

Artigo

1. Introdução;
2. Autogestão: de "medicina universal" a "patinho feio";
3. O que não leva à autogestão;
4. Alguns critérios que regem a empresa moderna;
5. Composto a empresa moderna;
6. A empresa genérica, primitiva, moderna e substantiva;
7. Como pensar numa empresa autogerida?
8. Algumas observações finais.

Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível

Gustavo Luiz Gutierrez

Cursando o doutorado na FGV; professor de sociologia industrial e do trabalho na Unesp, campus de Marília.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo se propõe discutir a questão da autogestão dentro de um universo delimitado. Em primeiro lugar, trata-se do conceito de autogestão aplicado à empresa, considerada como um local onde se combinam diversos insumos para produzir e vender bens ou serviços, sem visar necessariamente ao lucro no sentido da apropriação individual de um sobretabalho não-pago, mas tendo presente a necessidade de alguma forma de acumulação que possibilite, no tempo, o investimento na modernização e ampliação da própria atividade.

Neste contexto, consideramos como empresa autogerida aquela onde as decisões são tomadas de forma coletiva, pela obtenção de um consenso para a ação prática entre os membros envolvidos, através do conhecimento geral das questões; excluído, portanto, qualquer tipo de autoridade burocrática ou hierárquica formal, o que não quer dizer que não possam existir relações de autoridade consentida, em função da experiência e respeito que caracterizem, naquele momento, alguns dos membros do grupo.

Outra limitação adotada neste trabalho consiste em especular principalmente sobre o modo de organização interna possível para essa empresa, consideradas as atuais condições tecnológicas, administrativas, políticas e sociais. Trata-se, portanto, de uma tentativa de aplicar internamente à empresa atual o conceito de autogestão, no contexto que nos é mais próximo, tal como ela pode ser percebida no processo dinâmico da organização moderna do trabalho, em confronto com as formas de luta assumidas pelos trabalhadores.

Algumas observações iniciais, ainda, se fazem necessárias. Se considerarmos que cada classe engendra uma ideologia própria em função de sua prática específica no contexto das relações sociais, vamos notar que toda ideologia é mais facilmente perceptível a partir de uma outra ideologia; ou seja, é mais fácil perceber as categorias constitutivas do modo de produção capitalista contrapondo, à visão original dos interesses de sua classe hegemônica, uma visão fundamentada a partir de categorias ideológicas calcadas nos interesses da classe subalterna. Isto quer dizer que todo este texto vai ser desenvolvido confrontando categorias ideológicas com outras, constituídas a partir da visão oposta de interesses no conflito social, sem pretender com isso enxergar a "verdade" em nenhuma delas, mas apenas compreender um pouco mais o processo de formação da empresa moderna e o papel da autogestão, num contexto de relações sociais antagônicas.

Além disso, a autogestão de empresas, numa tentativa de interpretação dialética da realidade, está presente neste texto numa relação de dupla natureza com a empresa tradicional; a autogestão é, ao mesmo tempo, a antiempresa tradicional enquanto está potencialmente definida na estrutura desta mesma empresa. Ou seja, devemos ter em mente, ao estudarmos a autogestão a partir da empresa tradicional, que a autogestão é a sua negação a partir das próprias contradições que esta apresenta.

O modo de exposição aqui adotado é o oposto do caminho seguido para a sua percepção; na verdade, através do estudo das estruturas adotadas nas tentativas de

organizar a produção de forma heterogerida, é que foi possível delinear algumas categorias ideológicas que regem a formação da organização heterogerida tradicional. Para tentar tornar mais clara a exposição, contudo, optou-se por colocar primeiro as fases perceptíveis da composição da empresa moderna para, depois, através da sua negação, tentar descrever o modelo de autogestão que parece surgir.

No decorrer deste artigo foi usado, à exaustão, o recurso de exemplos com imagens paralisadas no tempo, ou modelos estruturais; convém afirmar que não se trata de querer propagar uma visão mecânico-reducionista da realidade, ou de pretender com isso chegar a uma explicação abrangente da dinâmica das relações sociais. Trata-se antes de um recurso auxiliar para tentar tornar mais clara a descrição proposta, tendo-se em mente que a vida social não se manifesta dessa forma, e nem responde em sua evolução a modelos desse tipo, acionados mecanicamente no tempo.¹

A empresa heterogerida tradicional foi, ocasionalmente, referida no texto como empresa capitalista. Isto se deve unicamente à sua origem histórica; as referências aqui feitas às empresas capitalistas correspondem às empresas que adotem uma estrutura burocrática de controle, a separação do trabalho manual do intelectual e a razão instrumental, independentemente de serem privadas ou estatais, e de estarem inseridas numa economia de concorrência monopolista ou planificada.

Este texto foi concebido e elaborado para tentar fazer avançar a discussão sobre a viabilidade da autogestão em empresas modernas e, assim, todos os seus elementos estão dispostos, de uma maneira minimamente metodológica, de forma a procurar reforçar esse sentido. Não é, portanto, difícil ou meritório questionar suas colocações, ainda mais se utilizarmos um outro instrumental metodológico como referência.

Trata-se de um ensaio cujo objetivo principal, quando muito, é incentivar o debate a respeito da autogestão e, de um aspecto que parece importante, a questão da organização formal da empresa autogerida; marginalmente, procura discutir o papel renovador das práticas participativas na administração de empresas. Seria falso, contudo, negar que existe a esperança de conseguir com ele auxiliar e incentivar as pessoas a discutirem e tentarem experiências alternativas de organização da atividade produtiva, na permanente busca de condições mais justas e humanas de vida e trabalho.

2. AUTOGESTÃO: DE "MEDICINA UNIVERSAL" A "PATINHO FEIO"

Nos últimos anos, é possível perceber uma queda no interesse em estudar ou discutir a questão da autogestão de empresas. Da mesma forma que a crença nas qualidades terapêuticas de certas ervas e remédios é rapidamente difundida e esquecida pelo corpo da sociedade, as ciências sociais, de uma forma mais social que científica, adotaram e esqueceram a autogestão como solução para todos os males da sociedade.

Isto se explica, entre outros motivos, pelo fato de a autogestão não apresentar contra-indicações, sendo compatível com praticamente todos os rótulos metodológicos vigentes. Anarquistas libertários, marxistas orto-

doxos ou burgueses liberais encontram maneiras próprias de encaixar o conceito nas suas expectativas ideológicas, sempre a se realizar materialmente num momento um pouco mais além da análise que propõem.

Sem nos aprofundarmos, os estudos sobre autogestão são desenvolvidos, geralmente, a partir de alguns teóricos anarquistas, como Bakunin ou Proudhon, destacando ou não a dimensão política; ou através do estudo das formas de organização das lutas operárias, numa seqüência mais ou menos mecanicista, segundo o autor (sindicato, comissão, conselho, co-gestão e autogestão, na ordem); ou, ainda, pela distribuição do capital no regime capitalista, o caso típico das companhias por ações; ou mesmo compondo várias delas.

Como acontece com alguns barulhentos descobrimentos da medicina popular, o tempo e a realidade concreta se encarregam de desviar o interesse para outras questões, quando os esperados efeitos terapêuticos demoram mais para se manifestar que a paciência média das pessoas. Antes, porém, que a autogestão vá, por exemplo, fazer companhia ao chá de ipê roxo ou às cápsulas de alho, vamos procurar retomar a sua discussão.

De uma forma geral, foi dispensada mais atenção aos contextos que geraram experiências de autogestão do que aos motivos de seus fracassos; talvez isto se deva a uma certa tendência a valorizar o historicismo, inclusive pela formação teórica daqueles que normalmente se sentem inclinados a estudar este tipo de assunto.

Conforme procuramos demonstrar num trabalho anterior,² não é fácil, e talvez nem seja possível, estipular algum tipo de relação direta entre um contexto específico e o surgimento de experiências autogestionárias. Na realidade, o fenômeno autogestão atravessa as divisões do mundo, normalmente aceitas, entre Leste-Oeste e Norte-Sul, teimando em aparecer nos mais diversos meios culturais, econômicos e políticos.

A esta turística heterogeneidade de casos históricos, contrapõe-se uma monótona constatação dos fatores que tendem a inibi-las; basicamente dois: a repressão física pura e simples, e a reconversão frente à conveniência com regras comuns a todos os mercados como, por exemplo, a eficiência. Atualmente, parece cada vez mais raro o apelo à repressão simples; os defensores de formas tradicionais de organização do trabalho sabem que não há nada mais corrosivo para a autogestão do que abrir uma linha de crédito bancário (obviamente superditada à demonstração padronizada de bom desempenho operacional), visitas periódicas de fiscais do governo e algumas dificuldades no fornecimento de matérias-primas.

3. O QUE NÃO LEVA À AUTOGESTÃO

Podemos constatar um relativo consenso quanto a alguns aspectos positivos na adoção de instrumentos de democratização e participação na produção, principalmente no mundo capitalista, de onde nos chegam mais informações. Tendo como pano de fundo os velhos, mas funcionais, princípios da Escola de Relações Humanas, a tão conhecida "caixinha de sugestões" tem assumido aspectos modernos e aperfeiçoados, dando espaço aos Círculos de Controle de Qualidade, programas de enriquecimento de tarefas, consultas internas através da eleição

de representantes, grupos semi-autônomos de trabalho, etc.³

Acreditar que este processo só serviu para trazer bem-estar aos trabalhadores ou, pelo contrário, só serviu para aumentar o lucro dos patrões e atrasar revoluções é, sem dúvida, uma visão parcial e reducionista do que está acontecendo; sua análise exaustiva, contudo, foge dos objetivos deste texto. É importante, porém, ressaltar que estes mecanismos, mesmo no contexto de uma economia planificada,⁴ mostraram-se incapazes de gerar uma empresa autogerida, provavelmente por não alterarem as condicionantes ideológicas essenciais da estrutura formal da empresa moderna, que limitam seu funcionamento por meio de práticas autoritárias e heteronomistas.

No que se refere às eleições internas para os cargos diretivos na empresa, sua limitação na tentativa de tentar atingir a autogestão é ainda mais flagrante. Basta comparar as democracias parlamentares, onde o processo de eleições gerais não objetiva a participação de todos em todos os assuntos, mas, antes, diminuir tensões e conflitos entre a população e os dirigentes, referendando homens e decisões.

No âmbito estrito da empresa (incluindo aqui a escola), esta mesma prática, ainda mais quando é aplicada de cima para baixo, sem ser fruto de uma autêntica pressão dos membros envolvidos, mais do que o risco de gerar autogestão ou até mesmo uma participação real, corre o risco de incentivar práticas populistas travestidas de democráticas, institucionalizar a barganha de benefícios pessoais e corporativos, a irresponsabilidade e o imobilismo administrativos, assim como a incompetência demagógica oficializada.

Quem já se empenhou em tentar mudar as organizações heterogeridas por dentro sabe da inércia que elas possuem, impedindo o desenvolvimento das mais inocentes práticas democráticas. Da mesma forma, é notória a capacidade de reconverter-se aos seus próprios valores qualquer mecanismo democratizante que por ventura se lhes tente agregar, mesmo quando investido da autoridade necessária.

Por outro lado, na maioria das vezes em que um grupo de pessoas se propõe tentar uma produção autogerida, dispensa o mais elementar conhecimento administrativo, tentando gerir relações extremamente soltas numa espécie de vácuo organizacional, confiando no espontaneísmo e na criatividade, comprometendo a operacionalidade da empresa e facilitando sua reconversão diante da heterogestão hegemônica.

São duas dimensões distintas da mesma questão, a autogestão. De um lado, a transformação a partir da empresa tradicional e do outro, a vontade e a energia sem um referencial organizacional concreto. Na verdade, não faz muita diferença o lado da equação que se escolha para tentar solucioná-la; de qualquer maneira, a solução envolve as duas partes.

A autogestão só pode viabilizar-se através da vontade coletiva dos membros envolvidos numa produção comunitária e após uma revisão crítica da história e constituição da empresa moderna. Não se pode desconhecer nem a vontade e nem tampouco o caráter técnico do que é administração. Infelizmente, na prática, parece que os que têm a vontade não possuem a paciência necessária para discutir a técnica, e os que sabem a técnica não têm a vontade.

As reformas parcialmente democráticas e participativas que as empresas atualmente estão adotando são dados importantes, devendo ser vistos em seu contexto. É uma ilusão pensar que essas modificações podem gerar a autogestão, e é uma ignorância pensar que elas em nada se relacionam com a autogestão. As práticas participativas cumprem um objetivo imediato de aliviar tensões, assim como é sintomático que seja este, atualmente, o caminho encontrado pela administração tradicional.

4. ALGUNS CRITÉRIOS QUE REGEM A EMPRESA MODERNA

A estrutura da empresa moderna, independentemente de outras questões, é útil e apropriada aos interesses de uma classe dominante (ou duas, se tomarmos os gestores como classe constitutiva do capitalismo),⁵ em cujo modo de produção foi desenvolvida e pela qual foi adotada. "Abalando as condições de existência dos homens, transmitindo uma nova extensão do maquinismo, solicitando o desenvolvimento das ciências e das técnicas, assim como das imagens e dos signos, transformando as formas de estado, reorganizando finalmente seu domínio imperialista, a produção capitalista apoderou-se progressivamente do conjunto das atividades humanas."⁶ Desta forma, a estrutura da empresa moderna só pode ser compreendida, na sua constituição, quando analisada sob a perspectiva histórica da ideologia da classe burguesa, no contexto mais amplo possível da maneira pela qual esta classe naturalizou valores que lhe permitiram ordenar a realidade representada a partir de seus interesses hegemônicos.

Marcuse define o desenvolvimento dessa ideologia industrial, na ciência moderna pós-Galileu, assim: "Os princípios da ciência moderna foram uma estrutura apriorística de tal modo que puderam servir de instrumentos conceptuais para um universo de controle produtor automotor; o operacionalismo teórico passou a corresponder ao operacionalismo prático."⁷ Através do desenvolvimento e aceitação da superioridade da racionalidade científica, do saber técnico-instrumental, é que se dá, então, paralelamente, a possibilidade de avanço do homem moderno sobre a natureza e de toda a gama de inventos contemporâneos, ao mesmo tempo que se preserva uma estrutura de dominação social e de interesses de classe específica.

Esta visão científica da realidade, enquanto ideologia, manifesta-se de várias maneiras; entre elas, privilegiando a substituição de uma instância humanística (ou política) de percepção do mundo por uma instância técnica, ou seja, o abandono da razão substantiva em favor da razão instrumental, "o agir-racional-com-respeito-a-fins (que) é, segundo a sua estrutura, o exercício do controle."⁸

Atualmente, o critério para definir que uma questão é de natureza social e política, no sentido de que deveria ser tratada como uma prioridade pela sociedade, não é a sua generalidade ou dimensão humana. Se assim fosse, solidão, ansiedade, repressão sexual e, principalmente, fome e saúde deveriam ser preocupações primordiais, enquanto que a atividade industrial, a produção de eletrodomésticos, por exemplo, deveria ser encarada co-

mo uma inter-relação de interesses estritamente pessoais. Não é o que ocorre, como demonstram os mais diversos indicadores sociais, desde alcoolismo e suicídios até a subnutrição, nas sociedades industriais. Pelo contrário, problemas comuns e gerais da humanidade são classificados como pessoais, enquanto que interesses individuais, coincidentes com os interesses de grupos sociais, ou de classes, são vistos como se pertencessem à esfera social e política, no sentido de que de seu desenvolvimento depende o bem-estar de toda a sociedade — como se alguém pudesse provar que o incremento na produção de liquidificadores se traduz, necessariamente, no aumento da felicidade humana. “Assim, podemos configurar duas vertentes da função da tecnologia: a que pode propiciar uma vida melhor para todas as classes sociais, de um lado, e a que se transforma em instrumento de exploração e de dominação de classe, de outro. Podemos vislumbrar essas duas possibilidades já no eclodir da ciência experimental, que marcamos com Galileu.”⁹

A instrumentalização ideológica dessa passagem da razão substantiva à razão técnica é possível graças ao fracionamento da realidade em partes e subpartes, analisadas como unidades ou relativas uma à outra, na forma árvore, como colocam Deleuze e Guattari,¹⁰ destacando a forma sobre o conteúdo, escamoteando as relações de dominação vividas por seus membros, e orientando-se ao sucesso materializado em formas consumistas, em detrimento da harmonia pessoal e ambiental.

Este mesmo processo ideológico define a estrutura da empresa moderna, do ponto de vista formal. A sua departamentalização interna em finanças e recursos humanos responde a um critério que privilegia a similaridade formal com respeito ao objeto, e não a procura do melhor agrupamento das ações administrativas num processo global de maximização de eficiência.

O departamento financeiro, por exemplo, agrupa as ações comuns à forma dinheiro, independentemente da origem e função desse dinheiro; o agrupamento das ações desse departamento se dá relativamente à forma e não à função de cada ação num contexto mais amplo, mediado pelo conflito de interesses.

Coerentemente com esta mesma visão ideológica, vamos encontrar na empresa moderna a separação reconvertida do trabalho manual do intelectual. “A divisão do trabalho só surge efetivamente a partir do momento em que se opera uma divisão entre trabalho material e intelectual. A partir deste momento, a consciência pode supor-se algo mais do que a consciência da prática existente, que representa de fato qualquer coisa sem representar algo de real.”¹¹ A apropriação reconvertida desta divisão do trabalho, da forma que se dá principalmente a partir da Revolução Industrial, propicia também, pela valorização diferenciada socialmente de cada função, cortes entre e intraclasses. Além da separação do trabalho manual e intelectual, vamos encontrar na empresa moderna a adoção de uma estrutura burocrática de controle, que já estivera presente em outros momentos históricos,¹² transformada pela ideologia original da classe burguesa, em seu período revolucionário.

Resumidamente, podemos afirmar que, junto com a percepção da instrumentalização do conhecimento científico moderno, vamos perceber outras categorias

ideológicas presentes no processo de constituição da empresa atual, destacando a associação das ações administrativas pela similaridade formal e a reconversão da separação do trabalho manual do intelectual, assim como a organização burocrática de controle. Isto possibilita o esvaziamento da atividade laborativa de suas características humanas, como criatividade e individualidade, transferidas à mercadoria.

5. COMPONDO A EMPRESA MODERNA

A empresa moderna, como a conhecemos atualmente, passou por várias etapas distintas durante seu desenvolvimento, definidas geralmente pelas diversas escolas de administração. “A história das empresas é basicamente a história de sua expansão. Essa tendência é verificável desde a Revolução Industrial e talvez mesmo antes, sob o mercantilismo. Esta expansão é a razão de ser da burguesia e da burocracia, que assim ampliam riqueza e poder. É como pequena oficina que a empresa surge, para converter-se sucessivamente em fábrica, em empresa multidivisional e finalmente em empresa multinacional. As empresas multinacionais conduzem o processo de acumulação de capital, à medida que são elas que decidem principalmente sobre os investimentos. Não se trata apenas de investimentos em um único país, mas em todo o mundo capitalista, incluídos os países ditos socialistas. Essas gigantescas corporações adquirem ou extraem matérias-primas onde são mais baratas, produzem onde as condições são melhores e vendem onde alcançam preços mais altos.”¹³

Na sua origem, a empresa primitiva centrava-se, quase exclusivamente, na produção. Tratava-se de explorar o trabalho assalariado com um modelo de organização simples, marcado pelas informações próximas ao burguês, na sua fase historicamente revolucionária, e adequado às necessidades de um mercado consumidor nascente. Ou seja, cria-se, através da visão capitalista da exploração do trabalho, uma organização influenciada pela produção familiar ou por associação de produtores, presente em vários momentos da história, somada a modelos organizacionais culturalmente acessíveis, como os mosteiros e o exército.¹⁴

“A produção capitalista desenvolveu-se apoderando-se progressivamente dos meios de produção que prevaleciam sob o regime das corporações e da pequena produção artesanal.”¹⁵ Embora essa empresa, que aqui estamos apelidando de primitiva, já fosse qualitativamente nova, as grandes mudanças em seu aspecto formal ainda estão por ocorrer.

“Um novo tipo de empresa, batizado por uns de ‘grande empresa’ e por outros de ‘monopólio’, foi-se assim constituindo progressivamente, no qual, ao lado das diferentes unidades de produção, foram aparecendo unidades encarregadas do abastecimento, da comercialização, da conservação, da investigação, da gestão financeira, da administração geral... Além disso, à medida que estas unidades adquiriam uma certa importância, eram elas próprias ‘racionalmente’ reorganizadas com base nos princípios do taylorismo: exploração e especialização das tarefas e separação entre o trabalho intelectual e o manual. A própria direção da empresa, que anterior-

mente era assegurada exclusivamente pelo capitalista, não escapou a este processo de 'racionalização', o qual, ao mesmo tempo que a fragmentava entre diferentes diretores gerais, a elevava à categoria de 'ciência' com o aparecimento do *management*." ¹⁶

Esta colocação, mesmo que essencialmente correta, pode ser mais elaborada. Com o desenvolvimento do modo de produção, o burguês rapidamente se viu impossibilitado de controlar todo o funcionamento da empresa sozinho. As reivindicações dos trabalhadores, o crescimento dos mercados, a complexidade e diversidade de produtos e serviços oferecidos e as crises cíclicas, entre outros fatores, levaram à adoção de uma estrutura burocrática de controle, reconvertida e ampliada, assim como ao surgimento de um grupo social com funções dirigentes dentro da empresa, detentor de um saber especializado e legitimado pelas instituições escolares, junto à estrutura produtiva original das primeiras empresas capitalistas." ¹⁷

Assim, através do direcionamento do desenvolvimento científico para um rumo socialmente aproveitável pela classe hegemônica e da adoção de uma estrutura burocrática adequada convenientemente, é que se dão as condições para a produção tecnológica em grande escala, num processo que, ao mesmo tempo, produz bens para o conforto material enquanto realimenta ideologicamente, pela naturalização de uma forma de pensar, as relações de dominação. Na dinâmica deste processo é que se define a estrutura da empresa moderna.

Por enquanto, trataremos da questão da dominação ideológica sem referência ao seu objeto. Esta dominação, contudo, vai ter sentido enquanto for útil no processo de exploração de um sobretabalho não-pago por parte de uma classe ou grupo social. "Não há qualquer possibilidade de se compreender a questão da organização e do poder no capitalismo, sem referência à relação central nesse modo de produção que é a mais-valia, isto é, o tempo de trabalho incorporado na força de trabalho menor que o tempo de trabalho que a força de trabalho é capaz de incorporar no produto." ¹⁸

Isto só é possível pela alienação física e intelectual do trabalhador, ¹⁹ no processo de mercantilização do ato de trabalhar, separando os meios de produção do assalariado, vedando-lhe a participação e o conhecimento do processo que executa, criando a ilusão de um saber misterioso e inacessível que justifica, aparentemente, a existência de patrões e gestores, e possibilitando a apropriação de parte do produto de seu trabalho.

A empresa primitiva se apresenta, na sua versão mais simples, como reflexo do momento histórico em que surgiu; à medida que as relações sociais se tornam mais complexas, a empresa se transforma; a estrutura se burocratiza e as necessidades técnicas, que só podem ser resolvidas com a pesquisa em grande escala, tornam-se prioritárias, invertendo uma antiga hierarquia de valores na história humana, do conhecimento humanístico sobre o técnico. As classes ou grupos hegemônicos reconvertem e ampliam, em seu próprio benefício, não apenas os resultados de sua ideologia original e influências históricas anteriores, mas também as formas novas que a classe trabalhadora vai criando como alternativa para a ação na defesa de seus interesses.

6. A EMPRESA GENÉRICA, PRIMITIVA, MODERNA E SUBSTANTIVA

Além da separação inicial entre o trabalho manual e o intelectual, vamos encontrar o trabalho socialmente subdividido em duas de suas dimensões, a produtiva e a comercial. "A divisão do trabalho numa nação obriga, em primeiro lugar, à separação entre o trabalho industrial e comercial e o trabalho agrícola; e, como consequência, à separação entre a cidade e o campo e à oposição de seus interesses. O seu desenvolvimento ulterior conduz à separação do trabalho comercial e do trabalho industrial. Simultaneamente, e devido à divisão do trabalho no interior dos diferentes ramos, assiste-se ao desenvolvimento de diversas subdivisões entre os indivíduos que cooperam em trabalhos determinados." ²⁰ Pode-se perceber esta divisão na sociedade como um todo, assim como no interior da organização do trabalho em grupo, na empresa moderna, onde se direcionam as pessoas por meio de uma formação diferenciada a especializar-se em cada atividade.

Já colocamos aqui algumas características do que se chamou de empresa primitiva e moderna; vamos agora tentar descrevê-las melhor, através de seus elementos constitutivos formais, em cada fase perceptível de sua evolução. A título de explicação, na falta de um nome melhor, vamos convencionar chamar de empresa genérica ao conjunto de referências culturais e influências históricas acessíveis aos primeiros burgueses empenhados na produção capitalista, onde se destacam a separação do trabalho entre manual e intelectual, a distinção entre a função comercial e a produtiva, e modelos organizacionais de tipo monástico e militar. Este referencial simbólico de empresa seria, então, composto destas duas funções básicas, comercial e produtiva, mais alguma forma de controle e coordenação das ações por elementos com autoridade sobre ele.

Destacando que se trata de uma simplificação para tornar mais clara a exposição das idéias, teríamos a empresa genérica assim definida:

- **Função produtiva:** comum a qualquer empresa, podendo adotar alguma forma de divisão do trabalho, para a economia de esforços ou para permitir a realização de tarefas impossíveis a um homem sozinho. "Que seja necessário regulamentar o tempo de trabalho, distribuí-lo entre vários grupos, etc., é uma evidência, e mais, uma constatação de todos os modos de produção." ²¹
- **Função comercial:** o intercâmbio de produtos, com a utilização de moeda ou não, está presente desde os primórdios da história da civilização, executada diretamente pelos próprios produtores ou através de intermediários. ²²
- **Função de controle:** os arqueólogos têm sido pródigos em mostrar que a humanidade, desde que inventou alguma forma de escrita, tem-se preocupado muito em registrar e controlar seus bens e suas transações. Referindo-se ao quarto milênio antes de Cristo, Richard Hennig escreve o seguinte: "Esses povos sumérios possuíam uma técnica de construção bastante avançada, mantinham um exército treinado e seus métodos comerciais não deviam nada aos atuais, pois além de conhece-

rem a contabilidade, o seu comércio exterior atingia a costa de Malabar.”²³

A empresa primitiva capitalista, numa primeira instância, não inova muito sobre esta estrutura de funcionamento, preocupando-se em incorporar o trabalho assalariado ao controle físico do trabalhador, de forma a poder apropriar-se de parte do seu produto. Inclusive no início da indústria têxtil não se adotava agrupar os trabalhadores em um único local, para controlá-los fisicamente, preferindo o capitalista um controle à distância através da propriedade dos meios de produção, o tear no caso.²⁴

Com o desenvolvimento do capitalismo, funções que no começo se concentravam nas mãos do dono da empresa, dado seu crescimento de volume e complexidade, tiveram de ser delegadas a terceiros, surgindo as áreas de finanças e de recursos humanos, como atualmente conhecemos. Definiremos, para efeito deste texto, a empresa moderna pela estrutura que parece mais comum nas economias industrializadas, a saber:

Departamento de Produção — planejamento, controle e execução física da produção.

Departamento de Marketing — planejamento, controle e execução física de vendas.

Departamento de Finanças — desenvolvimento e implantação de uma política financeira, execução de registros contábeis.

Departamento de Recursos Humanos — desenvolvimento e implantação de uma política de recursos humanos, execução de atividades de seleção, recrutamento, treinamento, promoção e demissão de pessoal.

Área de Sistemas — elaboração de sistemas de informação, análise de sistemas, programação e digitação.

Demais Assessorias — fornecem informações de apoio para a tomada de decisões em planejamento, controle, produção, assim como desenvolvem projetos de fluxo de informações e de organização do trabalho.

Esta descrição da empresa moderna, evidentemente simplificada na sua concepção, foi elaborada de maneira a procurar destacar os critérios prevaletentes na divisão interna do trabalho. Se consideramos, num sentido amplo, como atividades manuais aquelas onde o trabalho físico, mecânico, predeterminado e repetitivo se sobressai; e atividades intelectuais as quais, no sentido oposto, se caracterizam por funções como desenvolver regras de procedimento e comportamento, critérios para a adoção de políticas e o próprio planejamento, percebemos que é possível fazer uma separação interna a cada departamento, dividindo atividades marcadamente mais manuais de outras de natureza mais intelectual, exceção feita a algumas áreas de assessoria. Temos assim:

Departamento de Produção:

- Atividade intelectual — planejamento e controle da produção.
- Atividade manual — produção física.

Departamento de Marketing:

- Atividade intelectual — planejamento e controle de marketing.
- Atividade manual — execução de vendas.

Departamento de Finanças:

- Atividade intelectual — desenvolvimento e implantação de uma política financeira.
- Atividade manual — acompanhamento contábil.

Departamento de Recursos Humanos:

- Atividade intelectual — política de recursos humanos.
- Atividade manual — execução dos processos de recrutamento, seleção, treinamento, promoção e demissão de pessoal.

Área de Sistemas:

- Atividade intelectual — elaboração de sistemas de informação.
- Atividade manual — programação e digitação.

Demais Assessorias:

- Atividade intelectual — em geral, preponderante.

A divisão do trabalho manual do intelectual se integra no contexto maior da divisão burocrática do trabalho, articulado pela lógica do racionalismo científico moderno, transformado em instrumento de reprodução e dominação ideológica. Nesse sentido, foi admitido que o critério para agrupar as ações administrativas na empresa é o da similaridade formal, agrupando as atividades que têm um objeto formal em comum, mas dissociadas de seus reais objetivos dentro de uma estrutura de dominação, dificultando, assim, a percepção das relações sociais antagônicas.

Ilustrando com um exemplo, poderíamos dizer que no departamento de finanças se encontram todas as atividades que se referem à forma dinheiro; porém, por exemplo, o controle da conta de depreciação do equipamento e o da conta da folha de pagamentos só têm em comum o aspecto formal de expressar-se em dinheiro, já que, muito provavelmente, a depreciação se refere ao desgaste de um equipamento que é a expressão material de uma acumulação anterior (ou primitiva) que o capitalista precisa fazer para poder-se instalar; enquanto que a folha de pagamento expressa a quantia mínima necessária para a reprodução da mão-de-obra, naquele estágio da luta de classes. Assim, se quiséssemos agrupar as ações administrativas de uma forma coerente quanto aos seus reais objetivos dentro da organização, num processo de apropriação de mais-valia e relações sociais antagônicas, em vez de agrupá-las segundo a similaridade formal do objeto, como ocorre, deveríamos encontrar esta atividade de controle da folha de pagamento junto com as outras ações administrativas, que geralmente aparecem no departamento de recursos humanos, e que também têm por objetivo a reprodução da mão-de-obra, conforme a evolução das relações sociais naquele instante.

Na empresa moderna, vamos encontrar agrupadas separadamente as ações que se referem à forma dinheiro e à forma pessoa, sob a denominação de finanças e recursos humanos, associadas às funções essenciais de produção e comercialização. Em todos estes setores pode-se notar uma separação nítida entre o trabalho manual e o intelectual.

A divisão do trabalho em relação à forma, numa variante da expressão material da aplicação da razão instrumental, enquanto atividade cotidiana integrada na formação da personalidade do homem, cuja importância e transcendência não se pode subestimar,²⁵ corresponde também à essência vital necessária para a continuidade da forma de organização social que começa a se constituir a partir da Revolução Industrial. A prática formalista no trabalho, típica da burocracia, dissemina e reforça uma visão ideológica do mundo onde todo o reconhecimento social recai sobre quem consegue aumentar permanentemente sua participação no consumo de bens materiais e simbólicos. “A palavra de ordem no capitalismo avançado é o consumo. Tem prestígio quem consome, aumenta seu prestígio quem sobe na hierarquia de bens consumíveis. O consumo passa a ser a fonte suprema da realização visível, o que significa, pura e simplesmente, que passa a ser uma fonte de alienação, já que a realização é ilusória.”²⁶

A empresa moderna, na sua estruturação formal, é um espaço onde, ao mesmo tempo, se realiza materialmente a produção e se constitui a necessidade do consumo, tanto pelo reforço ideológico de determinada forma de viver e de pensar, como pela destruição e permanente bloqueio das tentativas de se criarem formas de organização social e alternativas produtivas.

É um ciclo que se auto-alimenta; a desestruturação psíquica e comunitária do homem, forjada na forma generalizada de produzir, só deixa como saída o consumo, além de uma rede complexa para tratar os desviantes (as clínicas para os drogados, os hospícios para os loucos, os asilos para os velhos e a cadeia para os demais);²⁷ em contrapartida, como para a maioria da população o único meio de acesso ao consumo é a inserção no mercado de trabalho, o círculo se fecha. Na verdade, o círculo se fecha para todos já que não é pela inserção no mercado de trabalho apenas que ocorre a desagregação psíquica do homem em relação ao meio ambiente e à comunidade; ela precede a história da pessoa individual, no sentido em que ocorre a nível geral da sociedade, com a reprodução ampliada do modo de produção. Não deixam de ter razão os que alegam que é impossível ser coerente na atualidade.

“Por outras palavras (historicamente), o capitalismo não podia impor-se definitivamente contra os modos de produção anteriores se não levasse a revolução começada na ‘maneira de produção’ até a maneira de produzir e até o modo de reprodução da vida. Dissolver o antigo modo de vida e reconstituí-lo na base das relações capitalistas, impor aquilo a que se chamará ‘o reino da mercadoria’, tal é em definitivo a condição do alargamento a toda a sociedade das relações de produção capitalista (...).”²⁸ Este alargamento precisa ser permanentemente ampliado em intensidade e extensão. Nessa perspectiva, fica mais fácil compreender que todos os governos de países industrializados, e até mesmo os dos que

apenas tentam sê-lo, são unânimes em insistir e teimar na utilização da energia atômica, independente dos rótulos econômicos, políticos ou ideológicos que adotem, da opinião pública e da envergadura dos desastres ecológicos que sucessivamente provoquem.

“O crescimento da produção industrial e do consumo sustentado, forçosamente, pela concorrência, pela busca de poder e lucro, funda uma economia de desperdício e pilhagem. Uma economia que esgota matérias-primas, desperdiça energia, destrói o meio ambiente e nos faz doentes. Reduz nossa expectativa de vida e produz também efeitos tão incertos sobre o clima que não sabemos se, proximamente, terminaremos numa estufa sujeita a constantes inundações ou numa nova idade do gelo (...). Com a reciclagem industrial das matérias-primas e a indústria de meios antipoluidores, parecia que o sistema havia encontrado solução para aquele problema. Mas também estas indústrias consomem muita energia e a questão energética é para o sistema industrial, de fato, ameaçadora. Enquanto, nos seus primórdios, o sistema industrial através de baixos investimentos obtinha produção sempre crescente, ele hoje, com maiores investimentos de capital e energia, logra uma produção relativamente sempre menor. A disponibilidade quase ilimitada de energia nuclear poderia permitir ao sistema, nesta situação, romper, artificialmente, as limitações naturais do desenvolvimento e conduzir a um renovado surto de crescimento.”²⁹

A heterogestão, ou a forma tradicional de organizar o trabalho, cumpre papel importante no alargamento e reprodução ampliada deste processo referido “pela busca de poder e lucro”, principalmente por inculcar um modo de agir e pensar nas pessoas em que os meios não são confrontados com os fins, no seu sentido social, em que o indivíduo se exime da sua responsabilidade pessoal, transferida para a organização em que atua (o que é, no mínimo, uma abstração), assim como pela “obsolescência” dos juízos de valores diante da “eficiência” dos julgamentos feitos sobre bases técnicas.³⁰

Trata-se, então, de procurar mostrar que não se pode estudar a estrutura de organização da unidade produtiva dissociada do resto das atividades humanas, do modo de produção em que se encontra, das relações de dominação de classes, da necessidade permanente de reprodução ampliada deste processo, por meio do crescimento da obtenção de mais-valia, das limitações humanas e ambientais que o condicionam e das alternativas que a burguesia e os gestores encontram para superá-las. Essa visão, a mais ampla possível, da vida humana em sociedade, deve ser percebida na própria estrutura da empresa moderna, vista tanto como o resultado de relações sociais específicas, como no processo de reprodução da hegemonia ideológica na sociedade, como de produção material.³¹

Em 1933 Wilhelm Reich escrevia, a respeito do comportamento individual e o caráter das pessoas, que “(...) a estrutura sócio-econômica da sociedade determina modos definidos de vida familiar, mas estes modos não só supõem formas definidas de sexualidade, como também as produzem, na medida em que influenciam a vida instintiva da criança e do adolescente, de que resultam modificações nas atitudes e modos de reações correlativos. Nesta altura podemos alargar a nossa afirmação

anterior sobre a reprodução e fixação do sistema social e dizer: A estrutura do caráter é o processo sociológico congelado de uma época".^{3,2} Do exposto, não deixa de ser surpreendente e sintomático que o estudo da administração, na atualidade, possa ver a empresa como um conjunto de funções de natureza distinta, mais ou menos isoladas entre si, e dissociada dos conflitos de interesses que permeiam as relações sociais em que se encontra; que "a organização burocrática não (seja) estudada sistematicamente como produto de determinações históricas que refletem determinado estágio da economia e da técnica, mas como um objeto natural, isto é, como a única forma existente e possível de organização".^{3,3}

Vamos tentar conceber aqui, de acordo com o que já foi dito, a empresa substantiva como uma estrutura de ações administrativas correspondente aos interesses materiais definidos socialmente, ou seja, fora da empresa, no processo de relações sociais antagônicas, e que se pode perceber "por trás" da estrutura formal da empresa moderna.

Como já foi referido, a evolução da estrutura formal da empresa moderna privilegiou três aspectos básicos, no seu processo de composição histórica; a razão instrumental, a separação do trabalho manual e intelectual e o controle burocrático. Para perceber o papel efetivo das manifestações formais, na divisão e agrupamento das ações administrativas da empresa heterogerida contemporânea, dessas categorias ideológicas, é preciso retomar os objetivos compreendidos na sua formação, dentro do processo de relações sociais específico em que se insere a organização industrial. "A história da produção capitalista é a história da relação capital e trabalho; portanto, da mais-valia, que se imbrica com práticas sociais antagônicas das classes capitalistas que incluem capitalistas particulares e capitalistas coletivos, ou seja, burgueses e tecnoburocratas ou gestores, por um lado, e trabalhadores, por outro."^{3,4} Como a obtenção da mais-valia só é possível pela alienação física e intelectual do trabalhador, e como este processo só se consuma com a realização, no mercado, da mercadoria, podemos perceber que as três funções básicas para a manutenção da empresa heterogerida são a alienação física do trabalhador, a alienação intelectual do trabalhador e a realização da mais-valia.

Do ponto de vista administrativo, não há por que não conceber como operacionalizável uma empresa subdividida segundo essas três funções vitais, criando uma coerência entre os meios adotados internamente e os fins que a organização procura atingir, dentro do contexto social. Ou seja, se pensarmos em administração apenas como uma forma viável de organizar a atividade produtiva, excluída, portanto, a dimensão ideológica, uma empresa poderia agrupar suas ações administrativas de forma coerente com os objetivos que cada uma cumpre, dentro de um contexto mediado pelo conflito de interesses, ao invés da departamentalização tradicional.

Como sugestão para a constituição de uma empresa heterogerida substantiva, que procurasse tornar cristalinas as relações de dominação existentes, poderia ser adotada a seguinte divisão de funções:

- Função de alienação intelectual: responsável por desenvolver e implantar um tipo de organização produtiva

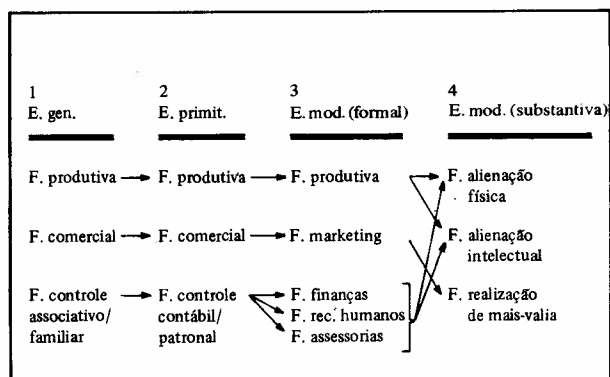
e administrativa que, dentro de alguns limites de produtividade definidos na concorrência capitalista monopolista ou pelo Estado, dificulte a percepção do processo técnico de produção e a organização da empresa por parte dos trabalhadores, e separe cada trabalhador dos demais.

- Função de alienação física: todas as ações que se refiram à separação entre o trabalhador, de um lado, e os meios de produção e o produto do trabalho, do outro; de natureza disciplinar e de repressão física.

- Função de realização de mais-valia: referente à colocação no mercado dos produtos em condições específicas; é uma categoria tão importante quanto as demais já que, se para o trabalhador o processo de apropriação de parte de seu trabalho termina com o recebimento do salário, ela só chega efetivamente às mãos da burguesia e dos gestores quando realizada no mercado.

A figura 1 procura representar o que já foi colocado, ressaltando que as linhas de ligação não representam uma relação direta ou de causa e efeito, mas uma correspondência teórica entre conceitos abstraídos de uma realidade material definida dialeticamente.

Figura 1
Evolução das características formais da empresa



De 1 para 2:

Neste caso, a empresa primitiva adota uma estrutura formal influenciada pelos modelos organizacionais culturalmente mais próximos, reconvertidos pela sua ideologia original. É o momento inicial do capitalismo, quando o burguês praticamente sozinho controla toda a produção, sem delegar autoridade e institucionalizar órgãos para isso.

De 2 para 3:

Com a evolução do capitalismo, o desenvolvimento técnico, a diversificação de produtos e mercados, e a organização dos trabalhadores no processo de reivindicações, ocorrem duas alterações básicas no que concerne à estrutura formal da empresa:

- Aumenta a importância da área comercial, surgindo posteriormente o conceito de *marketing*, deslocando o centro de atenção principal do empresário da área produtiva para a comercial, corrigindo uma confusão inicial do capitalismo e criando a imagem da empresa "voltada aos interesses dos consumidores".

● A função de controle fica mais complexa e sofisticada, dividindo-se em finanças e recursos humanos, surgindo posteriormente assessorias especializadas em assuntos como economia, direito, técnicas de produção e sistemas de informação.

De 3 para 4:

Se analisarmos do ponto de vista estritamente administrativo, a empresa moderna heterogerida poderia apresentar uma estrutura subdividida nas três funções indicadas, que abarcam todas as ações que ela executa para manter-se no mercado. Na realidade concreta, contudo, a empresa heterogerida não se deve apresentar assim nunca; em primeiro lugar, porque esta estrutura derruba o véu ideológico que protege a heterogestão, e, em segundo lugar, porque uma estrutura de empresa, diferente da empresa moderna que conhecemos, fundamentar-se-ia num discurso ideológico próprio e diferenciado, fruto de relações sociais de dominação específicas, não limitando sua existência apenas para desmascarar um discurso ideológico alheio.

É importante recordar que a realidade material não evolui, num processo dialético, aos pulos de uma situação para outra, como pode parecer da leitura do resumo anterior; e que o domínio de classes ocorre com limitações de ordem social e natural, compondo o momento atual de hegemonia capitalista com heranças, mais ou menos transformadas, de modos de produção anteriores, e características culturais e históricas regionais. "A sociedade atual é a sociedade capitalista, que existe em todos os países civilizados, mais ou menos expurgada de elementos medievais, mais ou menos modificada pela evolução histórica particular de cada país, mais ou menos desenvolvida."^{3 5}

Resumindo o que foi colocado até agora, poderia afirmar-se que as classes dominantes, através da estrutura formal da empresa moderna heterogerida (também) procuram maximizar a obtenção de mais-valia, na perspectiva historicamente original do capitalismo, dentro das condições sociais e materiais de cada contexto, sob a influência de uma herança histórica específica, reconvertida para possibilitar a alienação física e intelectual dos trabalhadores, utilizando um discurso ideológico fundamentado na instrumentalização da razão técnica, privilegiando o aspecto formal e ocultando relações de dominação, recuperando a divisão burocrática do trabalho, a separação do trabalho manual e intelectual, reconvertendo formas originais de organização surgidas no interior das lutas e reivindicações dos trabalhadores, e orientando a vida humana na direção do sucesso consumista e simbólico, com a reificação da mercadoria.

7. COMO PENSAR NUMA EMPRESA AUTOGERIDA?

Parece-nos que a procura da estrutura possível para a empresa autogerida, nas atuais condições sociais e tecnológicas, deve considerar dois critérios importantes:

● A rejeição das características alienantes da empresa moderna, sejam elas tipicamente capitalistas, ou heranças reconvertidas e instrumentalizadas.

● Procurar perceber as alternativas adotadas pelo capitalismo avançado, onde mais claramente se vejam as soluções administrativas recentes, concebidas pela burguesia e pelos gestores, para preservar sua hegemonia.³⁶

Em primeiro lugar, parece essencial procurar diminuir, mesmo que gradativamente e respeitando condições e vocações naturais, a separação entre o trabalho manual e intelectual, tentando recompor a tarefa laborativa na medida do homem como um ser completo. Trata-se, neste processo, não de transformar o trabalho em prazer, já que são dimensões distintas da vida humana, mas de diminuir ou evitar o sofrimento provocado pela utilização parcial das potencialidades humanas, típica da divisão taylorista do trabalho, responsável pelas mais diversas formas de alienação patológicas.

Este filão, aliás, está sendo ricamente explorado pela administração heteronomista através das práticas participativas, como os grupos semi-autônomos e os círculos de controle de qualidade.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, é fundamental a anulação da alienação do trabalhador, em suas várias dimensões. Nos termos aqui definidos, o que foi chamado de alienação física parece parcialmente contornável, numa primeira instância, com a propriedade social da empresa, controlada e dirigida pelos seus membros. Isto parece mais adequado, a princípio, que a divisão da propriedade em partes; tanto para evitar transtornos com a entrada e saída de membros, como para não incentivar o desenvolvimento do apego individual à propriedade como algo pessoal, sobre o que se pode dispor em função de seus próprios interesses.

As formas mais novas de administração de empresas, desenvolvidas no âmbito das organizações heterogeridas, devem ser consideradas como fontes importantes de idéias. Confirmando a essência de um trabalho desenvolvido anteriormente, onde, de uma perspectiva teórica, determinou-se a estrutura matricial como a mais adequada para uma experiência de autogestão,^{3 7} tem sido este o modelo organizacional melhor aceito no caso de experiências européias, segundo um texto sobre o movimento alternativo na Alemanha Ocidental.^{3 8}

O processo de diminuição da alienação intelectual do trabalhador passa, assim, pela adoção de formas participativas de organização da produção, que assumiriam uma característica de autenticidade quando dissociadas de um ambiente sujeito à alienação física dos trabalhadores. Ou seja, se por um lado não se deve contar exclusivamente com formas espontâneas surgidas no trabalho de um grupo com os mesmos ideais, tampouco se deve ignorar o potencial criador e transformador que este contexto possui.

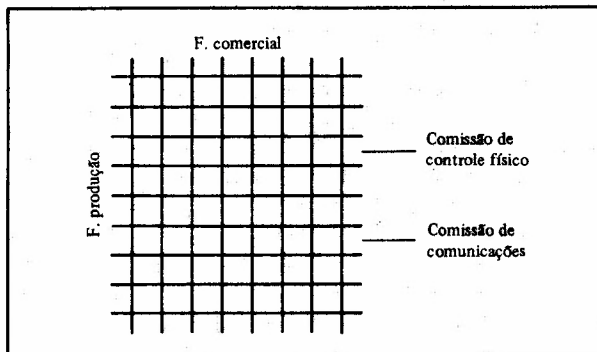
A idéia de um modelo de empresa autogerida, como a que está sendo desenvolvida aqui, deve ser vista como a tentativa de elaborar a base organizacional mínima necessária para criar as condições formais iniciais de um projeto de autogestão, e que deve ser rápida e constantemente reformulada na prática de uma produção comunitária.

O processo de reversão da alienação intelectual do trabalho poderia, então, passar pelo aumento do conhecimento técnico a partir da posição a que o trabalhador estivesse afeito, incrementado pelo rodízio de funções e

o enriquecimento de tarefas. Entrando no mérito da própria estrutura física de produção, os grupos semi-autônomos aparecem como uma proposta interessante, se não forem limitados por um contexto heteronomista. Essas práticas participativas, inclusive, devem ser vistas sem escrúpulos por aqueles envolvidos numa tentativa de autogestão, já que muitas delas são formas originais de organização dos trabalhadores, reconvertidas para a manutenção da heterogestão.

Uma proposta global de empresa autogerida, nas atuais condições, poderia dispor de algumas dessas práticas participativas da administração tradicional dentro de um formato organizacional do tipo rede ou rizoma,^{3 9} cujo exemplo mais próximo na linguagem administrativa é a estrutura matricial, complementado por grupos ou comissões responsáveis por tarefas de adaptação a um contexto adverso à autogestão e não-compatíveis no interior da matriz (ver figura 2). Mais precisamente, uma matriz básica que cruzasse as duas funções definidas como características de qualquer empresa, a produtiva e a comercial, colocando de forma complementar, numa relação parecida à de assessoria na administração tradicional, as funções de controle físico (imobilizado e custos, basicamente) e de comunicação com o meio ambiente, numa tentativa de compatibilizar as exigências de uma economia de mercado, ou planificada, e uma forma de produção autonomista.

Figura 2
Matriz de autogestão

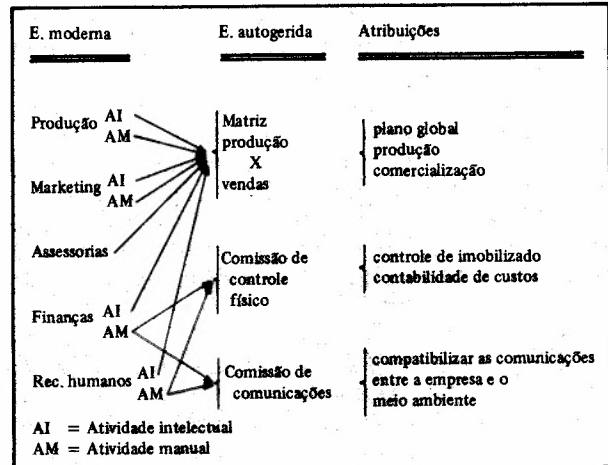


A comissão de comunicações tentaria compatibilizar os aspectos formais da comunicação entre a empresa e o meio ambiente, ou seja, transmitir aos agentes financeiros, governo, fornecedores e consumidores relatórios dentro dos padrões por eles determinados; e transmitir internamente à empresa informações de conjuntura, de uma forma adequada à tomada de decisões coletivas. Uma função de controle físico dos bens e custos parece imprescindível a qualquer empreendimento, tanto para preservar a propriedade comum como para, principalmente, possuir dados corretos que permitam a tomada de decisões sobre questões básicas, como quanto produzir e a que preço vender.

Por outro lado, parece lógico que o diálogo necessário para adequar a produção, em qualidade e quantidade, ao mercado, ocorra no interior da matriz de autogestão, numa discussão aberta entre os elementos responsáveis, naquele instante, por vendas, e os responsáveis pela produção material, confrontando critérios técnicos e comer-

ciais com a percepção pessoal e profissional de cada um, dentro das limitações econômicas do momento. Visualmente, poderíamos representar a relação deste modelo de autogestão com a empresa moderna tal como na figura 3.

Figura 3
Relações funcionais entre a estrutura da empresa moderna e a empresa autogerida



Convém repetir que não se trata de uma equivalência entre órgãos com funções parecidas, mas da relação entre eles numa proposta administrativa distinta; isto é, existe uma diferença qualitativa fundamental entre os dois contextos, que condiciona as características de cada elemento em si. Desta forma, é incorreto referir-se a definições como matriz ou enriquecimento de tarefas no âmbito de uma proposta autogestionária, já que este referencial teórico está ligado à administração tradicional, e imagina-se que sua adoção em outro contexto se dê de forma modificada e re-reconvertida. A apresentação nesta terminologia aqui se prende antes a objetivos de clareza e demonstração.

Algumas previsões adicionais podem ser feitas quanto à realização material desta idéia.

- Pode-se prever uma diminuição da carga de trabalho de todo o conjunto, já que se o imagina como expurgado dos mecanismos internos que visavam à alienação do trabalhador.
- Sempre numa perspectiva teórica, as áreas de finanças, assessorias e recursos humanos seriam as mais afetadas, dada a sua evolução histórica e suas características intrínsecas, assim como seria coerente uma profunda readequação do conceito de *marketing*.
- O tamanho da empresa, como um todo, sofreria uma sensível diminuição, já que o critério para o crescimento da organização não seria mais a acumulação de capital e apropriação de mais-valia, mas a necessidade de comunicação entre os seus membros para a tomada coletiva de decisões, assim como a economia de esforço na ação de produzir. É interessante notar que a crítica à estrutura matricial, pela administração tradicional, é justamente que não se adequa às grandes organizações.

Tudo isto, de qualquer forma, não pretende constituir um modelo ou uma proposta de autogestão; trata-se, antes, de uma especulação teórica a respeito de algumas experiências observadas e da direção que parecem indicar, como advertido no início.

A opção por uma estrutura de inspiração matricial parece coerente tanto na perspectiva das propostas mais modernas em administração de empresas como, partindo do sentido oposto, da observação de tentativas atuais de implementar organizações alternativas autogeridas. O que talvez seja um pouco mais original e, portanto, controverso do ponto de vista administrativo, é a idéia de fundir as atividades comercial e produtiva num único corpo; isto deve acarretar, no nível prático, problemas até difíceis de conceber, que só o tempo e a realidade concreta poderão, eventualmente, mostrar; donde, a adoção de assembleias freqüentes para a discussão dos assuntos mais relevantes talvez surja como uma solução viável.

Quanto às duas comissões imaginadas, trata-se de uma sugestão (de resto, muito arbitrária) para tentar solucionar os problemas historicamente mais comuns, enfrentados pelas experiências de autogestão, no que se refere à sua capacidade de adaptação a um ambiente em que imperam valores e costumes distintos. No limite, pode vir a constituir-se numa forma de tentar prolongar a existência da organização autogerida quando as diferenças de conceitos e valores degeneram em hostilidade e sabotagem.

Por fim, o processo de evolução formal da empresa moderna, anteriormente explicitado de maneira resumida e preliminar, visou a indicar algumas características das organizações atuais não-compatíveis, teoricamente, com uma tentativa de produção autogerida, que são, por outro lado, relativamente conhecidas de todos os que se interessam pelo tema.

Trata-se de tentar diminuir a distância entre o trabalho manual e intelectual, recompondo a tarefa laborativa na medida do homem como um ser completo, procurar desenvolver e adotar uma divisão do trabalho segundo o significado da ação administrativa em relação ao todo em que se integra na empresa e não apenas com referência ao seu objeto formal, e procurar vincular, de alguma forma, a propriedade do resultado do trabalho à participação efetiva no próprio processo produtivo.

8. ALGUMAS OBSERVAÇÕES FINAIS

A autogestão não pode ser implantada por decreto ou projetada em uma sala de reuniões. Qualquer experiência de autogestão depende de uma vocação compartilhada por todos os membros envolvidos na produção. Sem esta base fundamental, não há por que esperar nenhum sucesso.

A necessidade indiscutível do engajamento consciente de todos os membros não exclui, contudo, que se avance na discussão de modelos teóricos, assim como na análise das experiências concretas tentadas, sem depender exclusivamente da teoria, mas tampouco do espontaneísmo. O confronto constante entre essas duas dimensões parece ser o caminho mais correto.

As alternativas adotadas pela administração tradicional para a manutenção da produção heterogerida devem ser abertamente analisadas por aqueles que se interessam pela autogestão. Muitas delas nada mais são do que formas reconvertidas e instrumentalizadas, surgidas originalmente no interior das lutas dos trabalhadores. A idéia de comissões de fábricas, por exemplo, foi colocada a serviço da produção tradicional sem nem sequer mudar de nome. Para pesquisar a autogestão não existem laboratórios e nem privilégio na obtenção de verbas; portanto, não se pode dar ao luxo de ignorar as pesquisas feitas para contextos autoritários. Trata-se, então, em muitos casos, de tentar reconverter, no sentido do interesse da maioria das pessoas envolvidas na produção, o que a administração tradicional já reconvertera, anteriormente, de formas originais de organização que aparecem nas reivindicações dos trabalhadores.⁴⁰

Convém também colocar, para desfazer algum eventual mal-entendido, que a realidade social é complexa e não permite reducionismos maniqueístas entre o bem e o mal. Não se pode analisar a expectativa do surgimento de formas autogeridas de organização da produção apenas a partir das experiências ocorridas e do processo de organização dos trabalhadores. A autogestão está na heterogestão, assim como está na estrutura da família patriarcal atual e suas contradições, como está no partido político, nas reivindicações dos trabalhadores, das mulheres e das minorias étnicas, sexuais, culturais, ideológicas, etc.

O mesmo pode-se dizer da razão técnica, da instrumentalização do desenvolvimento científico; o mesmo caminho que castra a criatividade e aliena a humanidade mostra a possibilidade de uma libertação sem precedentes, como é o exemplo, muito discutido, da robótica.

Finalmente, parece correto afirmar que a forma de organização atual da empresa é a forma possível de exploração do trabalho, num contexto de interesses antagônicos, diante de uma imensa parcela da população extremamente pauperizada e, portanto, sem condições mínimas de acesso a uma formação cultural e política que facilite o surgimento de organizações alternativas ou, até mesmo, o questionamento de valores ideológicos hegemônicos. Sem entrar no mérito de que tenha sido o próprio capitalismo que criou o proletariado nestas condições, ou não, que é uma questão a ser resolvida, basicamente, ao nível maior da opção metodológica de cada autor, o fato é que a organização heterogerida do trabalho necessita de uma mão-de-obra alienada e, conseqüentemente, reforça essa alienação na sua prática cotidiana.

A autogestão, da mesma forma, porém, no sentido oposto, pressupõe, de seus participantes, espírito de coletividade que justifique e incentive o diálogo e a tomada de decisões em grupo, maior vivência política e disposição individual de engajar-se no processo produtivo, totalmente distinto do que estamos acostumados a assistir, nas formas comuns de organização do trabalho. A prática da autogestão deve, por sua vez, reforçar essas qualidades, tanto no interior da produção como na sociedade em geral.

Esses dois "modelos" de empresa, como foi dito no início, percebem-se na realidade concreta pela forma de organização das empresas — sempre mudando em função

dos conflitos internos e da busca de soluções, do processo material de produzir e da apropriação dos valores – assim como pela sua inserção no contexto maior da sociedade.⁴¹

¹ Algumas observações interessantes sobre esta questão, no que diz respeito ao método materialista dialético, podem ser encontradas em: Mészáros, István, org. *Aspectos de la historia y conciencia de clases*. México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1973.

² Gutierrez, Gustavo. *Autogestão e condições modernas de produção*. Dissertação de mestrado defendida junto à PUC-SP. Uma versão resumida foi publicada, sob o mesmo título, na *Revista de Administração* da FEA-USP, São Paulo, 21(3) jul./set., 1986.

³ As revistas sobre administração de empresas da Fundação Getúlio Vargas e da FEA-USP têm constantemente publicado material sobre isto, apenas para citar um exemplo de cada, poderíamos referir-nos a: Garcia, Fernando Coutinho. Entregando a alma ao capital: a propósito da teoria Z de William Ouchi. *Revista de Administração* da FEA-USP, São Paulo, 19(3):67 e segs., jul./set., 1984. Hirata, Helena Sumiko. Mudanças tecnológicas e participação dos trabalhadores: os círculos de controle de qualidade. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 25(3):5 e segs., jul./set. 1985.

⁴ Venosa, Roberto. A evolução da participação nas organizações autogeridas iugoslavas. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 21(1):47 e segs., jan./mar. 1981.

⁵ Bernardo, João. Gestores, estado e capitalismo de estado. *Revista Ensaio*, São Paulo, Ed. Ensaio, n. 14, 1985. Bruno, Lucia. A prática de uma classe no vácuo de uma teoria. In: Bruno, Lucia & Saccardo, Cleusa, org. *Organização, trabalho e tecnologia*. São Paulo, Atlas, 1986.

⁶ Granou, André. *Capitalismo e modo de vida*. Porto, Afrontamento, 1975 p. 97.

⁷ Marcuse, Herbert. *A ideologia da sociedade industrial*. Rio de Janeiro, Zahar, 1982. p. 153.

⁸ Habermas, Jürgen. *Ciência e técnica enquanto ideologia*. São Paulo, Abril Cultural, 1975. p. 304.

⁹ Covre, M.L. Manzini. A função técnica. In: Bruno, Lucia & Saccardo, Cleusa, orgs. *Organização, trabalho e tecnologia*. op. cit. p. 143.

¹⁰ Deleuze, Gilles & Guattari, Félix. *Capitalisme et schizophrénie: milles plateaux*. Paris, Les Editions du Minuit, 1980.

¹¹ Marx, Karl & Engels, Friedrich. *A ideologia alemã*. São Paulo, Martins Fontes, s.d. p. 37.

¹² Tragtemberg, Maurício. *Burocracia e ideologia*. São Paulo, Ática, 1974.

¹³ Motta, Fernando C. Prestes. *Organização e poder*. São Paulo, Atlas, 1986. p. 91.

¹⁴ Especificamente sobre a influência destes modelos, consultar: Foucault, Michel. *Vigiar e punir*. Petrópolis, Vozes, 1977.

¹⁵ Granou, André, op. cit. p. 23.

¹⁶ Id. ibid. p. 89 e 90.

¹⁷ Além dos textos referidos na nota 5, para contrapor uma visão não-marxista do assunto, pode-se consultar: Mannheim, Karl. *Liberdade, poder e planificação democrática*. São Paulo, Mestre Jou, 1972.

Outra análise interessante sobre o assunto pode ser encontrada em: Pereira, Luiz C. Bresser. *Tecnoburocracia e contestação*. Petrópolis, Vozes, 1972.

¹⁸ Motta, Fernando C. Prestes. *Organização e poder*. op. cit. p. 127.

¹⁹ Sobre alienação consultar, por exemplo: Enriquez, Eugéne. Imaginário social. In: *A História e os Discursos*, Rio de Janeiro, Ed. Tempo Brasileiro, v. 36-37, jan./jun. 1974.

Mais especificamente sobre a dimensão alienante da técnica moderna, consultar: Gorz, André, org., *Crítica de divisão do trabalho*. São Paulo, Martins Fontes, 1980.

²⁰ Marx, Karl & Engels, Friedrich. *A ideologia alemã*. op. cit., p. 21, consultar também p. 65.

²¹ Bernardo, João. *Marx crítico de Marx*. Porto, Afrontamento, 1977. U. 3, p. 259.

²² Cobra, Marcos. *Marketing básico*. São Paulo, Atlas, 1986. p. 549.

²³ Hennig, Richard. *Os grandes enigmas do universo*. São Paulo, Difel, 1950. p. 28.

²⁴ Marglin, Stephan. Origem e função do parcelamento de tarefas. In: Gorz, André, org. *Crítica da divisão do trabalho*. op. cit.

²⁵ Kosik, Karel. *Dialética do concreto*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1972.

²⁶ Motta, Fernando C. Prestes. *Participação e cogestão – novas formas de administração*. São Paulo, Brasiliense, 1982. p. 10.

²⁷ Serrano, Alan Indio. *O que é psiquiatria alternativa*. São Paulo, Brasiliense, 1983.

²⁸ Granou, André. op. cit. p. 48.

²⁹ Huber, Joseph. *Quem deve mudar todas as coisas*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1985. p. 14-15.

³⁰ “O modo mecanicista de pensamento somente é útil quando o objetivo ou valor são indicados por outra fonte, e somente os ‘meios’ são considerados. O mais importante papel do pensamento na vida consiste, entretanto, em proporcionar orientação para a conduta quando se tem de tomar decisões. Toda decisão real (tal como uma avaliação de outras pessoas ou de como se deve organizar a sociedade) implica um juízo relativo ao bem e ao mal, concernente ao sentido da vida e da mente.” Mannheim, Karl. *Ideologia e utopia*. Rio de Janeiro, Zahar, 1968. p. 47.

³¹ Esse sentido de totalidade, característico do materialismo dialético, encontra sua origem no próprio Hegel, ver: Garaudy, Roger. *Hegel*. Porto Alegre, L & PM, 1983. p. 27.

³² Reich, Wilhelm. *A análise do caráter*. Portugal, Martins Fontes, 1972. p. 17.

³³ Motta, Fernando C. Prestes. *Organização e poder*. op. cit. p. 13.

³⁴ Id. ibid. p. 127.

³⁵ Ianni, Octavio. *Dialética e capitalismo*. Petrópolis, Vozes, 1982. p. 14.

³⁶“Uma formação social nunca perece antes que estejam desenvolvidas todas as forças sociais produtivas para as quais ela é suficientemente desenvolvida, e novas relações de produção mais adiantadas jamais tomarão o lugar, antes que as suas condições materiais de existência tenham sido geradas no seio mesmo da velha sociedade.”

Marx, Karl. *Para a crítica da economia política*. São Paulo, Abril Cultural, 1978. p. 130.

³⁷Gutierrez, Gustavo. op. cit.

³⁸Huber, Joseph. op. cit. p. 153.

³⁹Deleuze, Gilles & Guattari, Félix, op. cit.

⁴⁰Além dos títulos já citados a respeito, pode-se consultar também: Maroni, Amnérís. *A estratégia da recusa*. São Paulo, Brasiliense, 1982.

Um aspecto ao qual não foi dada a devida atenção, por falta de percepção minha, durante a redação do texto, consiste na importância das áreas da empresa moderna como campo de articulação dos gestores enquanto classe social em busca de hegemonia, através da organização das condições gerais de produção, conforme sugere João Bernardo em textos citados. Esta questão parece fundamental para desenvolver uma análise política da estrutura formal da empresa moderna.

⁴¹Depois de ter acabado de redigir este texto, tomei conhecimento do livro de Braverman, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro, Zahar, 1977, que supera em muitos aspectos, as idéias aqui desenvolvidas. Um dos pontos, talvez o mais interessante, é a proposta de substituir o conceito tradicional de classificar o trabalho como manual ou mental, pela percepção de que o trabalho, na sociedade moderna, se distingue por execução e concepção, já que o próprio trabalho mental pode ser parcelado e rotinizado (p. 104).

O CORREIO DA UNESCO Uma revista modulada



*Que é um módulo?
Que é uma revista modulada?*

Uma construção modulada é a que se pode ampliar à vontade com o acréscimo de novas unidades, ou módulos.

O Correio da Unesco é isso - uma construção cultural modulada. Cada número é um novo módulo que você pode acrescentar ao seu conhecimento do mundo contemporâneo.

Feito por especialistas em educação, ciência e cultura, O Correio da Unesco dá a você mês a mês uma visão multilateral das matérias em debate no grande foro onde falam os que estão propondo soluções inteligentes para o mundo em que vivemos.