
Da autogestão à economia social: a concepção de uma nova empresa

Gustavo Luis Gutierrez

Recebido em dezembro /97

A evolução da concepção de empresa, as alternativas organizacionais e as estratégias gerenciais surgem, fundamentalmente, em debate em que interagem a academia e a prática profissional, trocando experiências e ajudando-se mutuamente na busca de um ideal de excelência sempre passível de melhoria e aperfeiçoamento, dentro do mercado concorrencial.

Esse é o contexto mais conhecido do estudo de administração de empresas do qual, partindo de Taylor, se chega às propostas participativas japonesas, à qualidade total e à aplicação de novas tecnologias como a robótica. Essa é a história que se poderia chamar de **oficial** no que diz respeito à gestão do trabalho.

A história das experiências radicais de participação ocorre paralelamente à administração tradicional, podendo-se perceber tanto confrontos como apropriações de soluções e propostas por ambas as partes.

Hoje, essa tradição autogestionária está presente em movimento amplo e generalizado, referido como Terceiro Setor, cuja importância cresce dia a dia. Neste texto busca-se ilustrar aspectos de diferentes momentos dessa evolução, tendo como referência fundamental a questão organizacional, chegando até a experiência brasileira atual.

A EVOLUÇÃO DO MODELO DE EMPRESA AUTOGESTIONÁRIA NO SOCIALISMO REAL

A falência da experiência política denominada socialismo real, que a partir de 1917 chegou a ser hegemônica praticamente na metade do mundo, foi fruto de confronto ideológico, econômico e militar em que ficaram evidentes as limitações e contradições inerentes ao próprio modelo. Nesse processo, também tiveram papel importante a crítica e as denúncias dos intelectuais vinculados ao movimento de trabalhadores, sindicatos e partidos de esquerda.

As propostas autogestionárias no socialismo real têm dois momentos fundamentais: o modelo iugoslavo, sintonizado com a agitação de 1968, e o modelo búlgaro, fortemente influenciado pela administração Ocidental.

Gustavo Luis Gutierrez, Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e Mestre em Ciências Sociais (Política) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, é Professor Livre-Docente da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual Paulista (Unesp-Campus de Marília).
Fax: (011) 865-0886

Os modelos iugoslavo e búlgaro de autogestão

O debate sobre autogestão na Iugoslávia⁽¹⁾ data do início da década de 50, dentro de um conjunto de medidas que surgem para tentar contornar as conseqüências do bloqueio soviético decretado por Stalin. As informações sobre a sua implantação sistemática aparecem, porém, no início da década seguinte. Os acontecimentos de maio de 1968, por sua vez, ajudam a divulgar a experiência em nível mundial, principalmente até o ano de 1972, quando se inicia um processo interno de revisão que levará ao seu abandono após a morte de Tito, em 1980.

Embora a autogestão iugoslava seja apresentada como um modelo bastante complexo e sofisticado, ela fundamentava-se, do ponto de vista organizacional, na eleição de um Conselho pelos trabalhadores a cada dois anos, composto necessariamente por membros, ou pessoas próximas, do partido do governo. Esse Conselho, por sua vez, nomeava uma Comissão de Gestão para administrar a empresa. Bastante sintomático é o fato de o Conselho poder, segundo seus próprios critérios, realizar reuniões secretas.

Percebe-se, pela literatura da época, a não-existência de preocupação com a questão de a propriedade ser estatal (diferente de coletiva), ou seja, isso não parece importante para os estudiosos do tema, independente da perspectiva metodológica, assim como não parece preocupar os agentes envolvidos no processo.

O modelo considerava a empresa como a unidade mínima a ser autogerida, o que pressupõe composição interna homogênea em que reinaria comunhão de interesses entre os diversos grupos constitutivos. Convém destacar, também, a confiança nas formas de representação, já que a autogestão consistiria em um processo eleitoral periódico, sem se centrar necessariamente na organização mais imediata das tarefas ou na autonomia do trabalhador em seu local de trabalho.

A proposta para a determinação dos salários, que se tornaria o principal ponto de atrito da experiência iugoslava, previa em tese a possibilidade de ganhos em conseqüência do aumento de produtividade da empresa. Contudo, um salário mínimo era fixado pelo Estado e entre os objetivos propostos a longo prazo estava o fim dos salários e das desigualdades em geral. Outro ponto de atrito consistiu nas divergências entre as soluções propostas pelos técnicos e engenheiros e aquilo que os trabalhadores estavam dispostos a fazer. De forma geral, percebe-se consenso quanto ao fato de que nenhuma empresa moderna pode atuar sem técnicos especializados, os quais propõem, via de regra, soluções corretas. Chega-se inclusive, em um

caso, a classificar esses conflitos como frutos de rebeldia infantil por parte dos trabalhadores contra os técnicos. Existia, ainda, a preocupação com a possibilidade da reprodução do individualismo consumista típico do capitalismo.

Os autores que analisam a experiência ignoram, pelo menos no início, a possibilidade de conflitos entre os diversos grupos e setores que compõem uma mesma empresa, assim como a forte tendência à autofagia desencadeada pela adoção de mecanismos eleitorais internos, que se manifestou na aprovação de salários acima do que a empresa poderia pagar somente com a sua produção. Em resumo, percebe-se ênfase na dimensão política da autogestão em detrimento dos aspectos organizacionais.

A proposta de autogestão na Bulgária⁽²⁾ data de 1978, a partir da idéia da divisão do trabalho em brigadas, terminologia cunhada na década de 20 na Rússia Soviética. Define-se brigada, ou coletivo laboral primário, como o conjunto de trabalhadores que desenvolve uma tarefa completa ou uma parte destacada de um processo geral, trabalhando com interação social e técnica intensa. O pressuposto básico consiste em ver o coletivo laboral como algo diferente da empresa, com todas as conseqüências que daí advêm — idéia aparentemente defendida por sociólogos búlgaros desde o início da década de 70.

O primeiro aspecto que chama a atenção é o fato de, por caminhos conceituais muito diferentes, esses intelectuais justificarem uma concepção de empresa que se aproxima bastante da de produção em grupos semi-autônomos desenvolvida na Europa e com alguns modelos da administração japonesa.

A proposta búlgara de autogestão generaliza-se a partir de 1986, quando está pronta extensa legislação que normatiza os critérios para a eleição do chefe de brigada e do conselho, as obrigações e os direitos, assim como as formas de relacionamento com outras instâncias, como o sindicato ou a direção da empresa. Outro fato importante a partir dessa data foi a possibilidade da eleição de pessoas não-filiadas ao partido do governo. Os dados mais recentes são de 1988, sendo impossível, portanto, fazer uma avaliação dos acontecimentos mais atuais, embora tudo indique que nada sobrou da experiência.

As brigadas, por meio de seu chefe, do Conselho e da Assembléia Geral, podiam tomar decisões sobre aspectos como salários dos membros, admissões e saídas, além de sobre questões técnicas referentes à execução do trabalho. Era permitido, inclusive, que as brigadas rentáveis assumissem a propriedade do setor da empresa em que trabalhavam, por meio de um convênio que possibilitava a

⁽¹⁾ As informações do modelo iugoslavo foram retiradas, basicamente, de Mandel (1974), Bourdet & Guillerme (1975) e Adizes (1977).

⁽²⁾ As informações sobre o modelo búlgaro foram extraídas de Thirkel & Petkov (1988).

abertura de uma conta bancária e a administração de equipamentos e instalações segundo algumas regras contratadas com a empresa, chamada nesse caso de coletivo laboral fundamental.

A questão salarial surge, desde o início, como um ponto importante e de difícil acomodação. A solução proposta partia do cálculo de um coeficiente de participação laboral, determinado a partir do fundo total de salários, que variava mês a mês e definia a magnitude do salário individual dos trabalhadores. Esse valor era, então, ponderado no interior de cada brigada, em conseqüência de critérios como qualificação, trabalho pesado, qualidade etc.; inclusive, podiam ser incorporadas ao cálculo variáveis negativas como absenteísmo ou faltas disciplinares. A idéia era transformar a determinação do salário individual, dentro da brigada, em um instrumento de regulação das relações entre os trabalhadores. Estava prevista também a transferência de certo porcentual dos ganhos em produtividade para os salários, embora isso pareça não ter ocorrido de forma significativa.

As críticas a essa proposta de determinação de salários centraram-se na sua inevitável subjetividade, assim como na tendência à nivelção em valor igual para todos os membros, fato esse percebido agora, paradoxalmente, como indesejável. Esse sistema também permitia que surgissem situações de tensão quando a queda na produção de uma brigada decorria de uma falha externa, como atrasos na entrega de matéria-prima por exemplo, em que não estava descartada a possibilidade de sabotagens entre brigadas, ou no seu relacionamento com órgãos do governo. Por outro lado, não são feitas menções a conflitos de vulto entre os trabalhadores e os técnicos, considerando-se implicitamente a capacidade do coletivo primário para encontrar soluções eficientes e originais. Ao mesmo tempo, a proposta enfatizava a autonomia dos grupos de trabalho, procurando instrumentalizá-los como forma de pressão à cúpula da empresa.

É interessante notar que não existia preocupação com a criação de valores individualistas, uma vez que, na perspectiva que dava sustentação a essa experiência, eram justamente as estruturas anteriores de organização do trabalho no socialismo real que permitiam e incentivavam a reprodução desses valores. Finalmente, não se deve esquecer que, apesar do apelo libertário da proposta autogestionária, se tratava de estados policiais em que o governo exercia rígido controle político sobre a população.

A EMPRESA DE ECONOMIA SOCIAL NA UNIÃO EUROPEIA

Na União Européia (UE), principalmente a partir dos anos 80, expande-se forte movimento de criação de empresas de propriedade dos próprios trabalhadores, a exem-

plo do que já vinha ocorrendo menos intensamente na tradição do cooperativismo de Rochdale.

Esse processo tomou, rapidamente, proporções significativas sob a denominação de Economia Social ou Terceiro Setor. Setor que não seria nem público e nem privado, constituído por, em sua maioria, micro (menos de dez empregados) e pequenas (menos de 50 empregados) empresas, atuando em vários segmentos da economia.

A pulverização e a diversidade dos casos acarretam dificuldade adicional ao estudo do fenômeno, já que é preciso, além de uma conceituação correta, situá-los no interior de cada legislação nacional específica.

Nesse sentido, o trabalho de Barea & Monzón (s/d:3) é muito útil: "A Carta da Economia Social, de 22 de maio de 1982, caracteriza as empresas de Economia Social como aquelas entidades não pertencentes ao setor público que, com funcionamento e gestão democráticos e igualdade de direitos e bases para os sócios, praticam um regime especial de propriedade e distribuição de lucros, empregando os excedentes do exercício para o crescimento da entidade e a melhoria dos serviços aos associados e à sociedade". São empresas que "se caracterizam pela finalidade de serviço aos membros e ao meio, por autonomia de gestão, processos de gestão democrática e primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital para a repartição das rendas".

Essas características surgem onde um coletivo de trabalhadores se articula para resolver problemas que não conseguem ser equacionados satisfatoriamente, nem pelo Estado nem pela iniciativa privada. Como exemplos podem ser citados emprego digno, moradia, consumo, crédito, saúde, educação etc.

Os números desse movimento podem dar uma noção da sua importância. Na Espanha, especificamente, as empresas de Economia Social correspondem a 3% do PIB e 6% do emprego. A média na UE é próxima, embora possa variar de país para país. É importante destacar que a simples adequação jurídica de uma organização não a torna empresa de economia social, já que o fundamental é o respeito às características autogestionárias — apesar de esse nome carregado de polêmicas e história ter sido substituído por cooperativa de trabalho ou sociedade anônima laboral.

Em resumo, o que define uma empresa de economia social é o fato de sua constituição de capital obedecer a regras que assegurem a tomada de decisões e a distribuição de excedentes proporcionalmente ao trabalho incorporado e ao consumo de bens e serviços, e não em virtude do dinheiro investido, bem como objetivar o acesso dos associados a trabalho, bens ou serviços em vez de ao lucro pessoal e, finalmente, estar ligada, pelo menos na sua origem, a iniciativas de tipo local que procuram satisfazer necessidades concretas de uma comunidade.

Antonio Manchado (1996:16-17), presidente da Confederação Espanhola de Empresas de Economia Social, em exposição durante o primeiro Simpósio Universidade-Empresa sobre Participação e Autogestão (realizado na Unesp, Campus de Marília, de 19 a 21 de junho de 1996), declarou o seguinte: "Todas as fontes consultadas coincidem em sinalizar que as empresas de Economia Social têm uma dinâmica frente ao emprego maior do que o resto das empresas. Quando se trata de conjunturas econômicas desfavoráveis, nós crescemos, os outros diminuem; quando as condições econômicas mercantis são favoráveis, todos crescemos. Acredito que a primeira situação se dá como resposta defensiva à destruição do emprego, enquanto a segunda é uma resposta a novas oportunidades e exigências organizacionais do mundo do trabalho frente à terceirização do sistema produtivo. Mas, em todos os casos, é preciso notar que a contribuição da economia social não se reduz à criação de empregos, mas sim postos de trabalho mais estáveis, relações participativas, criativas, eficientes e eficazes, e estratégias de desenvolvimento regional. Pensemos que a primeira consequência da crise é o desemprego, mas a segunda é a precarização do emprego que sobrevive (trabalho instável, mal remunerado, condições previdenciárias deficientes etc.), que fazem do auto-emprego coletivo uma opção atrativa, com uma taxa de precarização significativamente menor". Atualmente, as Constituições da Espanha, da Itália e de Portugal fazem menção explícita à economia social.

AUTOGESTÃO NO BRASIL — A ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRABALHADORES EM EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA

No cenário econômico brasileiro só recentemente as experiências de autogestão começaram a se firmar com a criação da Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG). Em 1996, essa associação representava 33 empresas espalhadas por diferentes estados do Brasil, pertencentes principalmente aos setores mecânico e metalúrgico (8), plásticos (6), serviços (4), calçados (3), confecção (2), têxteis (2) e outros (8), correspondendo, entre projetos definidos ou em implantação, a aproximadamente 5.740 trabalhadores. Dessas empresas, a maioria (20) está localizada no estado de São Paulo.

Em virtude da atualidade do fenômeno e da limitação de recursos, não existe levantamento sistemático da história de cada empresa. Contudo, análise preliminar permite perceber grande diversidade de caminhos e soluções originais, como o conjunto de trabalhadores que montou uma empresa nova com recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o grande número de empresas pré-falimentares em que o controle

foi transferido ao coletivo dos trabalhadores como parte de pagamento do passivo trabalhista e até casos em que o coletivo se associou aos antigos proprietários em uma forma de co-gestão.

A ANTEAG surgiu de um trabalho entre o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE) e o Sindicato dos Trabalhadores Calçadistas de Franca, em 1991, procurando salvar da falência, por meio da alternativa autogestionária, uma empresa de 482 empregados. Os técnicos envolvidos basearam-se, essencialmente, no *Employee Stock Ownership Plans* (ESOP), idealizado nos Estados Unidos na década de 50.

Sob a definição de **fábrica sem patrão** são aceitas diferentes alternativas organizacionais, como cooperativas, associações, participação, co-gestão e a própria autogestão em que o controle está totalmente nas mãos dos trabalhadores. A ANTEAG (s/d:29) define-se como "um órgão unitário das empresas de autogestão ou de co-gestão participativa destinado à produção e à difusão de conhecimento e informação sobre processos gerenciais em um contexto multidisciplinar tendo como instrumento de análise o método científico, a serviço dos interesses dos trabalhadores em empresas autogeridas ou co-geridas. (...) é a estrutura básica com que contam as empresas de autogestão ou co-gestão participativa. (...) A consultoria da ANTEAG pode proporcionar uma estrutura organizacional com máxima eficiência, base necessária para enfrentar as rápidas mudanças que a organização dos trabalhadores e das empresas exige".

A associação sustenta-se por meio de taxas pagas pelas empresas associadas, venda de projetos, porcentual de todo capital conseguido no mercado pelas empresas, cobrança de horas técnicas de projetos específicos e contribuições voluntárias de entidades públicas, privadas e pessoas. Entre as empresas vinculadas podem ser citados os casos da Frunorte (Rio Grande do Norte), co-gestionária com 700 trabalhadores e faturamento anual de US\$ 13 milhões; da Coopervest (Sergipe), cooperativa autogerida com 600 trabalhadores e faturamento anual de US\$ 7,5 milhões; da Cootim-Sakai (São Paulo), autogerida com 100 trabalhadores e faturamento anual de US\$ 5 milhões; da Conforja (São Paulo), de co-gestão participativa com 500 trabalhadores e faturamento anual de US\$ 25 milhões; e da Skillcoplast (São Paulo), autogestionária com 45 trabalhadores e faturamento anual de US\$ 3,5 milhões.

Trata-se de fenômeno recente e complexo. Nesse sentido, qualquer avaliação é difícil e arriscada. A união das empresas com proposta não-convencional de gestão em um órgão representativo parece constituir um traço comum à economia social. Os objetivos são sempre:

- fazer pressão sobre o governo para aprovar uma legislação diferenciada e obter tratamento adequado às suas

necessidades. Convém destacar que essa situação é distinta daquela dos conhecidos cartórios e políticas de subsídios. Por um lado, as empresas de economia social possuem objetivos e práticas diferentes das empresas mercantis comuns e, por outro, sua relação com o Estado e com o mercado é marcada, muitas vezes, por desconfianças e preconceitos;

- sensibilizar a opinião pública, divulgando a proposta e criando um ambiente favorável;
- trocar experiências e informações, servindo de canal entre empresas, consultores e academia, tentando desenvolver produtos adequados à sua especificidade.

Essa é uma estratégia recorrente no cenário econômico e já pode-se observar, inclusive, empresas atuando concomitantemente na ANTEAG e em outros órgãos de representação setorial. Além disso, deve-se destacar que no Brasil a discussão sobre economia social está menos amadurecida do que na União Européia, o que acarreta a necessidade de queimar etapas em ambiente econômico como o nosso, tradicionalmente instável e agitado.

A autogestão depende da participação pessoal no diálogo interno e nos processos de tomada de decisões. As dificuldades que surgem ante o nível médio de instrução da população são mais do que evidentes.

Outro aspecto interessante a ser observado é que a ANTEAG está vinculada, desde a sua origem, por relações informais ou simplesmente pessoais, ao movimento sindical que, por sua vez, mantém diálogo preferencial com alguns dos partidos do cenário político mais amplo. A relação entre as partes, contudo, não é de aceitação e colaboração pura e simples; pelo contrário, é marcada por desconfianças mútuas, recuos e avanços.

As conseqüências dessa gênese são a ênfase no setor industrial da economia, um pragmatismo mais ou menos generalizado na busca de alianças e incorporações e relativa autonomia com relação às forças políticas. Por outro lado, esse pragmatismo não parece estender-se ao setor cooperativista, no qual já podem ser percebidas tentativas embrionárias de constituição de instâncias de representação similares à ANTEAG. Se essa situação se confirmar é possível, embora não desejável, que as relações entre elas sejam tensas já que atuam no mesmo espaço social.

Neste momento é particularmente difícil fazer qualquer avaliação organizacional sobre as experiências, sem um

trabalho de campo prévio, cuidadoso e necessariamente caro. As primeiras impressões indicam grande diversidade de soluções em virtude do setor em que cada empresa atua, de sua base tecnológica e de sua história. Poderiam ser destacados como pontos em comum:

- salários abaixo do mercado, já que as empresas passaram, em sua maioria, por situações pré-falimentares. A intenção parece ser adotar formas de diferenciação salarial dentro de escalas relativamente próximas, um para seis entre o menor e o maior salário, por exemplo;
- adoção de mecanismos simples de participação, como eleição de chefes e representantes, diminuição dos níveis hierárquicos e maior autonomia individual para a tomada de decisões referentes ao processo de trabalho;
- enorme (desmedida?) confiança no aumento de produtividade decorrente do envolvimento e da honestidade do coletivo;
- tendência para a separação entre os gestores eleitos e os trabalhadores (estes passam a percebê-los como chefes);
- necessidade urgente de formação em educação básica e técnica (administração de empresas).

Esse último ponto é importante e envolve a terrível e inacreditável miséria que existe no Brasil. A autogestão depende da participação pessoal no diálogo interno e nos processos de tomada de decisões. As dificuldades que surgem ante o nível médio de instrução da população são mais do que evidentes. Nesse sentido, se na União Européia o movimento da economia social considera a educação e o treinamento como prioridades, no Brasil trata-se de algo ainda mais urgente.

OBSERVAÇÕES FINAIS

O que está sendo abordado aqui constitui tema relativamente recente e, portanto, nem sempre bem-definido. Em alguns casos, a referência ao conceito de economia popular e solidária confunde-se com a de economia social e autogestão. Na maioria das vezes, as práticas comuns de economia popular e solidária incorporam dimensão assistencialista ou, ainda, preocupação específica com as condições de miséria de determinados segmentos da população, a exemplo do que pode ser percebido na ação de grande parte das Organizações Não-Governamentais (ONGs). Diferentemente, o que caracteriza a economia social e a autogestão é a busca da eficiência em situação de mercado, preservando relações internas de trabalho igualitárias e democráticas.

O termo **terceiro setor**, em geral e conforme o contexto, é utilizado referindo-se a uma realidade mais ampla que incorpora a economia popular e solidária, a economia social e a autogestão.

A própria economia social depende de um corte conceitual que, embora muito claro na prática política cotidiana, nem sempre é fácil de apresentar nos trabalhos teóricos. Como exemplo pode-se citar a questão do cooperativismo. Tanto na União Européia como nos Estados Unidos as cooperativas que adotam mecanismos internos democráticos e participativos de gestão estão se autodefinindo e atuando como economia social. Contudo, isso não impede que continuem sendo cooperativas desde o ponto de vista legal e permaneçam presentes no movimento cooperativista.

Com a evolução do debate a esse respeito é de imaginar-se que essas definições se tornem mais precisas e consensuais.

A economia social mostra pujança e crescimento surpreendentes nos países industrializados. A observação da experiência brasileira confirma a mesma expectativa, embora não se deva ignorar que a situação está menos consolidada do que na Europa, sendo portanto mais frágil e contraditória.

A trajetória autogestão/economia social/terceiro setor soma mais de 30 anos de presença no ambiente organizacional. Partindo de uma proposta política abrangente e revolucionária, são encontradas hoje experiências empresariais pragmáticas que objetivam, em primeiro lugar, a preservação do emprego e, se possível, a melhoria gradual e contínua da qualidade de vida dos trabalhadores envolvidos e da sociedade em geral.

O que se perdeu em utopia foi ganho em extensão. Embora o movimento viva hoje um momento mais realista, é inegável que o número de casos aumentou consistentemente durante todo o período, preservando aspectos da proposta inicial como a busca de relações de trabalho igualitárias e democráticas e a inserção social progressista e emancipadora.

Continua sendo, portanto, elemento importante, original e criativo no panorama empresarial e, mais do que nunca, fundamental na luta por uma sociedade que não exclua pessoa alguma do acesso aos benefícios do progresso técnico. ◆

RESUMO

A tradição autogestionária está hoje presente em movimento amplo e generalizado, referido como Terceiro Setor, cuja importância cresce dia a dia. Neste texto, objetiva-se apresentar um panorama da evolução das diferentes formas de autogestão, discutindo-se os casos da Iugoslávia e da Bulgária, assim como a economia social na União Européia e no Brasil.

Palavras-chave: organização, autogestão, Iugoslávia, Bulgária, União Européia, Brasil, economia social.

ABSTRACT

The self-management tradition is nowadays present in wide and widespread movement, referred as the Third Sector, whose importance increases daily. This paper aims to present a panorama of the evolution in the different forms of self-management, discussing the cases of Yugoslavia and of Bulgaria, as well as the social economy in the European Union and in Brazil.

Uniterms: organization, self-management, Yugoslavia, Bulgaria, European Union, Brazil, social economy.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, I. *Autogestión: la práctica Iugoslava*. México, Fondo de Cultura, 1977.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRABALHADORES EM EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA (ANTEAG). *Autogestão: como sair da crise*. São Paulo, s/d. p.29 [Mimeo.]

BAREA, José & MONZÓN, J.L. *Las cifras claves de la economía social en España*. Espanha, CIRIEC, s/d.

BOURDET, Y. & GUILLERM, A. *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro, Zahar, 1975.

MANCHADO, J. Antonio. *Perspectivas de las empresas autogestionadas*. SIMPÓSIO UNIVERSIDADE-EMPRESA SOBRE PARTICIPAÇÃO E AUTOGESTÃO, 1. São Paulo, UNESP, Campus de Marília, jun. 1996. p.3-14 e 16-17 [Mimeo.]

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

THIRKEL, J. & PETKOV, K. *La organización del trabajo por brigadas en Bulgaria*. Sofia, Inst. Dimitrov, 1988.