



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Campus de Marília



**CULTURA
ACADÊMICA**
Editora

Autogestão de empresas:

novas experiências e velhos problemas

Gustavo Luis Gutierrez

Como citar: GUTIERREZ, G. L. Autogestão de empresas: novas experiências e velhos problemas. *In:* VIEITEZ, C. G. (org.). **A Empresa sem patrão**. Marília: Unesp Marília Publicações, 1997. p. 27-32. DOI: <https://doi.org/10.36311/1997.978-85-60810-31-4.p27-32>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição- NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Autogestão de empresas: novas experiências e velhos problemas

Gustavo Luis GUTIERREZ¹

1. A longa história

A idéia da empresa autogerida é praticamente tão velha quanto a própria empresa industrial. São experiências que refletem o conflito tradicional entre capital e trabalho, propondo uma solução tão difícil quanto fundamental no sentido de construir uma sociedade mais justa, igualitária e fraternal.

Quem acompanhou a evolução deste tema nos últimos vinte anos pôde perceber que depois de estar fortemente em evidência no final da década de setenta e início dos anos oitenta, a autogestão foi praticamente esquecida, seja enquanto objeto de pesquisa ou como alternativa organizacional. Hoje ela volta ao cenário em função, basicamente, das experiências denominadas economia social, terceiro setor e cooperativismo de trabalho, que apresentam uma vitalidade impressionante nas economias da Europa Ocidental e Estados Unidos. No Brasil, esta nova geração de empresas autogeridas está representada pela Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG).

A empresa autogerida de hoje surge renovada e obrigada a lidar com questões específicas do momento atual. Ao mesmo tempo, velhos problemas mal resolvidos estão presentes no seu cotidiano. A intenção com este texto é discutir esses velhos problemas à luz das novas condições políticas, tecnológicas e de mercado.

2. Os Velhos Problemas nas Condições Atuais

Propriedade: esta é a primeira questão que sempre se coloca numa experiência de autogestão. O velho debate entre anarquistas e comunistas contrapunha um conceito de propriedade fundamentado no próprio coletivo a outro que aceitava a mediação do Estado. É difícil saber até que ponto este debate é importante hoje em dia. O conceito contemporâneo de propriedade (e de valor) incorpora uma infinidade de atributos complexos e difíceis de quantificar, como marcas e patentes, penetração

¹ Departamento de Sociologia e Política - UNESP - Campus de Marília.

em mercados cativos, adequação a legislações específicas, práticas cartoriais ou oligopolísticas, etc. Em resumo, o que é importante destacar é que empresas convencionais altamente lucrativas podem dispor de pouco capital próprio, ou seja, sua *propriedade* pode estar em grande parte alienada a bancos, investidores profissionais, fornecedores e assim por diante. E, por outro lado, componentes fundamentais de valor podem não estar evidentes.

Isto significa dizer que os membros das experiências de autogestão devem encarar a questão da propriedade com pragmatismo, como algo flexível, que muda com o transcorrer do tempo. Duas coisas, contudo, permanecem fundamentais:

- a) O valor da empresa deve ser distribuído entre os trabalhadores da forma mais simétrica possível.
- b) O fato do membro da empresa autogerida possuir uma parcela da sua propriedade não lhe garante que possa dispor do valor livremente. É preciso constituir regras que preservem a empresa de movimentos bruscos de capital; deve-se prever alguma forma de parcelamento tanto no caso da admissão de novos membros, como no caso de saídas.

Outro ponto sensível em qualquer empresa, e portanto nas empresas autogeridas, é a questão salarial. É correto e legítimo que as pessoas queiram ser melhor remuneradas, no tempo, pelo seu trabalho. As experiências européias, porém, não indicam que as empresas de autogestão consigam atingir patamares salariais muito acima do mercado. Na prática, percebem-se ganhos mais significativos em termos de garantia no emprego, condições de trabalho, satisfação profissional, tempo livre, etc. O salário médio do mercado é um bom indicador para diminuir conflitos neste campo, deixando a distribuição do excedente para o fim de cada exercício contábil, em função da estratégia de desenvolvimento adotada.

Claro que esta sempre é uma questão difícil, que exigirá a participação do coletivo num processo transparente de discussão, onde sejam avaliadas:

- a) As políticas adotadas no período anterior, seus erros e seus acertos.
- b) Os critérios de investimento para o período seguinte, em função da nova política de mercado a ser implementada.
- c) A retirada de dinheiro para o coletivo de trabalhadores, depois de definidas as reservas e investimentos para o próximo exercício.

Aqui surge, então, outra questão clássica para a autogestão: participação. Participar significa, em termos bem claros, mais trabalho! Tanto no que diz respeito ao cotidiano da produção, quanto nas questões de política administrativa e comercial. E a participação só é possível quando as pessoas estão sinceramente empenhadas nela, num ambiente de segurança e liberdade, confiando uma nas outras. Ou seja, no ambiente característico das experiências autogestionárias.

A especificidade da autogestão, contudo, não impede que sejam aproveitadas idéias originais de participação geradas em empresas tradicionais. Neste sentido, poderiam ser destacados uma enormidade de exemplos organizacionais e de novas

tecnologias que aumentam a autonomia do trabalhador. Isto, obviamente, não cabe nos limites deste texto. Mas sempre é oportuno repetir que as experiências de autogestão precisam estar atentas às novidades no campo da administração de empresas, procurando instrumentalizar e re-direcionar em seu interior toda e qualquer sugestão potencialmente útil.

3. A empresa autogerida

A empresa autogerida é, antes de mais nada, uma empresa. Isto significa dizer que ela deve ser lucrativa, eficiente, atualizada e vocacionada para se expandir no tempo.

Mas ela é, também, autogerida; portanto deve conciliar os objetivos naturais de uma empresa com os aspectos específicos da autogestão. Deve priorizar sempre os seus membros, possibilitando-lhes crescimento intelectual, moral e financeiro, num ambiente de confiança recíproca onde as pessoas não tenham medo de se expor ao participar da construção discursiva da vontade coletiva.

Não existe, é claro, uma receita para a empresa autogerida; mas algumas questões fundamentais podem ser elaboradas.

A incorporação bem sucedida de pessoas em qualquer organização depende de um período de adaptação, durante o qual o novo elemento conhece e adota padrões de comportamento típicos. A administração tradicional, como o taylorismo, o fordismo e a tecnoburocracia ilustram este processo através de uma violência física e, principalmente, psicológica enormes em função das suas intenções manipulativas e exploradoras.

Esta crítica, de resto bastante conhecida, não quer dizer que a adaptação do trabalhador à autogestão não vai requerer esforços pessoais e organizacionais importantes, principalmente nos seguintes aspectos:

- adequação à cultura e história específica do grupo;
- envolvimento total com o trabalho, tanto no sentido técnico da execução de uma tarefa, como na gestão da organização (políticas financeiras, comerciais e administrativas);
- crítica e superação de uma formação autoritária e burocrática inculcada pelo meio social em sentido amplo (familiar, escolar, profissional, político etc).

Este último aspecto, superação da formação autoritária e burocrática, só pode ser bem sucedido porque a realidade que nos cerca é essencialmente contraditória, ou seja, ao mesmo tempo em que se convive com políticas conservadoras e violentas que induzem à infantilização das pessoas, também assistimos experiências progressistas (principalmente no campo da educação, da cultura e da sociabilidade espontânea característica do mundo da vida) que incentivam a participação responsável, o amadurecimento moral e o auto-conhecimento. As empresas autogeridas dependem do resgate e re-conversão interna

deste espaço do social caracterizado por relações igualitárias e de respeito mútuo.

Outro aspecto fundamental, no que se refere ao trabalho cotidiano, é a desmistificação das técnicas de gestão. A essência da administração de empresas, enquanto área de conhecimento sistemático, é um misto de bom senso com informações corretas e atualizadas. Infelizmente, uma aliança perversa entre os que se beneficiam da administração autoritária tradicional, os teóricos das organizações e os mercadores de consultorias, criou um mundo de siglas e nomes misteriosos e impactantes que, em última instância, ilustram idéias simples e acessíveis a qualquer trabalhador que conheça o dia a dia da sua empresa. O primeiro passo, portanto, para a participação autogestionária é apresentar este mundo de *kanbans*, qualidades totais, alavancagens e logísticas mercadológicas de uma forma desmistificada, fazendo o trabalhador perceber que, com um pouco de esforço e informação, pode interferir na administração melhor que muito consultor pago a preço de ouro.

A melhor forma de implantar este processo vai depender de uma reflexão coletiva que leve em conta a especificidade de cada caso, considerando suas características culturais, tecnológicas, de mercado etc. E, neste contexto, a educação sempre será uma questão fundamental, que inevitavelmente terá de estar presente nas empresas autogestionárias.

Esta educação continuada, cuja necessidade é reconhecida hoje até pelas organizações tradicionais, deve voltar-se basicamente para:

- questões gerais e fundamentais de administração;
- reciclagem técnica conforme as funções desempenhadas;
- preparação específica para a autogestão.

Os dois primeiros tópicos podem ser obtidos no mercado com facilidade.

O terceiro, porém, depende da evolução e amadurecimento do debate em questão, que embora antigo e importante no conjunto das lutas dos trabalhadores, ainda parece muito pouco elaborado quando comparado com as estratégias autoritárias e burocráticas de organização do trabalho.

4. O que não leva à autogestão

A autogestão é um processo longo e complexo que articula a sobrevivência no mercado concorrencial com o aperfeiçoamento organizacional e humano. Depende de um aprendizado permanente sobre questões técnicas, administrativas e comerciais específicas do ramo de atividade da empresa, assim como do desenvolvimento de novas formas participativas de tomada coletiva de decisões.

Não há atalhos. E não há técnica participativa que funcione se não existir um compromisso, verdadeiro e profundo, de cada membro com o projeto coletivo.

O espaço da organização é regido por relações estratégicas, onde muitas vezes o indivíduo dissimula suas intenções e interesses, fingindo atitudes que escondem a verdade. Isto tanto acontece ao manipular as pessoas próximas tentando

obter alguma vantagem imediata, como pode ser o resultado de uma situação de fragilidade onde se busca, antes de mais nada, a própria sobrevivência. O primeiro passo, portanto, para o sucesso de uma experiência autogestionária, é distinguir entre o engajamento efetivo do coletivo e um envolvimento formal e aparente. O caminho a ser percorrido, neste segundo caso, é tentar desarmar a generalização de desconfianças, falsidades e articulações estratégicas, colocando as relações humanas num patamar mais saudável, moralmente mais maduro e politicamente mais consciente.

Outro falso atalho é o das eleições internas. O processo de tomada de decisões em grupo depende do amadurecimento das questões através da reflexão, do debate e da busca argumentativa de uma definição consensual da situação e do melhor caminho a seguir. As eleições internas, na grande maioria das vezes, representam exatamente o contrário: um escapismo travestido de democracia para evitar a discussão séria e despojada sobre os assuntos mais importantes. Não que uma consulta censitária, em condições específicas, não possa ser um complemento útil ao processo coletivo de tomada de decisões. Mas não constitui, evidentemente, a essência da autogestão.

Finalmente, outra coisa que não leva ao sucesso é o voluntarismo sem uma postura técnica e profissional. Da mesma forma que não existe autogestão sem um engajamento efetivo, apenas a vontade sincera do grupo não garante nada. É preciso estar atualizado com relação às questões da produção, administrativas e comerciais, buscando implementar qualquer idéia nova que porventura pareça útil para tornar a empresa mais eficiente e apta a sobreviver no mercado. Neste contexto, cabe ao próprio grupo definir seus limites políticos e éticos.

5. A autogestão possível

As experiências de autogestão que hoje presenciamos, a exemplo do já ocorreu no passado, estão limitadas pelas circunstâncias e características do momento atual. Inseridas numa sociedade contraditória, herdeiras de deficiências educacionais seculares e tendo de lidar com comportamentos individuais formados em contextos autoritários, preconceituosos e burocráticos, a organização autogestionária do trabalho aponta para um futuro melhor, mais justo e igualitário, cuja realização não será fácil nem tranqüila.

Isto significa dizer que a autogestão, ontem, hoje e sempre, é a autogestão possível; algo que pode e deve ser melhorado. Neste sentido, as limitações e deficiências devem ser vistas como uma presença constante, que nunca vai ser totalmente resolvida. O aperfeiçoamento, o encaminhamento bem sucedido de questões que agora se apresentam como fundamentais, trará novos desafios e mostrará novos problemas que nem sequer conseguimos imaginar.

A consciência desta caminhada não nos impede, contudo, de perceber que

as experiências atuais de autogestão se mostram muito mais maduras, pragmáticas e aptas à sobrevivência do que há pouco tempo atrás. O que permite concluir que, embora o futuro das empresas autogeridas não pareça fácil, ele é hoje muito mais promissor do que num passado recente.

Referências Bibliográficas

- Da produção da década de setenta, pelo menos dois textos devem ser destacados
- BOURDET, Y., GUILLERM, A. *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- MANDEL, E. *Control obrero, consejos obreros: autogestión*. México: Era, 1974.
- Mais recentemente, surgiu um texto interessante sobre a experiência búlgara, porém difícil de encontrar
- PETKOV, K., THIRKEL, J. *La organización del trabajo por brigadas en Bulgaria*. Sofia: Instituto J. Dimitrov, 1988. Entre os autores brasileiros, é preciso destacar as contribuições de Mauricio Tragtemberg e Fernando C. Prestes Motta. Eu mesmo tenho publicado artigos sobre o tema, em revistas de circulação acadêmica. Atualmente, acredito que a contribuição mais interessante está na obra do autor alemão Jurgen Habermas, e da sua leitura de Piaget e Kohlberg: algumas destas questões compõem um livro meu:
- GUTIERREZ, C. L. *Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark (no prelo).