavam com muito atraso, eram parciais, desconstruídas e ideológicas em ambas as direções. A experiência iugoslava, desde o começo, apresentava grandes dificuldades. Uma conferência de M. Pribicevis, reproduzida em material interno da FGV-SP, falava da *troika negra*, um conluio entre o diretor da empresa, o secretário do sindicato e o presidente do conselho de trabalhadores, para alienar o coletivo do processo de tomada de decisões. Havia fortes indícios de que o modelo enfrentava sérios problemas (VENOSA, 1981, 1982)

Sem acesso a informações novas e confiáveis, e com pouquíssimos interlocutores, uma alternativa possível para poder continuar pensando o tema da autogestão era avançar na reflexão a respeito de um modelo possível de organização autogerida, algo assim como um tipo ideal weberiano de empresa autogerida. O problema é que para construir um tipo ideal são necessárias referências concretas, extraídas da realidade social. Este não era o caso da autogestão no momento, que apresentava poucas experiências concretas, poucos dados

e muito diferentes entre si. A solução adotada foi tratar de definir as características da empresa heterogerida, percebida aqui através da descrição da evolução formal da empresa média atual e retirar do modelo assim teoricamente construído todas as características que se contrapunham ao conceito de autogestão, para chegar ao modelo desejado.

As principais características desta empresa média atual heterogerida são bem conhecidas: hierarquia, separação entre concepção e execução do trabalho, burocratização e alienação de parte do produto através de trabalho não pago, ou seja, mais valia. Talvez o mais interessante desta definição seja associar a empresa tradicional à ideia da generalização da racionalidade instrumental.

Assim, a empresa autogerida seria a negação das características da empresa tradicional, acrescida da busca da generalização de um processo de relacionamento interno, e de tomada de decisões, baseado na racionalidade substantiva ou, em outros termos, construída através de uma reflexão histórica que privilegie valores humanos como ética, realização profissional e felicidade. O modelo seria, desta forma, baseado numa concepção matricial abrangente e aberta, que integre as funções produtiva e comercial (oposto à departamentalização), auxiliada no processo de relacionamento com o mercado por duas comissões (de comunicação e de controle), onde os processos de participação seriam limitados pela competência técnica e importância da decisão para o grupo. Esta organização teria de ser autônoma, ou seja, precisa gerar suas próprias receitas no interior de um mercado concorrencial.

Estas questões foram desenvolvidas em três publicações. Uma discutindo a questão do modelo de autogestão propriamente dito: *Autogestão de empresa: considerações a respeito de um modelo possível* (GUTIERREZ, 1988). Outra refletindo sobre aspectos pontuais da autogestão como *propriedade, participação e salário no mercado contemporâneo* (1991). E, finalmente, uma publicação discutindo a lógica interna da mobilidade dos gestores, ou tecnoburocratas, dentre das organizações (1992). Os textos têm características de ensaio e poderiam ter chegado a conclusões parecidas através de outra abordagem metodológica como, por exemplo, recuperando o diálogo com Marx e incorporando, com mais intensidade, aspectos do excelente livro do marxista Harry Braverman (1977).

É importante destacar que, naquele momento, a cada dia se fazia mais presente a resistência, desde a perspectiva da esquerda, para pensar a autogestão a partir do conhecimento acumulado pelo campo da administração de empresas. Com raras exceções (WARD, 1982; GORZ, 1980), parecia haver um consenso em relação a que a autogestão não podia, e não devia, ser pensada a partir da reflexão original do estudo sistemático da gestão. Esta situação deixava apenas duas possibilidades de evolução: ou o voluntarismo puro e simples, ou a repetição mecânica e acrítica das formas tradicionais de gestão. As evidentes limitações da primeira levaram ao império da segunda.

3. A ALTERNATIVA HABERMASIANA: AS AÇÕES COMUNICATIVAS (1990 A 1995)

No início da década de 1990 ficava evidente a dificuldade para ajustar as experiências de autogestão e participação no trabalho às reflexões originárias do pensamento marxista e, inclusive, libertário.

Dois aspectos eram particularmente difíceis de explicar. O primeiro é a tendência à autofagia observada nas experiências de autogestão em geral, com destaque para o caso Iugoslavo. No regime capitalista, concordando com Marx, o salário é sempre o mínimo que os trabalhadores admitem para se reproduzir enquanto classe. O valor, portanto, é fruto de uma luta política entre classes antagônicas. O montante que sobra disponível ao capitalista é parte apropriada como mais valia, parte reinvestida na própria empresa para recuperar a depreciação da infraestrutura e ampliação da produção no futuro. O montante do reinvestimento não é um valor definido de forma clara e inquestionável. Sua definição parte de uma análise de conjuntura, através de um cálculo em que pesam expectativas com relação ao futuro e opções estratégicas específicas. Parece recorrente, nas experiências de autogestão, e nas experiências fortemente participativas, a tendência do coletivo em direcionar o máximo possível de dinheiro para a conta salário, em detrimento dos investimentos em manutenção e ampliação. É como se os trabalhadores comessem a empresa, tornado-a inviável e médio prazo, processo também chamado de autofágico.

Outro aspecto intrigante era o fato dos modelos participativos parecerem funcionar melhor quando inseridos em contextos em que a propriedade é externa ao grupo e sobrevivem mecanismos de controle e punição. O livro *Virando a própria mesa*, do empresário Ricardo Semler (1988), que descreve uma proposta participativa em contexto heterogestionário, pode servir de exemplo. A participação em condições de grande liberdade, por sua vez, parece levar as discussões e os conflitos a um nível que coloca em risco a própria sobrevivência da instituição.

Neste contexto, a leitura de Habermas, mais especificamente de seu livro *A teoria da ação comunicativa* (1987), ajuda a explicar os fenômenos observados. Habermas constrói o seu modelo dialogando com a teoria crítica e sua própria obra anterior. O resultado é uma explicação de mundo muito sofisticada, complexa e erudita. Colocado em termos muito simples, o que mais interessa para a reflexão sobre a autogestão é a passagem do uso da dicotomia entre as categorias razão instrumental (ou agir racional com respeito a fins) e razão substantiva, para a dicotomia razão estratégica e razão comunicativa. Isto significa que Habermas deixa de enxergar a sociedade capitalista contemporânea como o espaço da generalização da razão instrumental, compreendida como um raciocínio mais ou menos mecânico onde os valores do mundo passam a ser vistos em termos de dominação e de ganhos. Ele defende que o espaço fundamental da construção da subjetividade, da cultura e das relações sociais é o mundo da vida, caracterizado pela busca discursiva de consensos entre sujeitos maduros e livres de coerções.

O espaço das organizações e da política, por sua vez, seria caracterizado pela ação estratégica que consiste em utilizar todos os recursos possíveis, como manipulação e engodo, a fim de obter no ouvinte um comportamento útil ao agente da fala (GUTIERREZ, 1999a). A teoria da ação comunicativa, como foi colocado, é complexa e persistem muitas discussões a respeito da sua validade ou não. Com relação especificamente à autogestão e à participação, a ideia da generalização, no âmbito da organização, de comportamentos calcados na razão estratégica joga alguma luz sobre as questões apontadas no início. A tendência à autofagia seria, assim, decorrente de uma teatralização da postura autogestionária dos membros, quando na verdade continuariam buscando maximizar ganhos individuais no curto prazo, sem compromisso, nem com o grupo, nem com a instituição. Neste mesmo sentido, formas participativas em contextos heterogestionários tenderiam a funcionar melhor em função da permanência de controles que inibem as possibilidades da razão estratégica caminhar até o limite de inviabilizar a sobrevivência da organização.

A partir da teoria de Habermas é possível pensar a organização autogerida como um espaço onde o coletivo procura recuperar as características da tomada de decisões, características do mundo da vida. Isto resolve uma limitação do modelo apresentado antes, que apontava a empresa tradicional como o espaço da razão instrumental enquanto a empresa autogestionária, sendo seu oposto, como o espaço da razão substantiva. Como a definição de racionalidade substantiva é identificada com a teoria crítica e, em última instância, com a compreensão dialética da totalidade histórica da sociedade, ela requer uma ampla e profunda reflexão antes de apresentar um enunciado, o que a inviabiliza, na prática, como elemento de tomada de decisões em grupo.

A ação comunicativa, por sua vez, é algo fácil de perceber na realidade social, cuja operacionalização depende, em resumo, de que os elementos de um grupo estejam de acordo em abandonar posturas estratégicas. Há várias controvérsias teóricas nesta apropriação da teoria da ação comunicativa para pensar a autogestão, mas deve-se reconhecer que permite avançar na reflexão sobre o tema e explicar aspectos do real que, desde outras perspectivas, parecem misteriosos (GUTIERREZ, 1999b).

Vale destacar também, deste período dos anos noventa, o contato com informações sobre a experiência autogestionária búlgara. Já quase no apagar das luzes do socialismo real, a Bulgária tenta reviver a autogestão a partir da observação do modelo conselhistas iugoslavo e das formas participativas ocidentais. O mais interessante de toda a experiência parece ser a conclusão de que a empresa não pode ser vista como um coletivo homogêneo, ou uma totalidade, mas que tem de ser percebida como um espaço compostos por grupos que se articulam entre si, onde a autogestão só possível a partir destes diferentes grupos. Ou seja, trata-se de tornar autogestionárias as diferentes partes da empresa, como seções ou departamentos, para chegar a um todo autogestionário, porém diferenciado. Esta concepção, que antecipa a ideia das relações estratégicas habermasiana, vinha ao encontro da percepção

da tecnoburocracia como um grupo com fortes diferenças internas, onde os interesses de uns inviabilizam os de outros, defendida anteriormente. (GUTIERREZ, 1992)

4. OS LIMITES POLÍTICOS DA EMPRESA AUTOGERIDA (1995 A 2000)

No final da década de 1990 toda a estrutura política construída ao redor do chamado socialismo real está em colapso, decorrência da queda do Muro de Berlim, das transformações que levaram à extinção da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas e de uma crise, tanto simbólica, quanto de financiamento. Todo o campo da esquerda, ou ainda do chamado movimento operário popular, passa então por um processo de reorganização interna e de adaptação de suas formas de atuação política à nova realidade.

Neste contexto, a pesquisa sobre a empresa autogerida, entre outras questões, ganha um impulso, no qual se destaca o grupo de pesquisa organizado pelos professores Cândido Vieitez e Neusa Dal Ri, da UNESP, Campus de Marília, com especial atenção para a pesquisa sobre as experiências de economia social na Europa, mais especificamente na Espanha (GUTIERREZ, 1997). O conhecimento das experiências europeias, assim como o contato com o debate político e teórico lá empreendido, possibilita retomar a reflexão sobre a autogestão a partir de um novo patamar (GUTIERREZ 2000a, 2000b, 2001). Esta retomada da questão da autogestão não exclui o fato de que o tema nunca foi central na realidade brasileira, nem como objeto de reflexão, e nem tampouco como prática política. Sua apropriação, portanto, vai ocorrer de forma subordinada à lógica dos sujeitos políticos mais importantes e tradicionais no campo de ação da esquerda: os sindicatos, os movimentos de base ligados à igreja católica como os Conselhos Eclesiais de Base e os movimentos rurais pela posse da terra.

A relação entre as empresas autogestionárias e os sindicatos de trabalhadores sempre foi tensa, em parte por questões ideológicas (pode-se alegar que, com a autogestão, onde ontem havia só um patrão, agora existem centenas de patrõeszinhos), e por questões práticas de estratégia de luta (as experiências de autogestão são, normalmente, mais autônomas com relação ao sindicato). A unidade e a possibilidade de uma atuação conjunta e disciplinada estão na própria lógica do movimento sindical, apesar das enormes divergências observadas na prática. Mesmo assim, neste período da história e passando por cima de suas próprias convicções (e em função também da crise já apontada) a organização sindical ajuda politicamente empresas pré-falimentares, ou mesmo falidas, a se agruparem em associações, com os trabalhadores assumindo o seu controle, em geral como parte do pagamento do passivo trabalhista

Neste momento destaca-se, entre outras, a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão (ANTEAG) (GUTIERREZ, 1998), uma associação que procura organizar e representar as experiências de autogestão decorrentes de processo de falência

ou por tentativas inspirada na economia social europeia. São experiências de difícil sucesso empresarial pela defasagem tecnológica e baixo nível de capitalização. Aparentemente, acabam sendo menos representativas na realidade brasileira do que em outros lugares, como no caso das empresas recuperadas na Argentina.

Outra possibilidade de expansão da autogestão está no meio agrário. A luta pela terra passa agora a ser liderada, basicamente, pelo Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST). A aproximação ao movimento não é fácil e suas práticas não são claras e, provavelmente, tampouco são homogêneas. É um movimento bastante rígido em termos de doutrina, o que não facilita a expansão e sucesso de uma prática de natureza libertária em seu interior.

A atuação de movimentos populares, como, por exemplo, o movimento contra a carestia e por melhores condições de vida dos estratos sociais mais prejudicados pelo modelo de desenvolvimento econômico, surgidos na esteira das lutas das organizações ligadas, principalmente, à igreja católica, terminam por se traduzir na, assim chamada, economia solidária. A substituição da definição espanhola de economia social por economia solidária ilustra diferenças mais profundas do que pode parecer. Uma prática originalmente voltada para trabalhadores especializados, atuando em segmentos de classe média e baixa, torna-se uma prática voltada para as pessoas mais necessitadas da pirâmide social. Independente da justiça e urgência da atuação política em questão, o fato é que o impacto nas relações políticas e econômicas, no seio da sociedade, é muito pequeno, restrito geralmente a grupos de reciclagem de resíduos ou de manutenção e limpeza. As incubadoras de cooperativas, normalmente ligadas a universidades públicas, seguem mais ou menos a mesma lógica.

Há uma grande diferença entre a apropriação e o uso atual da questão da participação e autogestão e a forma como estas questões surgiram, por exemplo, durante o governo de André Franco Montoro (03/1983 a 03/1987) em São Paulo, quando a participação era vista como algo positivo a ser efetivamente incentivado, permitindo inclusive aos trabalhadores indicarem diretores na gestão de empresas públicas.

5. OS LIMITES HUMANOS DA AUTOGESTÃO (2000 EM DIANTE)

A autogestão não é uma questão central no movimento político de esquerda, surgindo de forma marginal e subordinada à lógica das formas de atuação tradicionais, ou seja, é adotada como uma alternativa a mais de atuação do movimento sindical, ou ligada à luta pela terra no contexto da reforma agrária, ou ainda inserida no movimento mais amplo por melhorias nas condições de vida do segmento mais pobre da população. Sua apropriação se dá em contextos com uma forte herança cultural, onde a generosidade da jovem militância convive com velhos vícios políticos. Sua elevação a política de estado, com a criação da secretaria de economia solidária, inserida na máquina pública, participante direta da luta por

verbas, cargos e visibilidade, é o tipo de situação que muito raramente incentiva a proliferação de práticas originais e transformadoras (GUTIERREZ, 2004).

O início dos anos 2000 permite uma observação, mesmo que parcial e segmentada, de experiências concretas. Algumas questões chamam a atenção, em especial a politização dos processos de tomada de decisões e a distribuição desigual do poder. A questão da participação apresenta-se muito mais complicada do que a simples vontade de participar ou a garantia de liberdade para a atuação dos membros. A natureza complexa das relações organizacionais reforça esta concepção. Pode-se citar, por exemplo, a dinâmica entre as ações cooperativas e competitivas e a própria tensão interna a ela: a cooperação muitas vezes se dá num processo de competição contra um elemento externo. (GUTIERREZ, 2006)

O papel subordinado e instrumental da autogestão no cenário político que se apresenta no inícios dos anos 2000 leva a questionar os limites da sua prática na realidade concreta, frente às características das organizações burocráticas e, principalmente, frente à idiossincrasia da espécie humana. O ambiente educacional, com destaque para o ensino público, constitui um dos poucos espaços em que a prática participativa, e no limite a própria autogestão, apresenta uma trajetória mais longa no tempo, sistematizada e percebida como um elemento que soma ao processo, não só de ensino e aprendizagem, mas também como auxiliar na formação de cidadania.

Sua observação, contudo, permite desenvolver uma reflexão crítica. Utilizando o arcabouço teórico acumulado desde o final dos anos de 1970 é possível perceber e ilustrar como processos participativos podem, facilmente, tornarem-se instrumentos de dominação e de manipulação. Um exemplo típico é quando um grupo, na eminência de ver sua proposta rejeitada pelo coletivo, apela para ampliar o debate chamando mais sujeitos sociais a opinar. É muito difícil defender em público a necessidade de manter um grupo delimitado opinando sobre algo, por mais justo e lógico que seja o argumento. Outra situação comum é a tirania da maioria através de processos censitários. O processo participativo, por si mesmo, é complexo e exige esforço e talento por parte dos envolvidos. Não é raro que algumas pessoas se tornem mais competentes que outras em participar, terminando por constituir uma espécie de elite participativa, cujos membros objetivam antes benefícios pessoais do que a transparência e eficiência do processo como um todo. Outro problema que pode ser observado é a interferência de prestígio, ou poder externo ao processo, influenciando a tomada de decisões internas, já que a participação não ocorre numa bolha isolada do resto do mundo mas deve, inevitavelmente, refletir o poder dos membros de uma forma geral. Por fim, há uma diferença importante entre construção de um consenso e obtenção de uma média. Os processos participativos muitas vezes se degeneram na opção pelo caminho mais fácil, que menos incomode os interesses estabelecidos das diferentes pessoas e grupos envolvidos. (GUTIERREZ, 2004)

A questão da participação envolve desde uma dimensão de aprendizado, até questões de natureza pessoal e subjetiva. Neste sentido parece interessante a leitura que Habermas faz do trabalho de Kohlberg (1989) sobre as diferenças entre níveis de amadurecimento moral. Uma situação ideal de participação pode exigir que todos os membros estejam no nível pós-convencional de amadurecimento moral, ou seja, que todos tenham capacidade para tomar decisões a partir de juízos de valor universais, onde as pessoas conseguem diferenciar seu EU das normas convencionais e das expectativas das outras pessoas, tomando as decisões a partir da compreensão de princípios éticos universais como o respeito à vida, à dignidade, e à liberdade.

Outro autor interessante para a autogestão é Bion (1970), que apresenta experiências com grupos sociais. Com relação à questão da participação, o mais importante é sua ideia de que as pessoas reunidas constituem uma mentalidade de grupo, ou uma cultura, em cujo interior inexistia a vida privada e se constrói um fundo comum de contribuições inconscientes, mas seletivas. Ou seja, para este autor o grupo possui uma vida emocional própria em que convivem duas categorias de atividade mental distintas: a do grupo de trabalho e a do grupo de pressupostos básicos (PB). No primeiro, o contato com a realidade é dado pela tarefa a ser cumprida, o que leva a uma percepção importante do elemento tempo. Os grupos de PB, por sua vez, são divididos em três tipos, caracterizados pelo predomínio de relações que podem ser (a) de dependência, (b) de acasalamento, ou ainda (c) do tipo luta e fuga. Em resumo, o que Bion (1970) aponta é que um grupo de trabalho, com tarefas claras e relações internas maduras, pode em determinados momentos, em função de pressões ou outro elemento qualquer, perder essa clareza e passar a tomar decisões pouco racionais determinadas por algum dos três pressupostos básicos.

A forma de evitar este tipo de desvio de comportamento organizacional, fundamental para a prática de formas participativas de trabalho, entendidas de uma forma radical, acaba sendo um processo permanente individual e coletivo de amadurecimento, onde vão interagir pelo menos três dimensões fundamentais: (a) o esforço sistemático pessoal de cada indivíduo buscando melhorar o seu nível de auto-conhecimento e a consciência de sua própria personalidade, (b) um exercício permanente de alteridade para perceber o outro, e a si mesmo desde a perspectiva do outro, (c) e finalmente a capacidade de perceber a “personalidade” que o grupo desenvolvem e adota em cada momento e como isso afeta a realização dos objetivos coletivos do grupo de trabalho, nos termos colocados por Bion (1970). Ou seja, a participação é algo mais complicado do que parece à primeira vista.

OBSERVAÇÕES FINAIS

Convém destacar alguns aspectos, apenas a título de conclusões. Cooperativismo e autogestão não se confundem. Enquanto o primeiro surge dentro do capitalismo com uma preocupação central na distribuição igualitária da propriedade e dos frutos do trabalho, o segundo constitui uma alternativa crítica e excludente à forma capitalista de organização do

trabalho. Mas, é preciso ter atenção com o fato de que a crítica autogestionária não é uma crítica a todas as manifestações de organização do trabalho no capitalismo, já que as formas mais avançadas podem sugerir aspectos da sua própria superação. Neste mesmo sentido, a autogestão se apresenta como uma crítica à forma de organização do trabalho no socialismo real, mas sem esquecer que, apesar de todos os problemas e contradições da experiência, a busca pela autogestão esteve presente desde os primórdios da revolução russa, com os soviets, até o final do ciclo com a experiência búlgara na década de oitenta, passando pelo projeto da Argélia e da ex-Iugoslávia.

O início deste artigo sobre a empresa autogerida parte da concepção marxista de que as formas mais avançadas do capitalismo apontam as formas primeiras de um modo de produção pós capitalista. Trinta anos depois esta ideia continua defensável. Se compararmos as soluções tecnológicas, organizacionais e políticas atuais com, por exemplo, a velha organização taylorista e fordista do trabalho, pode-se perceber uma tendência no sentido de formas mais participativas de gestão do trabalho, ou pelo menos com uma maior autonomia e importância do trabalhador. O desenvolvimento da informática e das comunicações difundiram uma forma de trabalhar em tempo real que inviabiliza controles rígidos e supervisões permanentes. A robótica entra nas indústrias destruindo, principalmente, formas de trabalho repetitivas, perigosas e insalubres, apontando para cargos que exigem muita mais preparação e iniciativa por parte do trabalhador. Neste mesmo sentido, a discussão e o desenvolvimento de legislações que coíbem as práticas de assédio moral e sexual nas empresas atendem a uma crítica antiga às relações de trabalho sob o capitalismo: o fato dos direitos da cidadania se extinguirem na porta da fábrica. Trata-se de concordar, pelo menos em parte, de que as formas mais recentes de capitalismo expressam relações de produção mais avançadas, cuja observação permite vislumbrar melhor o sentido da evolução mais ampla de todo o processo.

O desenvolvimento tecnológico, principalmente nos campos das informações, robótica e informática, assim como os modelos organizacionais flexíveis, onde os membros têm maior autonomia e onde estão presentes, mesmo que parcialmente, alguns critérios de responsabilidade social, apresentam um leque de alternativas úteis para pensar o formato da empresa autogerida. Não se trata de ignorar as dimensões de exploração e sofrimento presentes no mundo do trabalho, mas de perceber que do interior dessas formas devem surgir as possibilidades de sua superação.

Finalmente, não existe dúvida com relação ao fato de que a empresa autogerida, e as formas participativas de organização, relacionam-se diretamente com a distribuição do poder nas organizações e na sociedade, ou seja, relacionam-se diretamente com a luta política pelo poder. Mas constituem também uma questão mais ampla, que atravessa diferentes dimensões da vida humana. A evolução da pesquisa no campo, portanto, depende da construção de um diálogo com outras áreas, com destaque para a administração de empresas, a teoria das organizações e a psicologia.

GUTIERREZ, Gustavo Luis. Thirty years thinking the form of self-managed company. *ORG & DEMO* (Marília), v. 13, n.1, p. 23-36, Jan./Jul., 2012.

ABSTRACT: This paper presents the evolution of his reflection on the self-management, and especially the structure of self-managed company. The exhibition is divided into periods of five years, beginning in the early 1980 until the present day. Points important part of the literature on the subject concluding that the question of self-management was not central nor the academic resources, and neither the political agenda, although it remains present and discussed throughout the period. Seeks to highlight the complexity inherent in the conceptual and practical treatment of the issue.

KEYWORDS: self-management; participation; organizational structure; education.

REFERÊNCIAS

- BION, Wilfred Ruprecht. *Experiências com grupos*. Imago: Rio de Janeiro, 1970.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*, Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- GORZ, André. *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- GUILLERM, Alain; BOURDET, Yvon. *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- GUTIERREZ, Gustavo Luis. Autogestão e condições modernas de produção: notas para discussão. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 21, n. 3, p.9-17, jul./set. 1986.
- _____. Autogestão de empresas: a respeito de um modelo possível. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p.7-19, abr./jun. 1988
- _____. Autogestão, participação, propriedade e salário. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 26, n. 4, p. 4-23, out./dez. 1991.
- _____. Tecnoburocracia e classe social: algumas questões conceituais e mobilidade interna. *Revista de Administração de Empresas*. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 60-67, jan./mar. 1992.
- _____. As empresas de economia social na comunidade econômica européia. In:
- DOWBOR, Ladislau; IANNI, Octavio; RESENDE, Paulo Edgard (orgs.). *Desafios da globalização*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- _____. Da autogestão à economia social: a concepção de uma nova empresa. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 33, n. 1, p. 68-74, jan./mar. 1998
- _____. Autogestão e teoria da ação comunicativa: gestão, lazer e educação. In: DAL RI, Neusa Maria (org.). *Economia solidária: O desafio da democratização das relações de trabalho*. São Paulo: Arte e Ciência, 1999a.
- _____. Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999b.

_____. Autogestão, economia social, cooperativismo: novas concepções organizacionais. In: CATANI, Afrânio Mendes (org.). *América Latina: impasses e alternativas*. São Paulo: Humanitas: FFLCH/USP, 2000a.

_____. Entre o lazer e o trabalho: uma contribuição da autogestão para a administração de empresas. *ORG&DEMO*. Marília, v. 1, n. 1, p. 31-39, 2000b.

_____. Uma avaliação autogestionária do desenvolvimento organizacional e tecnológico das empresas: dos anos sessenta até a atualidade. *ORG&DEMO*. Marília, v. 2, n. 1, p. 3-16, 2001.

_____. Por que é tão difícil participar? O exercício da participação no campo educacional. São Paulo: Paulus, 2004.

_____; MARQUES, R. F. Ações cooperativas e competitivas e as relações interpessoais no mercado de trabalho. In: VILARTA, R. (orgs.). *Qualidade de vida e fadiga institucional*. Campinas: Ipês Editorial, 2006, p. 31-46.

_____; PUCCINELLI, Marco B. Almeida A construção de consensos em esportes competitivos. *Movimento e Percepção*. v. 9, n. 12, p. 29-42, 2008.

HABERMAS, Jürgen. *Teoria de la accion comunicativa*. Madri: Taurus, 1987.

_____. Jürgen. Consciência Moral e Agir Comunicativo. Tradução: Guido A. Almeida. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

MANDEL, Ernest. *Control obrero, consejos obreros, autogestión*. México: Era, 1974.

MINTE, Frank. *La autogestión en la España revolucionaria*. Madrid: La Piqueta, 1977.

MOTTA, Fernando C. P; PEREIRA, Luiz C. B. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1980.

SEMLER, Ricardo. *Virando a própria mesa*. São Paulo: Best Seller, 1988.

TRAGTENBERG, Maurício. *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Ática, 1974.

_____. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Moraes, 1980.

VENOSA, Roberto. A evolução da participação nas organizações autogeridas iugoslavas.

Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 21, n. 1, p. 47-54, jan./mar.1981.

_____. A institucionalização de tipologias organizacionais. Um estudo de caso: a autogestão na Iugoslávia. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.22, n. 2, p. 23-36, abr./jun. 1982.

WARD, Colina. *Esa anarquia nuestra de cada día*. Barcelona: Tusquets, 1982

Encaminhado em: 10/06/2012

Aprovado em: 16/08/2012