

Autogestão e condições modernas de produção: notas para discussão

Este trabalho tem por objetivo definir algumas das características prováveis de funcionamento de uma empresa autogerida. Utiliza, para isso, um raciocínio de tipo dialético, partindo da análise da heterogestão e da sua componente fundamental, a burocracia.

Desenvolve uma especulação histórica geral acerca da autogestão. Estuda a desburocratização e as formas mais novas de administração de empresas, tentando repensá-las como resultado da crescente pressão operária, reação às crises cíclicas do capitalismo e à concorrência de mercado, procurando pistas sobre uma possível organização autogerida, mantidas as atuais condições tecnológicas de produção.



Gustavo Luis Gutierrez
Professor da Universidade Estadual
de São Paulo
"Júlio de Mesquita" – Marília.
Doutorando pela EAESP – FGV.

PROPOSTA DE ANÁLISE

Temos, como objetivo, delinear algumas das prováveis características internas de funcionamento de uma organização produtiva autogerida, procurando levar em consideração as atuais condições tecnológicas e administrativas.

No sentido oposto à autogestão, encontramos a organização heterogerida com as características que lhe são próprias, como uma escala hierárquica definida e a divisão burocrática do trabalho. A heterogestão é a forma de organização do trabalho atualmente adotada pela maioria das empresas do mundo, transcendendo as divisões políticas, mesmo que existam algumas experiências práticas no sentido da participação dos trabalhadores e da autogestão.

A pesquisa e o estudo das organizações é consensual no que se refere à importância e função da burocracia para o funcionamento da organização heterogerida. De uma forma resumida e simplificada, podemos dizer que a burocracia é a forma histórica que possibilita a existência, o funcionamento e a preservação da organização heterogerida. Ou seja, é através da burocratização do trabalho que é possível a manutenção da heterogestão com a alienação de uma parcela do produto e uma forma de propriedade que distingue executantes, gerentes e donos.

Partindo desta idéia central, se procurarmos esboçar um raciocínio de tipo dialético para tentar atingir alguma definição sobre autogestão, devemos utilizar também o conceito de heterogestão e, conseqüentemente, do que a caracteriza, ou seja, a idéia de burocracia.

Podemos definir burocracia como a forma concreta de dominação que permite a existência e o funcionamento da organização heterogerida nas atuais condições de desenvolvimento tecnológico. No seu sentido oposto temos a autogestão que, simplificada, deve ser a organização não burocrática. Assim, se objetivamos obter pistas sobre a forma interna da organização autogerida, devemos ter em mente as características concretas da burocracia e do que pode vir a ser o seu contrário. Isto implica na seguinte pergunta: como uma organização burocrática pode vir a ser desburocratizada sem descaracterizar-se como uma organização produtiva e eficiente?

Dizemos simplificada que ao nos referirmos à aplicação de um raciocínio dialético porque temos consciência que existem outras variáveis interagindo conjuntamente para permitir a manutenção da organização heterogerida, não só de coerção material como de reprodução ideológica (Alves, 1981), cuja importância não pode ser ignorada. Mas, a fim de possibilitar a análise e pela própria importância que a burocracia tem em relação à organização heterogerida, vamos efetuar esta espécie de corte epistemológico, centrando a análise da autogestão na sua característica de negação da burocracia, não esquecendo que na realidade concreta não se trata apenas disso.

A negação da burocracia como proposta alternativa para a organização do trabalho, não é um assunto muito analisado, principalmente se comparado com o interesse despertado pela pesquisa da burocracia em si. Mais do que nas ciências sociais, é no estudo da administração que vamos encontrar mais atenção quanto às formas possíveis de restrição à burocratização; a desburocratização.

A pesquisa desenvolvida pelos técnicos em administração possui um enfoque essencialmente organizacional,

condicionado à maximização da eficiência da empresa heterogerida e capitalista. Nada impede, porém, a leitura desse material de pesquisa desprovida dessa visão, preocupando-se mais com a evolução das formas de organização, inclusive num sentido mais amplo, que considere as formas administrativas em relação à evolução das reivindicações operárias e das crises do capitalismo.

O superdesenvolvimento da burocracia na sociedade moderna é um problema que empresas e governos encontram na atualidade, com conseqüências como incremento de custos e morosidade na tomada de decisões. Esta situação tem deslocado atenções e verbas para a procura de soluções que, sem alterar a forma de propriedade adotada e a distribuição de poder social, consigam amenizar os prejuízos de uma burocratização excessiva. Os estudos sobre desburocratização, feitos a serviço da heterogestão, para aperfeiçoar o seu funcionamento, são limitados na sua concepção e resultados pelo objetivo a que se propõem, mas não são totalmente desprovidos de valor, podendo-se tornar um instrumento importante de análise, se vistos sob uma ótica diferente.

A inclusão destes estudos e das soluções neles propostas é também uma maneira de nos mantermos próximos da realidade do momento atual. Estes estudos, contudo, para que possam ser utilizados corretamente, devem ser vistos sempre relacionados com seus objetivos específicos e o meio social pelo qual foram gerados.

Os estudos desenvolvidos pelos técnicos em administração podem ultrapassar os objetivos iniciais para os quais foram projetados; são como uma espécie de fotografia das empresas que existem hoje, seus problemas organizacionais e humanos, e as soluções que estão sendo propostas pelos técnicos ou intelectuais orgânicos do sistema.

Parace-nos correto e condizente com uma tentativa de análise dialética, pensar que é possível obter pistas sobre a provável forma da organização autogerida através da pesquisa das formas mais novas de organização da produção burocrática, onde mais claramente se vejam as marcas das condições de existência, mesmo embrionárias, de novas relações de produção.

Atualmente, a burocracia das organizações heterogeridas tem sido alvo de muitas críticas. As críticas de partidários da manutenção da forma tradicional de produção, as que mais nos interessam neste momento, não são de raiz, ou seja, não questionam a essência da heterogestão, limitando-se a criticar características mecânicas ou de funcionamento, tais como lentidão na tomada de decisões, gastos desnecessários ou irracionalidade de funções. Estas críticas que visam ao aperfeiçoamento do sistema, não se preocupam com a organização heterogerida em si, mas se fixam na sua característica básica, a burocracia, quando esta deixa de ser um elemento de controle e alienação para se tornar um entrave ao próprio funcionamento da organização e sua sobrevivência no mercado.

Assim, é comum encontrarmos críticas ao crescimento descontrolado da burocracia, suas características parasitárias, e a necessidade de desburocratização de empresas e governo, partindo de pessoas que, em absoluto, não discordam do sistema adotado e nem pensam em questionar a heterogestão.

Para desenvolver a análise aqui proposta, vamos sucessivamente, procurar localizar e definir a autogestão dentro da estrutura social, rever superficialmente alguns casos históricos de autogestão de empresas, definir a tendência atual

da desburocratização das organizações produtivas e do Estado, assim como das formas mais modernas de administração; procurando nelas pontos de coincidência que nos permitam o acesso a pistas sobre como pode vir a ser a provável estrutura interna de uma empresa autogerida, nas atuais condições de desenvolvimento tecnológico.

DELIMITAÇÃO DO TEMA

O termo autogestão, como se nota na literatura a respeito, não possui um único sentido. Pelo contrário, a sua definição geralmente é ampla e condicionada pelo enfoque a que o estudo se propõe.

Autogestão pode significar por exemplo, uma proposta de autogestão política da sociedade, ou então de uma determinação comunitária, onde se ressalva o aspecto social. Referindo-se à autogestão no sistema produtivo, pode-se analisá-la como decorrência mais ou menos natural da evolução da luta operária, com a produção nas fábricas dirigida pelos operários. Da mesma forma, o termo autogestão pode vir relacionado a propostas patronais, que abram caminho a algum tipo de participação dos trabalhadores, visando exclusivamente ao ajuste do funcionamento do sistema capitalista a uma nova conjuntura da luta de classes.

Para melhor definir a terminologia aqui, vamos privilegiar a questão administrativa da autogestão, ou seja, visaremos essencialmente à forma de organização do trabalho ou, em outras palavras, qual a forma e estrutura de funcionamento provável de uma empresa autogerida; inclusive porque o fato de que uma organização o seja, não impede que possua características internas definidas.

Procurando fazer um resumo das variáveis envolvidas com o estudo da autogestão, poderíamos destacar, basicamente, as seguintes instâncias:

- Efervescência social, onde vemos um acirramento da luta de classes, de uma forma geral, e uma procura de mais espaço de influência por grupos da população, até hoje marginalizados dos processos de decisões da sociedade, assim como a constante procura do proletariado de organizar-se e mobilizar-se, inclusive politicamente.
- Uma relativa conscientização social da necessidade de se alterar o processo produtivo atualmente adotado, no sentido de uma maior humanização do trabalho, considerando o trabalhador como um ser humano, com direito a participar do que desenvolve, com necessidades não só físicas como psicológicas, impossíveis de serem atingidas trabalhando numa linha de montagem repetitiva e estafante, característica da divisão taylorista do trabalho.
- Uma crítica à burocratização excessiva, tanto do ponto de vista da sociologia em função do seu caráter alienante, como de teorias de administração, pelos prejuízos que acarreta a uma maior economia e eficiência.
- Evolução constante das técnicas administrativas e condições tecnológicas de produção, que vão alterando a forma de exploração do trabalho, mesmo que a produção continue caracteristicamente heterogerida.

Ao relevarmos os aspectos administrativos e organizacionais da autogestão, colocamos o estudo dentro de um campo mais delimitado, ou seja, dentro da empresa; a autogestão como algo que vai se definir também na estrutu-

ra interna da produção. Não se trata, contudo, de limitar o estudo da autogestão à empresa simplesmente, mas restringir o campo de estudo para possibilitar um maior detalhamento e profundidade, sem por isso ignorar que a autogestão atravessa outros setores da vida social, interagindo com eles.

Não é tampouco o caso de negar importância a outros enfoques possíveis de análise. Fica em aberto o estudo de outros aspectos, tão ou mais importantes que o definido. Apenas para citar um exemplo, existe debate sobre o caso da autogestão na Iugoslávia onde se coloca a substituição planificação estatal, característica das economias socialistas, pelos ajustes da lei de ofertas e demanda, mesmo com alguns mecanismos de controle, não permitindo o surgimento da reificação da mercadoria e, como tal, incompatível com uma proposta socialista (Tomazetta, 1972).

Existem, fundamentalmente, dois fatores que nos levaram a optar por um enfoque interno à unidade produtiva. Em primeiro lugar, o tema autogestão é por demais amplo, além do que, o aspecto formal interno da organização autogerida nos parece fundamental, não só no plano teórico como no caso de experiências concretas. Independente de que surjam experiências de autogestão na atualidade, parece-nos importante a discussão pela possível forma organizacional de uma empresa administrativamente autogerida, inclusive para não incorrer no problema de que, uma vez diluída a propriedade entre os membros que nela trabalham (seja pela tomada da fábrica, pela sua compra, pelo abandono de seus proprietários, ou qualquer outra causa), retorne-se a uma forma de organização heterogerida, em função de não conseguirem trabalhar eficientemente de outra forma (Brower, 1975).

Vamos procurar, mesmo não sendo o enfoque principal, não ignorar os prejuízos físicos e psicológicos que a atual forma de produção (tanto a linha de montagem como o serviço burocrático) provocam no trabalhador.

Neste sentido, a autogestão surge como uma possível alternativa para encontrar uma melhor relação entre o trabalho e o homem. Relação esta que, talvez, de forma mais acentuada desde a revolução industrial, tem caracterizado o trabalho como um fardo desgastante, monótono e inevitável; ao invés de ser um processo de aprendizado e aperfeiçoamento constante, propiciando uma harmonia a integração pessoal e comunitária.

Parece evidente que, hoje em dia, tanto em função de mudanças culturais como pela forma de produção adotada, não se pode falar em integração homem-trabalho através da sacralização da função ou de sua liturgia.

Esta integração não está sendo obtida nas atuais linhas de montagem ou nos escritórios burocráticos, com conseqüências amplamente conhecidas para o trabalhador, tanto físicas como psicológicas.

Não nos parece, contudo, totalmente desprovido de lógica que, numa sociedade secularizada e racionalista, seja facilitada uma maior integração entre o homem e o trabalho pela participação consciente dos trabalhadores nas decisões referentes às funções que desenvolvem.

Esta característica de facilitar a integração entre o homem e o trabalho, que talvez a autogestão venha a assumir, não parece ser o caminho mais apropriado para uma análise que procure definir a forma interna de funcionamento da organização autogerida. Inclusive porque não se trata de uma característica exclusiva da autogestão

(Eliade, 1979), mas comum a outros momentos históricos e a outras formas de produção social. Independente disso, parece-nos cada dia mais importante a reivindicação de condições de trabalho e uma organização que facilitem esta integração, que tornem a vida e a atividade produtiva mais agradáveis, e menos perniciosas tanto para o homem como para o meio ambiente que o rodeia.

AUTOGESTÃO E SOCIEDADE

O tema autogestão é hoje assunto de discussão e interesse, e, em função disso, é desnecessário destacar sua importância. Contudo, a título metodológico, pode ser útil procurar localizar a autogestão dentro de seu universo de análise, definindo os principais fatores que interagem com ela.

A sociedade moderna tem, como uma de suas características, a procura, com maior ou menor intensidade, conforme as condições específicas de cada caso, de um espaço maior de representatividade e participação para setores sociais até hoje marginalizados.

Estes segmentos da sociedade, às vezes representados por minorias (étnicas, culturais, religiosas etc.) têm atingido, em alguns casos proporções significativas, como os movimentos pacifistas europeus.

Essa mesma procura de representatividade e participação pode ser encontrada, talvez até com maior intensidade, no caso de parcelas da população marginalizadas do processo de desenvolvimento econômico. Nestes casos, aliado a reivindicações de caráter material e comunitário, como saneamento básico, transporte, luz etc., podemos encontrar outro nível, onde se cobra um espaço maior para a participação popular na tomada de decisões governamentais. Estes movimentos "ampliam suas reivindicações para níveis mais amplos (que a simples cobrança de serviços públicos) formando uma autoconsciência coletiva que se politiza, mais ou menos, na dependência de fatores internos ou externos ao movimento" (Wanderley, 1980).

Esta modificação, mesmo embrionária, da organização popular, não é um fenômeno de características exclusivamente terceiomundistas. Referindo-se a fatores que poderiam transformar o sistema democrático liberal, em países desenvolvidos, em sistemas mais abertos e sensíveis à participação popular, MacPherson diz que um dos (fatores) mais evidentes, pelo menos nas cidades norte americanas, que têm sido até aqui notoriamente carentes de valores humanos, é o surgimento de movimentos comunitários ou de vizinhança, bem como de associações constituídas para exercer pressão no sentido de manter ou fortalecer aqueles valores contra as operações que se podem chamar os complexos político-comerciais urbanos.

Trata-se, neste caso, de uma comparação entre universos bem distintos, mas ambos guardam um núcleo comum: a mobilização popular para exercer uma pressão mais direta que as canais políticos tradicionais, demonstrando um potencial de organização que talvez possa, com o correr do tempo, assumir proporções diversas das originais.

No caso brasileiro, especificamente, existem exemplos de aproveitamento político desse potencial, a nível municipal, como é o caso de Lajes (Alves, 1981).

Existem alguns casos históricos de organização comunitária de forma autogerida. Um deles, bastante conhecido, e de proporções significativas, é o da Comuna de Paris

(Marx, s.d.), assim como algumas experiências que sucederam durante a guerra civil espanhola (Minte, 1977).

É importante destacar que seria precipitado vincular a possibilidade de existirem experiências autogestionárias da produção em relação a um determinado estágio de desenvolvimento das forças produtivas. Pelo contrário, o fenômeno da autogestão não parece estar atrelado a um determinado estágio de desenvolvimento econômico, mas sim atravessar diferentes níveis de desenvolvimento para surgir em função de diversos fatores conjugados, além da própria situação econômica do momento; fatores estes de ordem social e política, tais como o amadurecimento das lutas operárias, cisões no grupo hegemônico, guerras nacionais e outros.

Do ponto de vista ideológico, pelo menos ao senso comum, a autogestão está vinculada às idéias de esquerda. E historicamente, de fato, a autogestão tem sido uma reivindicação de libertários e marxistas.

Na prática, contudo, a autogestão não tem encontrado seu espaço, de uma forma geral, nem nos países de economia capitalista, nem nos países de economia planificada, exceção feita ao caso da Iugoslávia.

Pelo lado do capitalismo, parece coerente que, tendo este sistema entre seus elementos constitutivos básicos a preservação do lucro, da iniciativa privada e a concorrência individual, não incentive formas autogeridas de organização da produção. Isto não impede que venham a surgir experiências isoladas de autogestão em indústrias e prestadoras de serviços, como realmente tem ocorrido. Essas experiências, porém, têm se defrontado com muitas dificuldades, inclusive por tentarem um modelo próprio de organização, no seio de uma sociedade estruturada e preparada para outra forma de produção.

Apenas para mostrar um caso, podemos citar o livro *Batismo de Sangue* que relata a experiência da fábrica de móveis Unilabor (Frei Betto, 1982).

Não vamos entrar aqui no debate sobre se é possível ou não o surgimento de ilhas autogestionárias no meio da sociedade capitalista, ou se a sua sobrevivência estava sempre comprometida pelas características desta sociedade. Historicamente este tipo de experiência ocorreu e, na maioria das vezes, fracassou.

Porém, a proposta de autogestão também não coincide com a prática dos países comunistas, quando analisada sob determinados aspectos. Reivindicações operárias no sentido de maior autonomia não têm sido bem recebidas em quase todo o mundo.

Proudhon coloca que o comunismo não contestou a autoridade, ou seja, o princípio básico que também orientava o feudalismo, a monarquia constitucional e a democracia burguesa (Motta, 1980). Não se trata de endossar esta observação ao comunismo como um todo, mas colocar o debate sobre a autoridade, e por consequência a heterogestão e mostrar diferentes aspectos de uma visão esquerdista do tema.

Na prática, os países comunistas com a planificação da economia têm desenvolvido um aparato burocrático de Estado que nem sempre consegue resolver os seus problemas práticos de produção. Segundo Bresser Pereira & Motta (1980) nas economias planificadas, os níveis mais altos da hierarquia, estabelecem o nível de acumulação, os "grandes saltos", na busca de alcançar e ultrapassar, através da coerção burocrática, o que não se faz de outro modo nas economias capitalistas.

Não se trata aqui de colocar o capitalismo e socialismo como dois sistemas iguais, acreditamos que se trata de dois sistemas distintos, cuja análise particular deve ser feita sob as especificidades de cada modelo. Contudo, é possível notar a similaridade que existe entre os dois no que se refere à institucionalização da autoridade.

A autogestão, como uma reivindicação mais genérica da sociedade, parece inserir-se na procura de vastos setores sociais por condições democráticas e justas de vida e de trabalho. Neste sentido a questão da autogestão transcende à divisão do mundo entre países ricos e pobres, ou capitalistas, e comunistas já que os casos afloram com relativa independência destas divisões.

Não se pode negar, por outro lado, que a autogestão se vê vinculada à evolução e às características da luta operária, às suas formas de organização e ao seu passado histórico.

Existe uma interação entre as expressões sociais da autogestão e a organização das lutas operárias, inclusive este tem se mostrado um caminho para o desenvolvimento da investigação científica a respeito (Bourdet & Guillermin, 1976).

A autogestão, neste contexto, aparece como um elemento mais ou menos natural e previsível da organização do movimento operário que passaria, historicamente, por etapas relativamente definidas, como os sindicatos, as comissões de fábrica, os conselhos operários, e a cogestão (Eliade, 1979).

Além da evolução específica das lutas operárias, existe outra instância de análise bastante definida. Trata-se da evolução das formas de organização do trabalho e das técnicas de administração. Estas técnicas também interagem na sua evolução com as características da sociedade como um todo; assim como com o nível de organização e reivindicação operária. Contudo, possuindo objetivos próprios e diferenciados, os estudos de administração acabam desenvolvendo uma análise diferente, explorando aspectos diversos.

Hoje em dia, a burocracia é estudada, mesmo do ponto de vista administrativo, como fator que pode ser prejudicial, se existir em excesso. Ocorre, paulatinamente, uma mudança constante na mentalidade dos dirigentes de empresas e de seus técnicos quanto à melhor forma de organização do trabalho, tanto como resposta às reivindicações dos operários, como também no sentido de adaptar-se ao momento vivido pelo capitalismo.

Podemos ler, atualmente, com alguma frequência, colocações a respeito da organização administrativa do trabalho, que modificam e atualizam o "taylorismo" tradicional (Wanderley, 1980).

A evolução da cibernética é, por exemplo, um elemento que transforma o perfil da empresa e, ao mesmo tempo, permite desenvolver projetos e cálculos até há pouco tempo impossíveis de executar, além de possibilitar um trânsito de informações na empresa que pode viabilizar uma alteração na distribuição tradicional do poder, logicamente se aliado a outros fatores (Chauvey, 1975).

O CASO IUGUSLAVO

A análise de casos históricos como forma de pesquisa sobre a autogestão é geralmente usada como complemento, ou seja, associada a outros elementos. Na realidade, os

poucos casos ocorridos de autogestão sofrem a limitação, para seu estudo, de quase sempre terem sido de pouca duração e violentamente reprimidos; o que não facilita o acesso a muitos dados.

O caso iugoslavo foge a essa regra por ser uma experiência em escala nacional e que dura até a atualidade. Por outro lado, estas mesmas características sujeitam o processo a influências, como a situação econômica do país e sua posição geopolítica, nem sempre fácil de serem avaliadas. Além disso, como o processo está em evolução, as falhas e limitações não devem estar sendo ignoradas por seus mentores, pelo contrário, seu conhecimento deve estar servindo para realimentar o processo.

Na Iugoslávia, atualmente, segundo Bourdet e Guillermin (1976), encontramos um regime híbrido de duplo poder entre, de um lado, a classe burocrática, expressão do capitalismo de Estado, e do outro, o proletariado organizado parcialmente no setor autogerido.

No caso específico da Iugoslávia, a experiência inicial foi bem mais radical do que a feição que tomou posteriormente. Inclusive, este período foi acompanhado de uma alta taxa de crescimento econômico, ao contrário do que se acredita comumente, que este tipo de processo acarreta necessariamente uma queda de produtividade.

Este processo, contudo, não tem desenvolvido, de forma profunda e contínua, uma crítica das técnicas administrativas e de produção tradicional.

Existe uma preocupação maior em dar um poder relativo às comissões de empresa e sujeitar os cargos diretivos (uma característica fundamental da burocracia) a votações internas. Em detrimento, dá-se menos atenção a procurar repensar as técnicas administrativas e de produção na tentativa de dissociá-las de sua origem histórica (Combate, 1975).

O processo analisado demonstra a importância da estrutura interna da empresa quando pensamos numa forma autogerida de organização. Parece que a estrutura burocrática, aliada à tecnologia atualmente adotada, facilita uma regressão, mesmo em experiências revolucionárias, no sentido da organização tradicional. Segundo Venosa (1981), examinando o que ocorreu na Iugoslávia entre 1950 e 1970, podemos aceitar que a sociedade iugoslava sofreu uma lenta passagem de um período revolucionário para a institucionalização gradativa de um centralismo democrático.

Aparentemente, a organização heterogerida da produção (burocrática, hierarquizada, separando funções intelectuais de manuais) pode subsistir independentemente de se adotarem formas de consulta aos trabalhadores. Inclusive porque, sob certos aspectos, referendar decisões e indivíduos dentro da estrutura da empresa não tem necessariamente que significar autogestão; a exemplo do que acontece na sociedade civil, onde um processo eleitoral não quer dizer participação e autonomia da sociedade em todas as decisões.

A este respeito, vale citar MacPherson (1978) que afirma não ser exagero dizer que a principal função do sistema partidário concretamente desempenhado nas democracias ocidentais desde o advento da franquia democrática, tem sido o de amenizar o conflito de classes, ou, moderar e conciliar um conflito de interesses de classe de modo a salvar as instituições da propriedade existentes e o sistema de mercado de um ataque eficaz.

A prática democrática dentro da empresa aumenta a participação dos trabalhadores, pelo menos numa primeira

instância e a nível formal. Contudo, essa prática não pode ser considerada, de *per si*, como suficiente para definir a autogestão. O seu surgimento passa pela alteração da forma tradicional de produção, burocrática e hierárquica, para uma outra estruturação que pode ser fruto, ou não, da crescente participação dos trabalhadores nas empresas. Em outras palavras, o processo analisado é mais de participação e democracia interna à produção que de autogestão propriamente dito. Como ele está em evolução, não é prudente tirar conclusões agora. Tanto pode ser o caminho para a organização da produção autogerida, como um caminho a mais nesse sentido, como pode também nunca atingir o objetivo a que se propôs.

OUTROS CASOS HISTÓRICOS

Para a análise histórica da autogestão temos, além da experiência iugoslava, a Comuna de Paris, os Soviets na Rússia, os conselhos operários na Áustria, Alemanha, e Hungria em 1918, na Espanha em 1936 e novamente na Hungria em 1956, que foram experiências de curta duração e quase todas afogadas em violenta repressão (Tomazetta, 1975).

O estudo dos casos históricos é importante mas não basta, se visto isoladamente, para desenvolver um modelo teórico do que a autogestão pode vir a assumir. Deve ser utilizado como um recurso a mais e uma volta constante ao plano concreto.

Parece importante destacar que, enquanto uma linha de análise procura relacionar, mais ou menos diretamente, a possibilidade de surgimento da autogestão com o amadurecimento de uma consciência política e de classe entre os trabalhadores e sua conseqüente organização, existe outra linha que não se fundamenta nos mesmos dados históricos e pode chegar a outras conclusões.

A DESBUROCRATIZAÇÃO NA INICIATIVA PRIVADA

De acordo com a proposta de metodologia explicitada no início, vamos passar ao estudo da desburocratização, sob a ótica dos administradores, procurando retratar o que está acontecendo neste sentido, na realidade atual.

O que vamos encontrar neste caso é diferente da pesquisa científica a respeito, propriamente dita, desenvolvida academicamente. Mesmo que os frutos destas pesquisas sejam de acesso relativamente fácil para o empresário, a implantação de técnicas organizativas mais modernas exigem dele, além de um alto custo inicial com treinamento e pessoal especializado, uma mentalidade aberta a inovações e coragem no experimento de formas diferentes de administração, nem sempre muito testadas e com as quais ele não está habituado a conviver.

Assim, vamos encontrar, mais que um esforço real de desburocratização, uma racionalização superficial da utilização de mão-de-obra e demais itens que influenciam no custo.

Um trabalho de racionalização efetuado numa empresa de seguros, ligada a um banco de capital nacional, no período que vai de março de 1981 a dezembro do mesmo ano, do qual participamos na qualidade de analista de Organização & Métodos, resultou num esforço institucional de desburocratização.

O levantamento dos relatórios emitidos pelas equipes de trabalho revelou que, além da redução de aproximadamente 180 funcionários, a maioria das propostas a nível de rotinas envolvia aumento da autonomia para os escalões inferiores da hierarquia, eliminação de conferências, aprovações, cópias e a definição de prazos mais curtos para o expurgo de arquivos.

No trabalho realizado em nove departamentos (70 funcionários em média cada um), em sete deles houve redução de arquivos e diminuição de número de cópias por documento; e em quatro departamentos houve delegação de maior autonomia aos executantes de tarefas diversas, tais como liberação de pagamentos, despachos etc. Em resumo, para as áreas de assessoria envolvidas neste projeto, desburocratizar pode ser considerado como sinônimo de diminuir arquivos e o trabalho humano aí envolvido, ou então, aumentar a autonomia de executores de tarefas diversas, podendo-se dispensar a supervisão sobre eles, eliminando trabalho de chefia, mas cuidando sempre para que o patrimônio da empresa continue protegido.

Tratando-se de uma única empresa, os problemas administrativos encontrados e as soluções adotadas foram geralmente parecidos. Acreditamos, contudo, que este exemplo seja significativo em relação a boa parte das empresas que atuam nas regiões economicamente mais desenvolvidas do país. Em nenhum instante do projeto foi cogitado adotar formas mais modernas de administração, mas simplesmente repassar a estrutura da empresa, procurando detectar desperdícios que até então não tinham sido considerados materiais. Tratou-se, fundamentalmente, de adaptar a empresa a uma conjuntura recessiva, sem propor uma macroestruturação, mas apenas eliminando controles desnecessários e irracionais, delegando maior autonomia em alguns casos e aumentando a carga de trabalho por funcionário, medida esta amparada também no aumento do índice de desemprego.

Este tipo de trabalho coincide, pelo menos no básico, com os desenvolvidos para o mesmo fim em empresas dos Estados Unidos. Um artigo publicado na revista *Fortune* de julho de 1981, intitulado "Como Vencer a Própria Burocracia", descreve um projeto com as mesmas características do desenvolvido em São Paulo, inclusive com a política de manter os funcionários, cujos serviços foram cortados, provisoriamente à disposição da empresa numa tentativa de reaproveitá-los posteriormente, procurando evitar o clima de constrangimento provocado por dispensas sumárias.

Parece-nos difícil fazer uma ponte entre estes trabalhos de desburocratização e a autogestão. Salvo a medida de delegar maior autonomia a alguns executantes de tarefas secundárias dentro da empresa, nada mais indica que se possa ver alguma pista de autogestão no processo em questão. E mesmo esta maior autonomia é muito relativa, já que não inclui a liberdade de decisão por parte do elemento que desenvolve o trabalho, simplesmente elimina um controle mais rígido, porém as decisões deverão ser tomadas atendendo a procedimentos explícitos, podendo verificar-se posteriormente se isto foi devidamente respeitado, e quem é o responsável pela sua execução.

A DESBUROCRATIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Neste caso, vamos procurar analisar o conceito de

desburocratização na administração pública, fundamentando-nos exclusivamente em declarações e medidas de elementos do Ministério da Desburocratização, procurando entendê-lo no âmbito do governo e vendo se é similar ao que encontramos na empresa particular.

Com este objetivo, efetuamos um levantamento das notícias a respeito, publicadas, nos jornais de São Paulo e arquivadas na hemeroteca da Fundação Getúlio Vargas.

Transcrevemos apenas o resumo de algumas dessas notícias, com o intuito de mostrar, mesmo de forma superficial, a visão do governo de desburocratização.

“Beltrão anuncia estudo para documento único”, publicado na Folha de São Paulo em 10 de agosto de 1979. A notícia especula sobre a possibilidade de criação de um documento único de identificação. Cita textualmente o então Ministro da Desburocratização, Hélio Beltrão: “. . . A regra do jogo é confiar. E segundo essa regra, quem abusa da confiança, pau. A legislação está aí e ela é rigorosa; para qualquer falsidade a lei penal prevê de dois a cinco anos de cadeia. No fundo, o que eu estou pregando é a confiança.”

A confiança anunciada nesta notícia cumpre um papel parecido ao do aumento de autonomia nas empresas privadas. Assim, numa empresa qualquer, pode-se implantar um sistema pelo qual autorizações de pagamentos sejam feitas com uma única assinatura, ao invés de duas ou três, possibilitando uma economia de impressos e trabalho. Isto não exclui que continue existindo, dentro da empresa, uma área de auditoria ou inspetoria, visitas regulares da auditoria externa, assim como outros sistemas de controle. A nível de relação entre governo e cidadão este mesmo policiamento é feito, mas através de outros meios.

“Beltrão dispensa prova de idoneidade”, publicado na Folha de São Paulo, em 11 de setembro de 1979. A notícia comenta a dispensa de prova de idoneidade para as empresas que participem de licitações públicas, devendo apenas apresentá-la à empresa que ganhar a licitação. Propõem também uma valorização dos funcionários menos graduados da administração pública, dando-lhes poderes para conferir, autenticar e tomar algumas decisões que não sejam as finais. A exemplo do que já vimos, trata-se especificamente da supressão de documentos e aumento de autonomia.

“Apoio à Desburocratização”, publicado na Gazeta Mercantil de 24 de maio de 1982. O artigo destaca o êxito das medidas desburocratizantes adotadas para concessão de crédito rural, mas afirma que “alguns bancos levantam dúvidas, principalmente quanto à fiscalização de suas aplicações”. O temor demonstrado pelos bancos, de que as medidas possam vir a facilitar fraudes, é geral quando se trata de desburocratização, ou mais corretamente, simplificação de controles, tanto na administração pública como na privada.

De uma forma geral, a impressão que fica desta análise da desburocratização na administração pública, é que ela está reproduzindo o que acontece na empresa particular, atendendo às especificidades do caso, sem incorporar fatores novos ou diferentes dos que regem a mesma prática na iniciativa privada.

As medidas desburocratizantes aqui citados demonstram suas próprias limitações, são apenas simplificações de rotinas de trabalho visando diminuir despesas e morosidade na tomada de decisões. Não apresentam, pelo menos

aparentemente, nenhum avanço no sentido da autogestão da produção.

A DIVISÃO DO TRABALHO EM GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS

A desburocratização nem sempre aparece especificada nas propostas mais novas de administração de empresas, mas embutida dentro de toda uma série de modificações na sua estrutura e organização.

Estas novas formas de organização do trabalho se constituem, fundamentalmente, numa reação a uma conjuntura social nova, fruto da evolução social, onde o capitalismo se vê obrigado a interagir com o amadurecimento das lutas operárias por um lado, e com acirramento da concorrência e as crises cíclicas, típicas do sistema, pelo outro. Em outras palavras, trata-se de uma acomodação permanente à evolução de suas contradições internas.

Dentro deste contexto, o desenvolvimento dos grupos semi-autônomos vem, basicamente, contornar o problema das reivindicações operárias crescentes, aumentando a satisfação no trabalho através de uma reestruturação na forma da produção, sem com isso diminuir a lucratividade, ou o nível de extração de mais valia.

As propostas desenvolvidas, independentemente das intenções de seus autores, trazem dados interessantes para a pesquisa da autogestão. “Particularmente na França, adoção de formas participativas na indústria seguiu-se aos movimentos grevistas mais importantes a partir de 1968, quando praticamente todo o país foi afetado. A interpretação do patronato francês acerca daqueles movimentos grevistas, alarmantes para o sistema de produção vigente, indicavam que os trabalhadores precisavam ter mais liberdade no trabalho, encontrar maior satisfação na realização de suas tarefas, participar mais das decisões que afetassem suas condições de trabalho, sugerir modificações em benefício do trabalho, reencontrar-se enfim com os objetivos da empresa e fruir seu merecido bem estar (Forghieri, 1981).

Sob esta interpretação de uma realidade concreta, surge o desenvolvimento de uma pesquisa com o objetivo de aumentar o grau de satisfação no trabalho. O caminho básico passa então pelo aumento do grau de participação do trabalhador na execução de sua função e pelo enriquecimento das tarefas, tornando-as menos monótonas e repetitivas, dando-lhe maior grau de autonomia e decisão.

Este processo de enriquecimento de tarefas envolve não apenas uma redistribuição do trabalho, mas também um processo de treinamento e adaptação do trabalhador, uma reformulação da política salarial e uma alteração no processo tecnológico de produção, até então voltado para a máxima simplificação de tarefas. Experiências deste tipo foram realizadas, entre outros, pela Volkswagen da República Federal da Alemanha, pela Renault francesa e no Brasil.

Desde 1951 o Instituto Tavistock pesquisa formas de organização do trabalho em grupos, desenvolvendo em enfoque sócio-técnico e procurando associar as condições sociais e técnicas da produção.

A organização da produção industrial em grupos semi-autônomos, hoje em dia, não é um problema quanto à adaptação dos trabalhadores e da tecnologia. Pelo resultado obtido nas experiências observadas, através de treina-

mento é possível superar reações adversas, como por exemplo, o medo do operário acostumado à forma tradicional de trabalho em assumir responsabilidades, sem uma supervisão constante. A condicionante para o empresário, neste caso, é o alto custo de treinamento e a adaptação das instalações.

Pela própria lógica do lucro, a implantação deste sistema, numa empresa capitalista, só deve ser feita quando os prejuízos com dias parados e quebras de produção se tornem tão altos que viabilizem a alteração do sistema tradicional. Ou senão, em função de uma avaliação mais subjetiva das condições de mercado e da evolução das reivindicações operárias futuras.

Existe uma experiência brasileira deste tipo, numa indústria multinacional de aproximadamente 1200 funcionários, a partir de 1976. Aparentemente, pode-se concluir que satisfatória para os trabalhadores e empresários.

Não consideramos a organização do trabalho em grupos semi-autônomos como uma proposta autogestionária em si. Pelo contrário, ela foi criada com o propósito específico de desmobilizar a classe trabalhadora e continuar a mantê-la alienada da propriedade dos meios de produção. Contudo, esta experiência dá uma pista de como, mantendo a forma de produção, tecnologicamente falando, até agora desenvolvida, é possível elevar o nível de participação e de autonomia dos operários, pelo menos naquilo que as atinge mais diretamente, a produção na fábrica.

Como qualquer processo de maturação e desenvolvimento da autogestão deve, ao nosso ver, passar pelo crescimento da consciência dos elementos envolvidos e de autonomia e liberdade para a tomada de decisões, pode-se dizer que existe uma relação entre experiências deste tipo e o desenvolvimento de uma forma autogerida de produção.

A ORGANIZAÇÃO MATRICIAL

A organização matricial é um tipo de organização desenvolvida recentemente como uma forma mista ou cruzada entre, por exemplo, uma estrutura departamentalizada e outra por produto. Atualmente, sua maior aplicação é encontrada em instituições de pesquisa científica.

"A estrutura matricial é uma forma de combinar as vantagens da estruturação por área científica com a possibilidade da integração eficaz entre as diversas áreas quando os projetos necessitam de equipes multidisciplinares . . . A estrutura matricial resulta da superposição da administração de projetos multidisciplinares à administração departamentalizada por área de conhecimento" (Vasconcellos, 1979).

Neste caso, existe uma linha de autoridade vertical, interna aos diversos departamentos da empresa, onde se adota a distribuição funcional do trabalho. Paralelamente a isso, existem as gerências de produto ou de projeto, conforme o caso, que se utilizam da especialização do departamento da empresa que necessitem, à medida que o desenvolvimento do trabalho o exija, possuindo autoridade competente para tal. ". . . Consideramos a estrutura matricial como uma combinação da estrutura funcional com a estrutura por projetos, onde quer que se caracterize uma situação de dupla subordinação e que, nas instituições de pesquisa, nasce predominantemente de uma necessidade de se coordenar projetos multifuncionais" (Sbragia, 1978).

Este tipo de estrutura se utiliza de um sistema de dupla autoridade, o que pode se tornar problemático e de difícil funcionamento em alguns casos. Na prática, encontramos uma divisão da autoridade, não completamente definida, conforme cada assunto específico. Esta divisão não é nítida nem formalizada; ela se apresenta como uma tendência mais ou menos natural do funcionamento do sistema matricial. Na realidade, a divisão de autoridade entre o gerente de projeto ou de produtos e o gerente funcional, talvez seja o ponto mais delicado e onde mais facilmente possam surgir atritos neste tipo de estrutura.

Além disso, este sistema necessita, para seu bom funcionamento, de um grande desenvolvimento das relações informais na empresa, o que normalmente é considerado problemático e, portanto, inibido.

A aceitação da duplicidade de chefia é um dos pontos em que a organização matricial mais inova e agride a organização tradicional. Esta autoridade que surge de duas áreas diferentes da empresa, sem uma delimitação muito clara, não só altera a forma hierárquica da organização burocrática tradicional, como também abre espaço para o desenvolvimento um pouco mais autônomo de seus membros, facilitando a negociação referente à maneira de desenvolver o trabalho. Estes elementos podem iniciar, se aliados a outros fatores, um processo de relativa participação na tomada de decisões; processo este que trará consigo discussão, negociação e a aparente (ou não, conforme o caso) confusão que lhe é característica. Justamente esta confusão é o que assusta o administrador e o capitalista, podendo levá-los a optar por outra forma de organização que não a matricial.

No Brasil, atualmente, este tipo de organização se encontra apenas em instituições de pesquisa científica e, de uma forma geral, a estrutura matricial tem sido considerada uma forma de organização altamente aplicável ao trabalho de pesquisa e desenvolvimento, mesmo não sendo impossível a organização de outros tipos de empresas nestes moldes.

Nas grandes multinacionais, a organização matricial aparece hoje como uma alternativa para a alocação de recursos e tarefas entre os seus componentes. O contato direto entre as diversas unidades que compõem os grupos multinacionais, fábricas, pontos comerciais, de estocagem, de representação etc., surge como uma maneira de tentar substituir a forma de planejamento tradicional, através de *staffs* técnicos, dando lugar a um acerto direto entre os elementos envolvidos nas operações e que melhor conhecem suas necessidades e condições de produção.

Analisando do ponto de vista específico da autogestão, vale ressaltar a importância de dividir o poder de mando, para um mesmo assunto, entre vários elementos da empresa; mesmo que seja entre elementos dirigentes e não com os próprios trabalhadores. Já não se trata de uma organização com a subordinação hierárquica mais característica da organização burocrática. Na estrutura matricial, a hierarquia burocrática se incorpora à autoridade por competência técnica e relações informais em maior escala. Além das funções clássicas de planejar, executar e controlar, aparece a necessidade de coordenar diversos elementos com o objetivo de produzir determinado bem ou serviço, sem o monopólio exclusivo de autoridade sobre eles.

A maior aplicabilidade desta forma de administração em instituições de pesquisa se deve, entre outros fatores, a uma homogeneidade maior que a geralmente encontra-

da na fábrica. Não se trata, porém, de considerar inviável uma fábrica capitalista, heterogerida, que se estruture matricialmente. Neste caso, a organização matricial atingiria apenas as chefias das diversas áreas da empresa, que se veriam discutindo entre si, atravessando os diversos níveis hierárquicos, procurando encontrar a maneira mais adequada de atingir os objetivos propostos.

Parece-nos válido concluir, da mesma forma que no caso dos grupos semi-autônomos, e com as ressalvas ali feitas, que a organização matricial abre uma alternativa à forma de organização tradicional, no sentido de democratização e participação, mesmo embrionária, no trabalho; aproximando-nos, mesmo que relativamente, daquilo que acreditamos possa vir a ser a produção autogerida em grande escala, nas atuais condições tecnológicas de produção.

CONCLUSÃO

O trabalho desenvolvido não permite tirar conclusões sobre a autogestão, abrangendo sua relação com o todo da sociedade. Os cortes epistemológicos utilizados no seu corpo condicionam e restringem qualquer tipo de conclusão.

A questão da autogestão, como foi colocada, atravessa os diversos setores da sociedade e não é possível desvinculá-la do modo de produção, da organização política, da estrutura do ensino, da estrutura da família e demais características sociais. Desconsiderar estes fatores pode levar a conclusões de tipo mecanicista.

Além dos cortes efetuados no tratamento do tema, existe outro fator condicionante. Consideramos que o problema da autogestão transcende a divisão do mundo entre capitalismo e socialismo, não sendo possível, através desta distinção, orientar a pesquisa; mesmo que as especificidades de cada modelo devam ser consideradas para o estudo da autogestão em relação ao seu contexto.

Ocorre que, durante o desenvolvimento do trabalho, ao procurar alimentar o levantamento, sempre que possível com dados retirados da realidade mais próxima, incluímos preferencialmente dados de uma economia caracteristicamente capitalista.

Além disso, os dados de caráter mais bibliográficos são originais de pesquisas desenvolvidas, em sua maioria, nos Estados Unidos e Europa Ocidental, pelo simples fato de serem os dados disponíveis para o tratamento que foi proposto ao tema. Isto não quer dizer que não existam planos de desburocratização em países, por exemplo, do teste europeu; mas que não foi possível ter acesso a esse tipo de dado.

Acreditamos que a proposta aqui desenvolvida: procurar atingir o perfil interno provável da autogestão através do estudo das formas de desburocratização e as alternativas mais novas de organização do trabalho, não seja de todo inaplicável para a realidade de um país que adote uma economia planificada.

Provavelmente, em todos os lugares onde se encontrem grandes conglomerados burocráticos, existam projetos, ou pelo menos a preocupação, para controlar o crescimento e os efeitos negativos da burocracia excessiva.

De qualquer forma, o acesso seletivo a fontes de dados direciona a análise para as economias capitalistas, restringindo seu alcance para as formas de organização do trabalho aí adotadas.

O objetivo tampouco é procurar provar que a futura empresa autogerida será organizada, na sua área administrativa, matricialmente; e na produção através de grupos semi-autônomos.

O que queremos demonstrar é a existência de uma tendência na evolução da organização de trabalho, no sentido do aumento na participação e autonomia dos trabalhadores, desde o "taylorismo" inicial até os dias de hoje, relacionar este processo com o desenvolvimento da autogestão e fazer uma ponte entre as mais recentes propostas de administração, os processos de desburocratização, e o estudo da autogestão nas ciências sociais.

Uma pesquisa que procure definir a forma provável de estruturação da produção autogerida deve, então, passar pelo estudo das formas mais avançadas de organização da produção, onde se vejam mais claramente as alternativas propostas pela (ou para) a classe burguesa ajustar seu processo de dominação e exploração do trabalho à evolução da luta de classes, à concorrência de mercado e às crises cíclicas do capitalismo.

Neste sentido, os exemplos encontrados de alternativas recentes para a organização da produção heterogerida procuram comprovar uma tendência e viabilizar um tipo de análise para determinar as prováveis características internas de funcionamento de uma empresa autogerida. O que não quer dizer que os exemplos aqui citados sejam as últimas formas da evolução e adaptação da exploração do trabalho nas relações capitalistas de produção.

Assim, parece-nos importante ressaltar o interesse por uma contínua atualização quanto às novas formas da organização heterogerida e sua releitura e adaptação sob uma ótica sociológica, que as retire do âmbito meramente organizacional, para analisá-las em relação ao momento social em que surgem; inclusive com a perspectiva de sua utilização como ferramenta no processo de tentar viabilizar esta nova forma de organização do trabalho, que pode ser a autogestão.

BIBLIOGRAFIA

ALTHUSSER, Louis. *Ideologia e aparelhos ideológicos de Estado*. Lisboa, Presença, s.d.

ALVES, Marcio Moreira. *A força do povo*. São Paulo, Brasiliense, 1981.

BETTO, Frei. *Batismo de sangue*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1982.

BOURDET, Yvon & GUILLERM, Alain. *Autogestão, uma mudança radical*. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.

BROWER, Michael. Experiências de autogestão e participação na indústria americana; in *Administration and society*, nº 1, maio de 1975, apostila de circulação interna da EAESP/FGV.

CHAUVEY, André. *O que é autogestão*; Lisboa, Edições 70, 1975.

ELIADE, Mircea. *Ferreiros e alquimistas*. Rio de Janeiro, Zahar, 1979.

FORGUIERI, Claudio C. Relatório de Pesquisa nº 12 — *Grupos semi-autônomos*, São Paulo, 1981, apostila da EAESP/FGV.

GORZ, André. *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo, Martins Fontes, 1980.

MACPHERSON, C.B. *A democracia liberal, origens e evolução*, Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

MANDEL, Ernest. *Control obrero, consejos obreros, autogestion*. México, ERA 1974.

MARX, Karl. *La guerra civil en Francia*. México, Ediciones de Cultura Popular, s.d.

———. Para a crítica da economia política; in *Os pensadores*. São Paulo, Abril Cultural, 1978.

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

MOTTA, Fernando Prestes. *Burocracia e autogestão - A proposta de Proudhon*, São Paulo, Brasiliense, 1981.

PEREIRA, L.C. BRESSER & MOTTA, Fernando Prestes. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo, Brasiliense, 1980.

PRIBICEVIS, M.B.V. *A participação operária na direção das empresas na Iugoslavia*. Conferência proferida em inglês, publicada pelo Instituto Internacional de Estudos Sociais, Genebra, 1963, apostila de circulação interna da EAESP/FGV.

SBRAGIA, Roberto. Algumas características da estrutura matricial. *Revista de Administração - IA-FEA-USP*, São Paulo, 13(1), jan/mar 1978.

SALERMO, Mario Sergio. Círculos de controle de qualidade ou do trabalhador. São Paulo, *Revista Politécnica*, novembro de 1982.

TOMASETTA, Leonardo. *Participación y autogestion*, Buenos Aires, Amorrortu, 1972.

VASCONCELLOS, Eduardo. Ambigüidade e divisão de autoridade na estrutura matricial. *Revista de Administração IA-FEA-USP*, 14(), jan/mar. 1979.

VENOSA, Roberto. A evolução da participação nas organizações autogeridas na Iugoslavia. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, EAESP/FGV, janeiro de 1981.

WANDERLEY, Luiz Eduardo. Movimentos sociais populares: aspectos econômicos, sociais e políticos; in *Encontros com a Civilização Brasileira*, nº 25, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, julho de 1980.

s.a. A autogestão em Portugal: seu alcance e seus limites, *Combate*, nº 23, 16 de maio de 1975, apostila de circulação interna da EAESP/FGV.