

## Autogestão

José Ricardo Vargas de Faria<sup>1</sup>

1. “O axioma fundamental e, para falar mais adequadamente, *constitutivo* da autogestão é, meridianamente, o da *igualdade das pessoas*”.<sup>2</sup> Não se pode confundir, no entanto, igualdade com identidade. É evidente que existe entre as pessoas grande diferença em relação às características físicas, intelectuais e morais, mas isso não faz com que um ser humano seja mais humano do que outro. Este princípio torna a dominação de uma classe sobre a outra uma incoerência no plano teórico. “Se os homens fossem desiguais de fato e de direito, não haveria dificuldade em admitir que uns comandassem outros”.<sup>3</sup> Assumindo-se o princípio da igualdade das pessoas, a autogestão se torna “uma tarefa política necessária”.<sup>4</sup>

2. O conceito de autogestão surge inicialmente para denominar uma experiência política, econômica e social surgida na Iugoslávia por volta de 1960. É “a tradução literal da palavra servo-croata *samoupravlje* ('samo' sendo o equivalente eslavo do prefixo grego 'auto', e 'upravlje' significando aproximadamente 'gestão’).<sup>5</sup> Atualmente, a palavra autogestão é utilizada para explicar formas de Estado, de organização do trabalho, de associações sindicais, de gestão de programas públicos, de gestão de planos de saúde, entre outros. Apesar da grande utilização, percebe-se que o conceito é pouco aprofundado. A multiplicidade de significados também não fica evidente, pelo contrário, parece ser um conceito óbvio e unidimensional. Esta generalização provoca desentendimentos e alguns abusos no que se refere à utilização conceitual do termo. Afirmando a necessidade de uma definição mais rigorosa Guillerm e Bourdet (1976) utilizaram uma estratégia de comparação que permitisse distinguir autogestão de outros fenômenos próximos, como *participação*, *co-gestão*, *controle operário* e *cooperativa*, para enfim delimitar mais claramente o domínio da autogestão. A *participação* ocorre quando o indivíduo se agrega individualmente e colabora com os outros na execução de uma tarefa com pleno consentimento e parcial controle, porém sem benefício comum. Não significa autogestão, pois não elimina a distinção entre executante e dirigente. Falta ao executante a iniciativa da ação. Já a *co-gestão* ocorre quando os trabalhadores intervêm efetivamente na organização da empresa. Pode se manifestar em dois níveis: i) da organização técnica do trabalho e ii) da política geral da fábrica. No primeiro nível trata de incorporar a criatividade e a iniciativa do trabalhador na definição dos meios para atingir as metas definidas pela empresa. O segundo nível refere-se basicamente à experiência alemã, na qual os operários têm assento no conselho de administração com papel deliberativo e representação paritária. Por *controle operário* entende-se uma intervenção conflitual que resulta em conquistas dos trabalhadores em alguns aspectos específicos da organização do trabalho. Os autores posicionam esta forma acima da *co-gestão* e mais próxima da autogestão por considerar que há uma maior autonomia e iniciativa dos trabalhadores na organização. Ao impor a sua vontade coletiva ao patronato, os trabalhadores se “autogestionam” mais do que quando dividem com aqueles o poder de decisão. A *cooperativa* elimina do seu interior a separação entre o dono da força de trabalho e o dono dos meios de produção. No conceito amplo de autogestão, como um sistema social, as cooperativas seriam idealmente a unidade de produção deste sistema. Como na economia mercantil simples, o trabalhador é proprietário do resultado do seu trabalho, ou seja, do trabalho realizado. Isoladamente, porém, a cooperativa não é capaz de eliminar a exploração do trabalho pelo capital na sociedade e, em muitos casos, não é capaz de sobreviver em uma economia de mercado. Para tanto, o conjunto

das cooperativas deveria se auto-organizar para regular a produção. O desenvolvimento histórico da cooperação não seguiu, porém, este caminho. A manutenção do Estado como órgão de controle (em muitos casos tutelando a criação e a manutenção das cooperativas) mantém relações hierarquizadas na sociedade. Para Guillerme e Bourdet, portanto, a superação do sistema capitalista de produção é necessária para realizar o projeto autogestionário. Neste sentido, a autogestão trata não apenas de uma nova forma de administrar empresas e não se refere apenas à produção e à economia. É uma revolução em todos os planos da sociedade, uma mudança radical nos fundamentos da organização social. Implica na supressão do capitalismo e do estatismo "em benefício de um conjunto autogestionado de cooperativas igualmente associadas".<sup>6</sup> Concluem então que "a teoria dos partidários da autogestão não se reduz a um anarquismo sumário, postulando que basta destruir 'os poderes' e as instituições para que logo se instaure, espontaneamente, uma harmonia universal. Não 'cremos' numa natureza humana original que seria boa e que a sociedade teria pervertido. Mas há certamente entre 'natureza humana' e sociedade uma inter-relação fundamental. Não se trata de 'deixar ser' uma natureza humana preexistente, mas de criá-la por instituições que instaurariam uma ordem mediante a qual as noções de dirigentes e de executantes não mais teriam razão de ser".<sup>7</sup>

3. Segundo Motta, apesar de ser um termo recente, o conteúdo conceitual da autogestão remete às experiências socialistas do século XIX, tendo em Proudhon a principal referência. "Proudhon nunca empregou o termo autogestão, que é um termo recente; todavia, ele empregou o seu conteúdo, não restringindo o sentido de uma sociedade autônoma à simples administração de uma empresa pelo seu pessoal. Ele deu, pela primeira vez, à sua concepção, o significado de um conjunto social de grupos autônomos, associados tanto nas funções econômicas de produção quanto nas funções políticas. A sociedade autogestionária, em Proudhon, é a sociedade organicamente autônoma, constituída de um feixe de autonomias de grupos se auto-administrando, cuja vida exige coordenação, mas não hierarquização".<sup>8</sup> O conceito de Proudhon surge como negação da burocracia que, no capitalismo moderno, se constitui como meio de apropriação econômica e política. O sistema burocrático se expressa por meio de duas formas de opressão social: (i) a propriedade capitalista, como forma de usurpação da força coletiva e da produção social; (ii) o Estado, "pela fixação de um governo considerado como uma representação exterior da força social, como uma concentração única e hierárquica, que se revela praticamente como instrumento de dominação, como monopólio de poderes, como aparelho repressivo". Neste sentido, a autogestão é a negação da burocracia que separa uma categoria de dirigentes de uma categoria de dirigidos.<sup>9</sup>

4. Ainda que o conceito de autogestão tenha surgido para definir um conjunto de relações que conformam um determinado modo de organização da sociedade, deve-se atentar para a utilização mais recente do conceito com a finalidade de definir experiências de organização autônoma de trabalhadores no interior de capitalismo. Para delimitar mais claramente os termos, esta forma será denominada de *autogestão nas unidades produtivas*.

5. Paul Bernstein<sup>10</sup> propõe que a autogestão nas unidades produtivas seria o topo superior de uma escala contínua de participação dos trabalhadores na tomada de decisão. Sua escala de participação envolve três dimensões: i) o grau de participação dos trabalhadores; ii) os temas nos quais os trabalhadores participam da decisão e iii) o nível organizacional no qual os trabalhadores participam. Para este autor, organizações em que o conselho dos trabalhadores estaria acima do quadro de gerentes e, portanto, teria o poder de decisão final estratégica, seria denominada autogestão. O autor define ainda cinco componentes necessários para apoiar a participação: i) acesso à informação; ii) garantia de proteção contra represálias por posturas críticas; iii) um quadro independente para julgar disputas entre administradores e administrados; iv) um conjunto

particular de atitudes e valores e v) retorno freqüente de pelo menos uma parte do lucro produzido. A condição da propriedade dos meios de produção seria um elemento facilitador, mas não imprescindível para esta forma de organização da produção. Portanto, seu conceito refere-se apenas a uma outra forma de organização capitalista da produção, no qual o "acúmulo" de participação indicaria a forma de gestão, sem que houvesse mudança na sua essência.

6. Em um estudo sobre as comissões de fábrica, Faria propõe um quadro analítico que classifica as diversas formas de gestão. Diferente de Bernstein, as formas de gestão não são colocadas em um contínuo, pois apresentam diferenças de substância. Diferentes graus de controle, pelo conjunto dos trabalhadores, sobre os elementos econômicos (propriedade e posse dos meios de produção) e os político-ideológicos (estrutura hierárquica, disciplina, controle, sistema de transmissão ideológica e administração de conflitos) da gestão do trabalho implicam em diferentes formas de gestão (heterogestão, gestão participativa, co-gestão, autogestão). A autogestão representaria o grau pleno de controle dos trabalhadores sobre os elementos da gestão do trabalho. Afirma, porém que "a classificação proposta não tem qualquer utilidade teórica ou prática se não estiver relacionada às especificidades das relações de poder (relações de classe em presença) que determinam tal dinâmica".<sup>11</sup> Christoffoli utiliza, em seu estudo, além das formas de gestão organizacional citadas por Faria (heterogestão, gestão participativa, co-gestão e autogestão), um desdobramento da autogestão, classificando-a como i) autogestão ao nível das unidades produtivas e ii) autogestão social, adotando para a segunda forma o conceito de Guillerm e Bourdet. O autor considera que a autogestão é o sistema de organização das atividades sociais desenvolvidas cooperativamente onde as decisões são tomadas pela coletividade. Nas unidades produtivas "refere-se à participação autônoma e ao controle direto pelos trabalhadores sobre o processo de investimento e acumulação; a eleição e demissão de seus dirigentes e representantes; a definição das formas de punição e recompensa; a tomada de decisões a respeito do planejamento e execução da produção e sobre a distribuição de renda nas empresas".<sup>12</sup> Este conceito, porém não aborda as relações entre os sujeitos trabalhadores, enfatizando a participação e o controle sobre um determinado conjunto de atividades da organização pela totalidade dos trabalhadores.

7. A autogestão na unidade produtiva deve ser analisada a partir das ações e das relações que se constituem no interior das organizações e destas com o conjunto da sociedade, reconhecendo, porém, os limites e restrições que o modo de produção capitalista impõe para estas unidades. Neste contexto histórico específico a autogestão surge como negação de um determinado modo de produção e as ações e relações que a constituem estão fundamentadas nesta negação. Estes fundamentos serão denominados de princípios com o objetivo de ressaltar o importante aspecto ideológico presente nestas organizações, que são criadas com a finalidade de superar condições específicas das relações de trabalho e de produção. Portanto, o princípio, ou aquilo que inicia a ação de criar estas organizações, acaba por ser, também, premissa e elemento constitutivo destas, que passam a existir, na forma específica de autogestão, para atingir o objetivo para o qual foram criadas. Neste sentido, a ação organizacional passa a ter os princípios como orientadores em relação às condições a serem superadas. Em alguns casos esta orientação pode se transformar em regras de conduta e, portanto, perder seu sentido inicial. Por este motivo é essencial ressaltar que, para a análise das organizações, é necessário compreender o contexto da ação., pois de acordo com Benson "uma vez que se descobre um modelo de vida organizacional, estudam-se os processos pelos quais ele se mantém ou se modifica. Todo modelo ordenado não é considerado como resultado cristalizado, mas como um produto temporário do processo de construção social, produto que nós devemos explicar a emergência e a continuidade".<sup>13</sup> Desta forma, evidencia-se a importância dos contextos históricos na compreensão das dinâmicas das organizações,

ressaltando que as diferentes aproximações entre a ação de cada organização com os princípios da autogestão nas unidades produtivas devem ser analisadas a partir da dialética entre as condições históricas dadas e a ação coletiva, evitando, assim, que os princípios não se tornem amarras que limitam a ação humana. No sentido de compreender este contexto Greenberg identifica que as motivações ou os estímulos para que os trabalhadores se auto-organizem tem como finalidade intrínseca buscar soluções para três questões: (1) *a alienação*: no capitalismo a humanidade é alienada no sentido de que as condições de vida e trabalho, neste sistema, separam as pessoas da sua essência livre e criativa. Greenberg afirma que a superação desta alienação somente pode ser possível quando o trabalhador assumir o controle do processo de produção, do uso da sua força de trabalho e dos frutos do seu trabalho; (2) *a democracia participativa*: os teóricos da democracia participativa defendem uma concepção baseada na possibilidade das pessoas serem responsáveis e refletirem sobre as suas ações, desde que estejam presentes condições para o aprendizado da participação e do autogoverno. O ser humano é potencialmente autodirigido e autodeterminável, e ser colocado em condições onde outros dirigem os aspectos mais importantes da sua vida é retirar-lhe a sua humanidade; (3) *a superação do capitalismo*: os processos de construção de locais de trabalho democráticos, seriam impulsionadores de uma sociedade socialista humanizada. Na literatura sobre autogestão é possível identificar três princípios, que ressaltam elementos econômicos e político-sociais, relacionados às questões destacadas por Greenberg: (i) a gestão democrática, (ii) o efetivo controle do processo de produção pelos trabalhadores e (iii) a distribuição do resultado respeitando a proporção do trabalho realizado e as necessidades objetivas do trabalhador, mas sem remuneração do capital investido. Cada princípio não se refere a apenas uma das questões e não são independentes entre si, o que significa dizer que só se desenvolvem plenamente em conjunto. *A autogestão na unidade produtiva é definida como o exercício do controle pleno e efetivo sobre o processo de produção por uma organização democraticamente gerida pelo conjunto dos trabalhadores, que distribuem o resultado observando o trabalho aplicado na produção e sem remuneração do capital.* Em termos sociais, processo de produção é a atividade orientada para produzir valores de uso que satisfaçam as necessidades humanas. No nível da unidade produtiva, o controle sobre o processo de produção se dá sobre o que é produzido, como é produzido e a destinação do que é produzido. Inclui-se na forma como é produzido o controle sobre os meios de produção e sobre a capacidade de organização do trabalho. Quanto à distribuição do resultado entende-se que o valor produzido deve ser distribuído aos trabalhadores na proporção do tempo e da natureza do trabalho que realizam e da necessidade de reprodução das suas condições de vida, sem geração de mais-valia apropriada por outrem<sup>14</sup>. O que se procura afirmar neste caso é que a capacidade de trabalho na autogestão não se torna mercadoria força de trabalho, porém deve-se considerar que o custo de produção e reprodução desta capacidade de trabalho e das necessidades objetivas do trabalhador é determinado socialmente e não pelo coletivo. Ainda sobre esta questão, o patrimônio (ou capital social) investido na organização não pode valorizar de forma diferenciada entre os trabalhadores. O resultado de uma eventual ampliação de patrimônio pertence àquela sociedade, ou seja, torna-se coletivo. A gestão democrática na autogestão pressupõe que apenas o indivíduo é capaz de expressar sua vontade e, portanto, ele não pode ser representado por alguém na gestão da organização. A corrente de democracia adotada implica então na participação do associado. Porém, a democracia no local de trabalho deve considerar a viabilidade de sua implementação, podendo ser direta ou participativa, dependendo de condições objetivas tais como tamanho e complexidade da organização, distância entre os associados, disponibilidade dos associados, entre outros. Um elemento essencial para que a participação seja qualificada, independente de qual seja a sua forma, direta ou indireta, é a informação. Não apenas o acesso à

informação deve ser disponibilizado, mas esta informação deve também estar em condições de ser utilizada pelos associados para sustentar suas ações na gestão da organização. É indispensável, ainda, analisar as questões nas quais os associados exercem a participação, o grau de participação que exercem e em que níveis organizacionais esta participação ocorre. No caso de democracia participativa é importante verificar se a configuração organizacional se reproduz na participação, dado que a democracia é contextual, pois depende desta configuração. Para tanto, faz-se necessário identificar os atores e de suas relações. Nas palavras de Souza Santos (2002), trata-se de identificar a “gramática social”. A gestão democrática, porém, não se constitui apenas da participação, mas também da responsabilidade dos associados pelas ações da organização. Da mesma forma que a participação, é preciso definir em que grau, sobre quais questões e em que nível organizacional esta ocorre.

**Quadro 1 – Princípios da autogestão nas unidades produtivas e seus elementos constitutivos.**

Princípios	Elementos Constitutivos	
Gestão democrática	Participação na gestão (Planejamento, Decisão e Controle)	Grau de participação, Questões nas quais participa e Nível organizacional onde ocorre a participação <sup>15</sup>
		Reprodução da configuração organizacional <sup>16</sup>
	Responsabilidade na gestão (Planejamento, Decisão e Controle)	Grau de responsabilidade, Questões sobre as quais é responsável, Nível organizacional sobre o qual é responsável
		Informação
Domínio	Grau de acesso	
	Domínio	Nível organizacional da informação
Domínio		Grau de domínio
	Domínio	Nível organizacional da informação
Controle do processo de produção <sup>17</sup>		Propriedade real: relações técnicas e sociais de produção
	Relações de posse: controle sobre como é produzido	
	Propriedade legal: cotas de participação no patrimônio	Agentes da produção: trabalho manual e trabalho mental Meios de produção: meios de trabalho e objetos de trabalho
Distribuição do resultado observando o trabalho aplicado na produção	Tempo de trabalho	
	Natureza social do trabalho	
	Necessidades objetivas para reprodução das condições de vida do trabalhador	
	Coletivização no aumento do patrimônio	

8. Existem unidades produtivas que não se constituem plenamente em autogestão e também não podem ser enquadradas nas formas propostas por Guillerm e Bourdet. São unidades produtivas sob o controle dos trabalhadores e que adotam determinados procedimentos semelhantes à autogestão. Estas devem ser denominadas de “unidades produtivas com características autogestionárias” ou, nos casos em que estas características sejam relevantes, “unidades produtivas com características predominantemente autogestionárias”.<sup>18</sup>

<sup>1</sup> Graduado em engenharia civil e mestre em administração. Cooperado da Ambiens Sociedade Cooperativa. Professor substituto do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná

(UFPR) e professor colaborador do curso de Administração das Faculdades do Brasil (UNIBRASIL). Pesquisador do Núcleo de Direito Cooperativo e Cidadania e do Grupo de Pesquisa em Economia Política do Poder da Universidade Federal do Paraná.

<sup>2</sup> GUILLERM, Alain; BOURDET, Yvon. **Autogestão**: uma mudança radical. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. p. 45. grifo no original.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Idem. p. 51.

<sup>5</sup> Idem. p. 11.

<sup>6</sup> Idem. p. 30

<sup>7</sup> idem. p. 14-5.

<sup>8</sup> MOTTA, Fernando C. Prestes. **Burocracia e Autogestão**: a proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense, 1981. p. 133.

<sup>9</sup> Idem. p. 166.

<sup>10</sup> BERNSTEIN, Paul. Necessary elements for effective worker participation in decision-making. In: Lindenfeld, F. e Rothschild-With, J. (org.). **Workplace democracy and social change**. Boston: Porter Sargent, 1982. p.51-81.

<sup>11</sup> FARIA, Jose Henrique de. **Comissões de fábrica**: poder e trabalho nas unidades produtivas. Curitiba: Criar, 1987. p. 144

<sup>12</sup> CHRISTOFFOLI, Pedro Ivan. **O desenvolvimento de cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais no capitalismo**: limites e possibilidades. Dissertação de mestrado em administração da UFPR. Curitiba, 2000. p. 60.

<sup>13</sup> BENSON, J. K. **Les organisations**: un point de vue dialectique. In SÉGUIN, F. et CHANLAT, J-F. L'analyse des organisations une anthologie sociologique. Tome I: les théories des organisations. Montréal: Gaëtan Morin, 1983. Traduzido por Carolina Andion e Maurício Serva.

<sup>14</sup> Á exceção da parcela de mais-valia apropriada pelo Estado na forma de impostos e tributos, que se constitui em um limite à autogestão no interior do capitalismo.

<sup>15</sup> BERNSTEIN, Paul. Necessary elements for effective worker participation in decision-making. In: Lindenfeld, F. e Rothschild-With, J. (org.). **Workplace democracy and social change**. Boston: Porter Sargent, 1982. p.51-81.

<sup>16</sup> Cf. SOUSA SANTOS, Boaventura de. **Democratizar a democracia**: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. A democracia é contextual, pois depende da configuração social. A reprodução desta configuração no processo de tomada de decisão implica na correta identificação dos atores sociais e de suas relações.

<sup>17</sup> Cf. definição de FARIA, Jose Henrique de. **Comissões de fábrica**: poder e trabalho nas unidades produtivas. Curitiba: Criar, 1987.

<sup>18</sup> FARIA, José Henrique de. **Seminário “Autogestão da Teoria à Práxis: construindo uma alternativa democrática à produção”**. Florianópolis: UFSC/NINEIT, 11 e 12 de Março de 2005.