

UMA AVALIAÇÃO AUTOGESTIONÁRIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICO DAS EMPRESAS: DOS ANOS SETENTA ATÉ A ATUALIDADE

Gustavo Luis GUTIERREZ¹

Antecedentes

No ano de 1983 defendi, junto à PUC de São Paulo e sob orientação do prof. Maurício Tragtemberg, a minha dissertação de mestrado intitulada “Autogestão e Condições Modernas de Produção”. O texto, como é comum nestes casos, padecia de uma segurança algo romântica, além de problemas metodológicos e formais. Continha, porém, uma tese central que se mantém defensável, dentro de alguns limites, até os dias de hoje.

Tendo iniciado a pesquisa em 81, o texto apoiou-se na bibliografia disponível, característica do final da década anterior. No que se refere à autogestão, especificamente, as referências fundamentais eram a experiência iugoslava, algo sobre a Argélia, algumas experiências pontuais de empresas na Europa Ocidental (como a fábrica de relógios Lip e o jornal Liberation), e alguns textos referentes a casos que ocorreram durante a guerra civil espanhola, basicamente em Barcelona na região da Catalunha. Quanto à questão de uma prática administrativa voltada à autogestão, existia uma confiança muito grande no espontaneísmo e voluntarismo, o que gerava, como consequência, por um lado, o desinteresse com questões concretas e, pelo outro, uma certa condenação de qualquer proposta que se voltasse mais especificamente para a questão cotidiana da gestão. Cabe destacar, enquanto esforços importantes, algumas iniciativas do sindicalismo italiano e alguns textos organizados, ou escritos, por André Gorz (1980), anteriores ao seu famoso “Adeus ao Proletariado”. Estes textos, nadando contra a corrente, insistiam na importância da reflexão sobre a administração de empresas e na necessidade de criar uma concepção distinta de gestão, em que pesem todas as dificuldades existentes na época, desde o “patrulhamento” da própria esquerda, até a total ausência de centros de estudos e linhas de financiamento para este tipo de pesquisa.

Nesse contexto, e apoiado nessas discussões, a dissertação de mestrado procurava defender a importância e utilidade de estudar as formas e práticas administrativas mais atuais e avançadas, enquanto uma alternativa

¹ Professor livre-docente da Universidade Estadual de Campinas - Unicamp

para conhecer e apropriar-se de soluções úteis à prática específica da autogestão. A ênfase, na verdade, era organizacional, supondo-se que a dimensão tecnológica não só seria incapaz de determinar a dimensão política e social, subordinando-se necessariamente a estas enquanto tecnologia apropriada e portanto coerente ideologicamente com a proposta capitalista hegemônica, como também por considerar a esfera organizacional uma dimensão da própria tecnologia existente, só que mais abrangente já que incorporaria não só a base técnica em si, como também a questão humana enquanto possibilidade política de exploração naquela conjuntura. A opção por observar as soluções adotadas em contextos de ponta da economia capitalista garantiria, ao meu ver, a homogeneidade necessária para poder estudar o objeto.

Grande parte dessas questões estava apenas delineada ou intuída naquele momento. Muito bem, e como garantir uma ponte metodologicamente coerente entre as práticas mais avançadas da administração tradicional e a proposta, sempre revolucionária e controversa, da autogestão?

A resposta estava em Marx:

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 antagônica do processo de produção, antagônica não em sentido individual, mas de um antagonismo nascente das condições sociais de 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. (Marx, 1978, p.130)

Esta passagem, aliás muito famosa, levanta uma enormidade de questões complexas que devem ser tratadas com cuidado. Mas, em última instância, servia para amparar, e quero crer que ainda serve, a intenção de avançar a reflexão sobre a autogestão a partir da análise das formas mais avançadas de organização capitalista do trabalho.

A complexidade e o cuidado ficam por conta da dimensão dialética na qual, inevitavelmente, este conceito deve ser lido. Não se trata de uma tendência mecânica, onde a evolução se dá de uma formação social para outra sem mediações. O processo, dentro do referencial teórico em que foi desenvolvido, deve ocorrer necessariamente através da transformação

violenta e revolucionária das formas de produção, em função da luta de classes. Porém, a construção social que se segue não será construída a partir do nada, como se todo o processo histórico pudesse ser “zerado” em determinado momento. A construção social será feita justamente a partir das contradições crescentes do modo de produção anterior, onde melhor podem ser visualizadas as últimas formas de dominação e exploração tentadas pela classe dominante antes de sua derrota.

Este debate, que em determinado momento chegou a despertar verdadeiras paixões entre os contendores, oscila entre os extremos de uma leitura reducionista e mecanicista da obra de Marx, até a sofisticação da crítica presente principalmente entre membros da chamada Escola de Frankfurt e sua acusação de uma dimensão ideológica inevitável no interior de todas as soluções técnicas e organizacionais engendradas no seio do capitalismo.

É preciso ter presente, também, que naquele momento a discussão era atravessa por interesses específicos, relacionados às potências militares e econômicas do bloco socialistas, além das ramificações de uma militância política espalhada por todo o mundo, o que terminou por se constituir em mais um elemento para complicar as relações internas e influenciar as posições defendidas por pessoas e grupos.

A intenção agora, contudo, é apenas ilustrar que naquele ambiente a tese central de estudar as soluções mais avançadas, adotadas pelas empresas capitalistas de ponta, para pensar a autogestão conseguia despertar, na maioria das vezes, reações que iam do desprezo com ar de superioridade, até a crítica furiosa.

As velhas novidades: desburocratização, matrizes e grupos semi autônomos

A dissertação apontava como exemplos das soluções aparentemente mais avançadas, presentes no debate sobre administração daquele momento, três aspectos específicos: a desburocratização, a organização matricial e os grupos semi autônomos (Gutierrez, 1986). É claro que a escolha apontava para aquelas soluções que, a princípio, poderiam vir a contribuir para a reflexão sobre autogestão. Além disso, é um momento em que a questão organizacional está muito presente no debate mais amplo sobre gestão, como ficaria ilustrado pelas inovações seguintes, chamadas genericamente de administração japonesa, e que gradativamente viriam a perder importância frente a soluções de natureza mais técnica e, portanto

com menos ênfase no elemento humano; como a aplicação da logística, a reengenharia e os ganhos decorrentes das inovações tecnológicas atuais nos campos de tratamento de dados, comunicações e automação.

Vamos recuperar, primeiro, a questão da desburocratização. Este constituía um tema recorrente, chegando-se ao paradoxo, em 1979, do governo brasileiro criar a burocracia de um Ministério justamente para acabar com a burocracia: o Ministério da Desburocratização. De uma forma geral, a concepção de burocracia aqui beira a do senso comum, enquanto repetição de controles desnecessários, e procedimentos distantes, ou descolados, dos verdadeiros objetivos das organizações.

Mesmo naquele contexto ficava evidente que as propostas de desburocratização eram pequenas simplificações de procedimentos, sem nenhuma influência efetiva nos mecanismos de controle, planejamento e separação entre concepção e execução, que caracterizam a produção capitalista desde a sua origem.

A Revolução Cultural na China de Mao já tinha, entre outras questões, tentado uma desburocratização radical enquanto incentivo para o surgimento de formas “verdadeiramente” socialistas de produção, com pouquíssimos benefícios no campo concreto da produção, para não dizer que apresentou resultados catastróficos.

Isto, por si só, pode não justificar as soluções tradicionais e conservadoras que vieram a ser adotadas posteriormente naquela economia, mas ajuda a compreendê-las em seu contexto histórico, assim como aquela famosa, e perigosa, concepção de que não importa a cor do gato desde que ele apanhe os ratos.

As organizações matriciais, por sua vez, e sua concepção de dupla chefia, onde os trabalhadores poderiam se reportar a mais de um chefe, conforme as características específicas do trabalho que está sendo realizado, e a fase do projeto a que ele se refere, permitiam uma discussão mais interessante. Eram quebrados, aqui, alguns dos princípios mais consolidados do taylorismo (e do estakanovismo), diminuía-se o controle de uma forma geral permitindo um maior acesso, evidentemente limitado, às informações e apontava-se para uma possível, porém distante, reconstituição da totalidade da tarefa de trabalho, que fora desmembrada a partir da revolução industrial.

Essa discussão, infelizmente, não podia ser compartilhada com muita gente, já que os intelectuais conservadores não tinham o menor interesse nela, enquanto boa parte da esquerda, concentradíssima em tomar

o poder, reagia com ironias simplistas referentes ao “enorme” poder revolucionário das organizações matriciais, ao mesmo tempo em que descartava a oportunidade política de incentivar propostas de autogestão, esperando o momento em que os trabalhadores viessem a estar suficientemente maduros e conscientes, tanto do lado de lá da “cortina de ferro” para não correr o risco de desestabilizar os estados policiais do dito socialismo real, como na parte capitalista do globo para evitar o possível esvaziamento das estruturas sindicais, “criando” milhares de capitalistas onde anteriormente havia apenas um.

Vamos, assim, aos grupos semi autônomos. Esta experiência, que parece ter surgido inicialmente na França como uma resposta às manifestações políticas do fim dos anos sessenta, foi posteriormente divulgada como *Volvismo*, e atualmente atende, em geral, por produção em células. Trata-se, como o próprio nome diz, de grupos com uma autonomia parcial dentro do processo produtivo, podendo determinar a divisão de tarefas, o ritmo de trabalho e resolver internamente os problemas que surgem no processo produtivo. Não possuem chefias, apenas um apoio técnico para a solução de questões que superem a capacidade do próprio grupo, ou que envolvam relações com outras áreas da produção. Alguma influência deste modelo pode ser percebida nas proposta autogestionária tentada na Bulgária, pouco antes da queda do Muro de Berlim (Gutierrez, 1998). Não deve ser confundido com as chamadas “brigadas” de trabalho adotadas na União Soviética, nos primeiros tempos da Revolução, que são distintas.

Cabem, com relação aos grupos semi autônomos, as mesmas observações que no caso anterior, com a ressalva de que, aqui, as modificações no processo tradicional de organização do trabalho são mais amplas e profundas, apontando para uma tentativa de aumentar a apropriação de mais valia usando a capacidade intelectual, a iniciativa e o conhecimento do próprio processo de trabalho que só quem executa uma tarefa possui. Esta é uma tendência que vai continuar presente no caso de parte das soluções propostas por esse conjunto heterogêneo normalmente referido como administração japonesa.

As novas novidades (período próximo à queda do muro de Berlim)

O pacto de interesses entre a intelectualidade que atua no interior das faculdades de administração, o corpo profissional de assessores e consultores em administração e a imprensa especializada em negócios leva a que, cada vez mais rapidamente, surjam e desapareçam modismos no campo das soluções organizacionais, com características evidentemente mágicas, infalíveis e fáceis de adotar e de esquecer.

Este espaço, que pode ser definido usando a categoria habermasiana de generalização de ações estratégicas (Gutierrez, 1990), deve ser analisado com cuidado e distanciamento, procurando perceber as grandes tendências que efetivamente deixaram rastros no interior das empresas, daquelas tentativas caça níqueis que desaparecem tão rápida e misteriosamente quanto surgem.

Deste período, até o que veio a ser denominado, muito genericamente, de produção flexível, característica da globalização, algumas questões podem ser destacadas. A primeira é o uso intensivo de trabalhos de logística que, sob diferentes denominações, permitiram efetivamente ganhos importantes de produtividade. O próprio Toyotismo e sua proposta de integração da planta física de produção com os fornecedores pode ser percebido como um grande esforço de racionalização logística da produção. O “Kanban/just in time” também caminha nessa direção. O que é importante destacar aqui é precisamente como o fator humano foi deslocado para uma posição de menor importância, se comparado com as propostas anteriores.

No mesmo sentido, pode ser apontada a automação e seus robôs, que tanto animaram a imaginação dos autores de ficção científica. Neste último caso vale lembrar a audácia dos primeiros capitalistas que adotaram esta tecnologia, já que o seu custo a tornava muito difícil de vir a se pagar no tempo. Foi adotada na expectativa de que se tornaria, a médio prazo, numa tecnologia lucrativa e complexa, sendo a única forma de dominá-la rapidamente arcar com um prejuízo inicial. Postura parecida pôde ser encontrada na adoção dos primeiros micro computadores, comprados sem uma reflexão prévia minimamente séria a respeito do seu papel na administração e das necessidades efetivas que eles viriam eventualmente a suprir. Neste caso, o cidadão particular cumpriu um papel fundamental já que, em função do processo de obsolescência planejada acelerada, ele foi levado a trocar seu caro equipamento todos os anos, como uma forma involuntária de financiamento das pesquisas iniciais para o desenvolvimento do produto.

Com uma ênfase maior no comportamento humano, entre as soluções organizacionais mais presentes nesse período próximo à queda do Muro de Berlim, poderíamos citar os Círculos de Controle de Qualidade e sua proposta de incentivar sugestões, desenvolvidas em grupos, disponibilizando um apoio técnico e reconhecendo, basicamente de forma simbólica, as melhorias decorrentes do processo. E continua visível no cenário organizacional a antiga proposta de grupos semi autônomos, agora na versão denominada Volvismo, que incorporaria uma visão “politicamente correta”, através do exercício de consultas às populações locais através de seus representantes.

Toda esta discussão vai ser atropelada pela proposta de sucateamento, puro e simples, de grande parte dos órgãos de planejamento, controle, avaliação e desenvolvimento que existiam nas empresas, por meio da conhecida reengenharia. Com resultados financeiros positivos importantes no curtíssimo prazo, e atuando numa realidade organizacional onde, em função de acordos entre gestores com formações diferenciadas que colocavam os interesses de seus grupos de referência na frente dos interesses das próprias organizações como um todo, a reengenharia rapidamente se tornou a grande vedete entre as soluções possíveis.

O sucesso rápido terminou por retirar qualquer resquício de bom senso que por ventura houvesse na origem, e o que se viu foi um enorme desaparelhamento das empresas em geral. Esta tendência foi exacerbada com políticas de forte incentivo à concorrência, a instabilidade mais ou menos geral do ritmo de crescimento econômico e a desregulamentação, muitas vezes selvagem, de amplos setores da economia, decorrentes da aprofundamento do projeto neo liberal da era Reagan e filhotes.

Retomando a argumentação inicial deste artigo, o que vamos perceber, na vanguarda das soluções capitalistas do final do século, é uma menor atenção ao elemento humano no contexto das soluções organizacionais e técnicas adotadas. Esta é uma questão, porém, que tem de ser vista dentro de seus limites. Não se trata de que o elemento humano passe a ser menos importante, pelo contrário, talvez seja até mais crucial em termos de alternativas de condutas e capacidade de interferir no processo. O que se percebe é que esta importância não está mais no centro do discurso, tendo sido relativizada pela ênfase na solução estritamente técnica, ou numa visão técnica da própria organização, como é o caso citado anteriormente da logística.

Os processos onde o trabalhador se torna mais autônomo, ou ainda criativo, ocorrem essencialmente como decorrência, mais ou menos involuntária, de imposições das novas tecnologias (trabalhos realizados "on line" por exemplo), ou então da diminuição de custos como pode ser percebido, por exemplo, nos casos em que deixam de ser feitas rotinas de conciliações bancárias ou controles de qualidade específicos. A contrapartida a esta relativa fragilização interna vai se dar através da adoção de políticas de recursos humanos fortemente voltadas a lidar individualmente com a consciência de cada trabalhador, como é o caso do discurso que enfatiza a ética, ou ainda com a idéia da "empregabilidade", que joga toda a responsabilidade sobre a trajetória profissional no cidadão isoladamente.

Desde uma perspectiva crítica, esse processo poderia ser avaliado, talvez com a ajuda de uma pequena dose de otimismo, como favorável já que, mesmo sem intenção, continua presente a tendência de uma maior autonomia e independência do funcionário com relação a chefias imediatas de natureza puramente controladoras. Da mesma forma, o desemprego crescente, embora evidentemente dramático para a classe trabalhadora, tem se dado muitas vezes através da destruição de funções repetitivas, monótonas e até insalubres, o que viria a confirmar algumas das expectativas do marxismo com relação à possibilidade concreta da emancipação das pessoas com relação à “canseira” do trabalho após, obviamente, a transformação das relações sociais de produção.

O cenário contemporâneo (globalização)

A queda do Muro de Berlim propiciou um forte movimento de recuo dos direitos dos trabalhadores, no refluxo da dificuldade de mobilização e reivindicação da classe. Isto não parece ter diminuído as crises cíclicas do capitalismo, pelo contrário, mas seguramente possibilitou importantes ganhos de produtividade, através da transferência de valor do trabalho para o capital.

Na perspectiva concreta das alternativas estratégicas, as duas grande novidades de natureza tecnológica, a automação e a informática, parecem ter chegado a um patamar de desenvolvimento onde suas contribuições devem ser cada vez menos impactantes e mais caras em termos de desenvolvimento e adoção, aplicando-se aqui um raciocínio similar à lei dos rendimentos decrescentes da economia.

No que diz respeito especificamente às soluções organizacionais, presenciamos um discurso extremamente variado onde aparecem desde propostas no estilo “administrando com Cristo”, passando por soluções “teoricamente” tão participativas que fazem corar o mais empolgado dos simpatizantes da autogestão, até modelos que engessam os procedimentos de forma burocrática, como a aplicação de projetos ISO 9000 e etc. ao setor de serviços.

A realidade concreta da gestão cotidiana parece, contudo, apoiar-se essencialmente em explorar o atual momento de enfraquecimento da classe trabalhadora para aproveitar-se de formas de aumento da mais valia absoluta, através do prolongamento não pago das jornadas de trabalho, do não pagamento de horas extras, férias remuneradas e outros direitos trabalhistas. Esta tendência é tão forte que os tribunais da Justiça do Trabalho

têm revisto jurisprudências antigas no sentido, por exemplo, de jogar a obrigação da comprovação dos fatos do litígio nas costas do trabalhador, quando tradicionalmente essa obrigação cabia ao empregador.

Torna-se muito difícil, portanto, num contexto desta natureza, aplicar o conceito marxista descrito anteriormente, já que a própria vanguarda, por assim dizer, das soluções capitalistas parece pouco consensual. Contudo, tentando perceber as macro tendências do ambiente, é possível avançar um pouco na caminhada.

Em primeiro lugar, o mais evidente, é a perda de conquistas trabalhistas que pareciam, há alguns anos, absolutamente seguras. Este é um processo complexo, que envolve uma série de fatores e condicionantes diferentes, mas entre os quais se destaca, sem nenhuma dúvida, a questão do desemprego. E como entender o desemprego? Há um certo consenso a respeito de que uma compreensão mais acurada deste fenômeno depende de conseguir desagregar as variáveis econômicas em questão, no tempo, de forma a conseguir perceber, minimamente, o que é desemprego decorrente de novas tecnologias, de políticas econômicas recessivas, de fatores geopolíticos, etc. Na prática, e de uma forma mais geral, o conceito de exclusão, ou seja, da incapacidade do modelo produtivo vir a incorporar determinados segmentos da população dita, com certo cinismo, economicamente ativa, reforça a percepção de que a automação e a informática, enquanto tecnologia apropriada, destruíram principalmente funções que exigiam pouca especialização, rotineiras, insalubres e/ou de risco. Isto indicaria uma tendência, podemos dizer, “clássica” dentro do pensamento de esquerda, onde a tecnologia é vista dialeticamente enquanto forma de exploração e possibilidade de superação da cansa humana, ao mesmo tempo em que só é possível pensar uma sociedade organizada em bases distintas da capitalista se não houver tarefas desagradantes e perigosas. Além disto, é significativo que os movimentos de resistência à ordem atual mais atuantes, como o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, e as Cooperativas de Trabalho, sejam compostos em grande parte por estes setores excluídos da economia. A contrapartida desse mesmo fenômeno é o surgimento de formas de exploração com uma aparência pré-capitalista, como o trabalho semi escravo de imigrantes ilegais, etc.

Mas, em resumo, podemos defender a idéia de que as organizações de ponta do capitalismo contemporâneo, no seu centro, apresentam uma tendência a eliminar tarefas repetitivas e perigosas, aumentar a autonomia dos funcionários e incentivar o desenvolvimento de habilidades. O que não as impede de subcontratarem trabalho infantil ou semi escravo na periferia do sistema econômico. Assim como também não

assumem a expulsão sistemática de trabalhadores, inerente à lógica do modelo, escondendo-se atrás do conceito de “empregabilidade”.

Igualmente, parece claro, pelo menos no nível do discurso, a substituição de modelos gerenciais centralizadores e autoritários por propostas mais flexíveis e abertas às contribuições dos membros. Significativo, neste sentido, é o Livro *O Líder do Futuro*, organizado pela Peter Drucker Foundation (Hesselbien, 1996), onde os autores são extremamente cuidadosos em não definir liderança no seu sentido literal (de alguém que é cegamente obedecido por seus seguidores), o que termina por levá-los, às vezes, a paradoxos do tipo “todos somos líderes...” e etc.

Outra tendência importante parece ser o fato de existir, hoje em dia, um maior controle das empresas por parte da população, através de representantes da sociedade civil organizada, órgãos institucionalizados de defesa do consumidor, ou até mesmo em função do temor da opinião pública em geral. Claro que as grandes corporações continuam tendo um poder enorme e muito dificilmente prestam contas do que fazem a quem quer que seja. Porém, a sensação de independência e impunidade é menor do que era há algumas décadas atrás.

Particularmente interessante é a legislação sobre assédio sexual. Não deve ser sem motivo que é tratada com tanto desprezo e ironia pelos meios de comunicação de massas. De todas as causas populares que caracterizaram a segunda metade do século XX, a que menos parece ter perdido espaço é, justamente, a luta pelos direitos da mulher. O fato de um membro de uma empresa poder vir a ser processado por subordinar a evolução da carreira profissional de alguém à obtenção de favores sexuais, ou ainda utilizar o poder de seu posto na organização neste sentido, começa a abrir uma brecha na couraça das organizações capitalistas, que sempre fizeram tudo o possível para deixar a democracia do lado de fora. Esta, aliás, chegou a ser uma reivindicação importante de alguns setores do movimento operário, como é o caso da Itália nos anos setenta: que a democracia política, a cidadania, os direitos pessoais, etc., entrassem na empresa.

Concluindo

Mantendo-nos dentro da proposta inicial, de verificar a atualidade da afirmação marxista a respeito da importância das formas mais avançadas adotadas pelo capitalismo enquanto elementos significativos para pensar formas alternativas de sua superação, podemos afirmar o seguinte: se pensarmos isoladamente nas indústrias de ponta e suas soluções

organizacionais e tecnológicas, podemos continuar percebendo uma tendência bastante clara de eliminação das tarefas rotineiras, perigosas e/ou insalubres e um aumento da autonomia e do conhecimento técnico requerido para o processo de trabalho por parte do trabalhador, tanto pela sobrevivência de soluções participativas desenvolvidas anteriormente, a exemplo dos grupos semi autônomos, como por imposição inerente às características próprias das novas tecnologias. Num período de forte retrocesso nas conquistas dos trabalhadores, a concepção de que o envolvimento e a participação dos trabalhadores são fundamentais para obter ganhos de produtividade continua presente. Nada aponta para um retorno “filosófico” aos fundamentos do taylorismo/fordismo. Ou seja, o desenho organizacional e a tecnologia apropriada, hoje, pelas empresas de ponta é menos conflitante com a idéia de autogestão do que no início dos anos setenta.

Ao observar a realidade numa perspectiva mais ampla, contudo, o cenário parece mais confuso. Por quê? Algumas questões devem ser destacadas para tentar responder à indagação:

- 1 O movimento teórico de ir e vir entre o particular e o geral, que caracteriza o método dialético, não pode ser executado de uma forma mecânica, ou seja, não se trata simplesmente de associar um aspecto pontual da realidade material com o que se acredita que seria a dinâmica mais ampla das relações sociais. Trata-se, isso sim, de perceber a articulação entre esses diferentes aspectos e níveis de análise dentro de uma concepção de totalidade. Nesse caso, e tendo sempre presente que nesta metodologia a forma de compreensão do objeto não coincide com a forma de exposição das conclusões, é importante destacar que os modelos organizacionais adotados pelas empresas estão inseridos num processo mais amplo, que abrange a totalidade das relações sociais e políticas, desde as manifestações da sexualidade até a política partidária, passando por todo e qualquer aspecto significativo da sociabilidade.
- 2 A ênfase na possibilidade de ganhos com o incremento da participação está menos presente no discurso contemporâneo do que há 20 ou 30 anos atrás, tanto porque hoje ela não é mais novidade (naquele momento rompia com a hegemonia teórica do modelo taylorista/fordista, e a lógica da burocracia rígida), como pelo fato da participação no trabalho ter vindo posteriormente a conviver e dividir espaço, com outras soluções no âmbito da empresa, como a logística e a automação. É preciso ter presente, contudo, que em nenhum momento houve uma tentativa de revisão do potencial criativo e de eficiência da participação. O que os

críticos levantam como uma limitação, aliás desde o início, é a dificuldade em administrar as tensões geradas pelas formas participativas desde uma perspectiva que privilegie uma concepção mercantil e rasteira de produtividade, lucro imediatista e, claro, a manutenção conservadora das relações de poder na empresa e na sociedade.

- 3 A atual fragilidade da classe trabalhadora permite obter ganhos significativos através de aumentos de mais valia absoluta, o que não se colocava nos momentos históricos imediatamente anteriores. Isto deverá ter, provavelmente, um impacto negativo no desenvolvimento dos modelos organizacionais e da tecnologia apropriada: para quem investir em novas soluções se é possível obter ganhos apenas fazendo pressão política no sentido de modificar a legislação trabalhista existente?

O altíssimo custo social da exclusão do mercado de trabalho, tanto no sentido concreto da impossibilidade da sobrevivência material digna da pessoa, como do ponto de vista emocional e psicológico, aliado à hegemonia conjuntural de uma ideologia do tipo “fim da história”, disseminaram uma percepção muito mais conservadora do momento atual do que a realidade em si poderia apontar. De qualquer perspectiva que se observe, seja pelas manifestações contra a globalização, seja pela incapacidade do capitalismo globalizado em lidar com as crises econômicas recorrentes entre os grandes blocos e nos ditos países “emergentes”, seja pela permanência de experiências organizacionais alternativas ao modelo tradicional de exploração do trabalho, a realidade contemporânea não pode ser classificada de tranqüila e pacificamente conservadora. Com a enorme vantagem de que hoje se pode questionar o capitalismo sem ter que carregar nas costas o enorme fardo das ditaduras policiais decorrentes da experiência stalinista e seus desdobramentos.

O espaço das relações cotidianas de trabalho constitui uma instância fundamental para a definição da personalidade do homem e na determinação de suas ações sociais e políticas. A democratização deste espaço, seja pela preservação e avanço de formas de organização que permitem maior autonomia ao indivíduo e exigem maior conhecimento técnico da tarefa em empresas convencionais, seja pelo aumento sistemático e generalizado de experiências alternativas de organização do trabalho (e aqui parece secundário determinar em que casos encontramos uma verdadeira consciência autogestionária, ou se o grupo é empurrado à busca de novas soluções pela exclusão e o desemprego: o significativo é que a autogestão acaba sendo o único caminho possível...), implica em apontar para a possibilidade de mudanças importantes e consistentes no contexto da sociedade como um todo.

Se considerarmos que essa tendência, apesar dos retrocessos específicos na questão dos direitos trabalhistas, continua presente em instâncias fundamentais como projetos pedagógicos que procuram desenvolver uma postura consciente e crítica, ou na busca cada vez maior da construção de relações familiares igualitárias que preservem a autonomia e maturidade dos membros, assim como na luta pelos direitos das minorias e das mulheres em todo o mundo, é possível perceber uma forte articulação e entrelaçamento entre a autogestão e as outras instâncias da vida em sociedade, mais ampla e profunda do que se pode imaginar numa observação apressada e superficial.

Finalmente, devemos apontar também para a falência da autoridade na sua forma burocrática ou institucionalizada, tanto em função da falta de competência para a condução até de questões puramente técnicas, como pela generalização da corrupção e pela apropriação em benefício pessoal do poder de qualquer cargo da administração pública ou da privada.

Tudo isso limita, cada vez mais, as possibilidades de respostas conservadoras convincentes à sociedade, frente à realidade dos problemas cotidianos dos cidadãos.

O cenário deste início de milênio, pelo menos desde a perspectiva da evolução das formas autogestionárias de organização e o respeito à individualidade e autonomia das pessoas, não apresenta sinais de derrota ou retrocessos fundamentais. Pelo contrário, estamos assistindo ao amadurecimento de alternativas de gestão fundamentadas no respeito a estas concepções em bases muito mais sólidas e persistentes do que todas as experiências passadas. E, ao mesmo tempo, podemos acompanhar a incompetência generalizada do projeto conservador em atender às reais e verdadeiras aspirações da humanidade.

Bibliografia

- GORZ, A. *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- GUTIERREZ, G. L. Autogestão e condições modernas de produção: notas para discussão. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 21, n. 3, jul/set, 1986.
- _____. Da autogestão à economia social: a concepção de uma nova empresa. *Revista de Administração de USP*, São Paulo, v. 33, n. 1, jan/mar, 1998.
- _____. *Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Org.). *O líder do futuro*, (org. Peter F. Drucker Foundation), São Paulo: Futura, 1996.

MARX, K. *Para a crítica da economia política*. São Paulo: Abril Cultural, 1978.