

# Uma Análise Crítica da Autogestão na Produção

Martín Zamora<sup>1</sup>

moreirazamora@gmail.com.br

O presente artigo<sup>2</sup> trata-se de um ensaio teórico sobre os temas da gestão e da autogestão. O objetivo é o de explorar as suas relações assim como as suas diferenças. Parto aqui da perspectiva dos autores e autoras críticos do campo dos Estudos Organizacionais. Escrever sobre gestão numa perspectiva crítica ou abordar um tema como a autogestão exige observar o mundo em que nos encontramos, ou melhor ainda, o atual momento histórico com certo estranhamento.

Ironicamente, escrevemos uma crítica ao processo decisório verticalizado e apontamos as insuficiências da democracia formal ou mesmo da horizontalidade restrita a um empreendimento produtivo, quando ao mesmo tempo, observamos os recentes ataques aos direitos básicos no nosso país e no mundo.

Os meses de junho e julho de 2013 no Brasil, foram a demonstração de que as conquistas obtidas pela classe trabalhadora através do chamado estado de direito, podem ser perdidas em segundos sempre que for necessário ao sistema do capital. A chamada Lei Geral da Copa<sup>3</sup>, junto com outras iniciativas de governos de diferentes esferas da federação colocou o país numa situação semelhante à de estado de exceção, caracterizado pelo forte aparelho policial e o desrespeito às liberdades individuais, no período imediatamente anterior e durante a Copa do Mundo de 2014. A recente decretação de prisão preventiva de 23 manifestantes críticos ao evento no dia 12 de julho<sup>4</sup>, de forma arbitrária, com falta de respaldo legal e dando indícios de perseguição política, são uma amostra de que esta postura autoritária do Estado brasileiro – que teve a sua origem no judiciário do Rio de Janeiro e contou com o apoio do governo federal e de esferas do Poder Judiciário em nível nacional – pode se estender para além do período do torneio anteriormente citado. É importante citar que entre os presos encontram-se uma advogada, um jornalista, diversos professores estaduais e uma professora universitária da UERJ.

O cenário internacional não resulta mais animador, a recente declaração<sup>5</sup> do presidente norte-americano Barack Obama sobre o incidente com um boeing da companhia Malaysia Airlines<sup>6</sup> que sobrevoava um território em disputa na Ucrânia próximo à Rússia, reafirma a atitude do seu país de assumir a postura de governo planetário. A declaração de Obama teve maior repercussão que as declarações do governo holandês, apesar de ser a Holanda o país com o maior número de vítimas no incidente. Na mesma declaração onde Obama acusa os rebeldes ucranianos de derrubar o avião com um míssil, o presidente norte-americano não perde a oportunidade de comentar outro conflito: o massacre do Estado de Israel contra o povo palestino na Faixa de Gaza. Para este mandatário, os ataques de TelAviv estão amparados no direito à defesa de sua soberania. Desta forma, cabe ao

---

<sup>1</sup> Economista, mestrando em administração pelo PPGA – UFRGS. Integra o núcleo de pesquisa Organização e Práxis Libertadora.

<sup>2</sup> Trabalho apresentado no III Congresso Internacional de Pós-Graduações e Pesquisas Latinos em Administração e Estudos Organizacionais realizado nas cidades de Porto Alegre e São Leopoldo em agosto de 2014.

<sup>3</sup> A Lei Geral da Copa trata dos direitos comerciais e exclusividades da FIFA e da CBF em território brasileiro durante a Copa do Mundo de 2014. Ver mais em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/Lei/L12663.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12663.htm).

<sup>4</sup> <http://noticias.portalvox.com/rio-de-janeiro/justica-determina-prisao-preventiva-de-23-manifestantes/> acessado em 23 de julho de 2014.

<sup>5</sup> <http://iipdigital.usembassy.gov/st/portuguese/texttrans/2014/07/20140718304224.html#axzz38Ja7fsbp> acessado em 23 de julho de 2014.

<sup>6</sup> <http://globo.com/rede-globo/jornal-nacional/v/aviao-da-malaysia-cai-na-ucrania-e-mata-todas-as-295-pessoas/3505015/> acessado em 23 de julho de 2014.

governo americano, numa atitude de Estado transnacional, definir quais são os conflitos que devemos considerar relevantes e, principalmente, que parte do conflito deve ser apoiada pelo resto da sociedade.

Este panorama, pertinente com o que propomos neste ensaio, pretende nos situar no momento histórico atual, para que possamos discutir temas como horizontalidade e autogestão sem perder de vista que, ao mesmo tempo, é necessário reafirmar os direitos civis básicos, no caso brasileiro ou mesmo o direito à vida como no caso do massacre que estamos assistindo agora na Faixa de Gaza. Esta postura acadêmica apoia-se na perspectiva de Marx que nos afirma que não podemos nos contentar em compreender o mundo, é necessário compreendê-lo tendo por força impulsora o desejo de transformá-lo (MARX; ENGELS, 2007). Assim, não defendemos determinações lineares ou soluções etapistas. A defesa de um processo decisório horizontal, seja no micro ou no macrocosmo da política está relacionada com a defesa dos direitos humanos mais fundamentais sem se resumir a conquista destes. Uma visão etapista de conquistas de direitos por camadas corre o risco de nunca atingir direitos mais avançados e ainda ter que assistir a perda dos direitos conquistados anteriormente.

A atual crise do capitalismo, apontada por diversos autores como uma *crise estrutural*<sup>7</sup> (HARVEY, 2011; MÉSZÁROS, 2009), vem demonstrando a incapacidade de se produzir alternativas por dentro da lógica do capital. Sendo assim, cabe agora à classe trabalhadora apontar o caminho para a superação do sistema do capital. A tarefa de encontrar este rumo exige uma análise radical das alternativas que estão postas para compreender quais destas colaboram com o avanço dos trabalhadores rumo a uma sociedade socialista e quais delas, por insistir na necessidade de reformar um modo de produção incontrolável, não conseguem contribuir de forma efetiva para a emancipação da humanidade das determinações do capital.

A autogestão vem se apresentando como uma alternativa da classe trabalhadora desde o surgimento do capitalismo, seja na auto-organização das lutas por direitos políticos, econômicos e sociais ou ainda organizando processos coletivos de produção sem a presença de patrões, isto é, sem a diferenciação entre os que detêm os meios de produção e os que só possuem a sua força de trabalho.

Na atualidade há um grande número de experiências de empreendimentos autogestionários. Na América Latina, com o desenvolvimento de políticas neoliberais nos anos 90, o desemprego estrutural levou muitos trabalhadores a buscar alternativas de subsistência fora do mercado de trabalho formal. Por outro lado, com o fim do protecionismo e um elevado grau de desnacionalização da economia, diversas empresas decidiram fechar os seus parques produtivos. Algumas destas empresas foram ocupadas pelos seus trabalhadores que após um período de luta, conseguiram retomar as atividades produtivas. Este cenário se verificou com força no final da década de noventa no Brasil, no início dos anos 2000 na Argentina, principalmente depois da crise de 2001, e se verifica agora na Europa, principalmente em países que se encontram atingidos diretamente pela crise econômica de 2008, como é o caso da Grécia, Espanha e Portugal.

O objetivo deste trabalho é revisar a literatura referente à autogestão, centrando nosso foco naquela que se refere à autogestão na produção, observando à luz da perspectiva marxista, quais são as contribuições e os limites que este modelo apresenta na busca pela superação da sociedade do capital. Esta análise terá como guia a categoria *sociometabolismo do capital* de István Mészáros.

Na próxima seção discutiremos os conceitos de gestão e autogestão explorando as semelhanças e diferenças apontando as consequências do uso das mesmas de forma indiscriminada. A terceira seção tem o objetivo de apontar os limites das experiências de autogestão de caráter produtivo (cooperativas, empresas recuperadas e outras) operando no mercado capitalista. Pretendemos apresentar as contradições que um empreendimento autogestionário enfrenta ao tentar operar com horizontalidade entre trabalhadores “da porta para dentro” e ter que operar na sociedade capitalista, que tem entre as suas características a subordinação do trabalho ao capital. A quarta e última seção apresenta as conclusões do presente trabalho.

---

<sup>7</sup> Na terceira seção deste artigo explicaremos este conceito detalhadamente.

## **Gestão e Autogestão**

Quando falamos de gestão e autogestão estamos falando de práticas organizacionais. Como apontam Marsden e Townley (2009) é a unidade entre teoria e prática que nos faz compreender que ao estudar as práticas organizacionais estamos no campo da teoria organizacional<sup>8</sup>. Para estes autores, a teoria organizacional não se restringe apenas a refletir as práticas organizacionais mas também ajuda a constituir e disseminar certas práticas. “A teoria organizacional é essencialmente uma teoria de gestão e, principalmente, para quem gerencia; ela tem muito pouco a dizer do que são geridos” (p. 32). Em seu texto, os autores apontam que para compreender a teoria organizacional é necessário entender que a mesma se encontra em disputa entre uma versão hegemônica, chamada pelos autores de ciência normal, e uma segunda que é crítica da anterior, denominada de ciência contra-normal. Ainda segundo Marsden e Townley (2009), as origens dos estudos organizacionais são direcionadas a Weber, sendo que este autor é considerado pelos seguidores da ciência normal “um defensor da corporação burocrática moderna como um modelo da eficiência capitalista” (p. 33). Crítica desta visão, Misoczky (2010) ressalta que Weber se encontra nos Estudos Organizacionais com duas leituras: a apropriação parsoniana que interpreta Weber numa perspectiva estrutural e funcionalista, e a segunda leitura que analisa de forma crítica os processos de racionalização e impessoalidade no modo de organizar a modernidade.

Preocupado em compreender o que leva as pessoas à obediência, Weber analisa este fenômeno numa perspectiva sociológica a partir do que vai denominar de burocracia. Para este autor há três formas de dominação que define o perfil dos seus líderes. A dominação tradicional, que fundamenta a sua legitimidade nos costumes e tradições; a dominação carismática, que se fundamenta na crença dos indivíduos nas capacidades excepcionais de um líder e, por último; a dominação racional-legal que se baseia na construção de um arcabouço normativo e na capacidade daqueles que foram instituídos para exercer o comando, em geral, por atribuições técnicas (WEBER, 1999).

Ao descrever a dominação racional-legal exercida pela burocracia Weber afirma:

A obediência não é devida a alguém pessoalmente, mas a regras e regulamentos legais, que preceituam a quem e a que regra se deve obedecer. A pessoa investida de autoridade, quando dá uma ordem, também obedece a uma regra [...]. A pessoa que comanda é tipicamente o 'superior', dentro de uma 'competência' ou 'jurisdição' funcionalmente definida [...]. A obediência canaliza-se através de uma hierarquia de funções, subordinando as funções inferiores às mais altas [...]. Do ponto de vista técnico, a operação baseia-se na disciplina organizacional (WEBER apud MISOCZKY; MORAES, 2011, p. 24).

---

<sup>8</sup> “De fato, 'prática' é um constructo teórico e a teorização é, em si mesma, uma prática” (MARSDEN; TOWNLEY, 2009, p. 31).

Ao apresentar as características necessárias ao corpo burocrático, Weber destaca: a autoridade organizacional, determinada pelo exercício contínuo de funções oficiais; o princípio da hierarquia oficial, estabelecendo instâncias de controle e supervisão para cada autoridade; o conjunto de regras, que normatizam as funções da organização e a exigência de determinada qualificação profissional, assim como o frequente uso de registros documentais.

Para Weber, a eleição de superiores pelos seus subordinados, colocaria em risco a legitimidade destes e a qualificação do corpo técnico.

[Por isso] O tipo puro do funcionário burocrático é nomeado por uma instância superior. Um funcionário eleito pelo dominados deixa de ser uma figura puramente burocrática. [...] a nomeação dos funcionários mediante uma eleição por parte dos dominados modifica o rigor da subordinação hierárquica. [...] em princípio, uma posição autônoma, pois esta não deriva 'de cima', mas sim 'de baixo', ou, pelo menos não lhe foi proporcionada pela instância superior da hierarquia oficial (WEBER apud MISOCZKY; MORAES, 2011, p. 27).

O trabalho de Weber, junto com o de Marx, foi o palco sobre o qual outros profissionais atuaram. O incentivo prático para o estudo da organização veio de homens como Taylor, Ford, Fayol, Barnard entre outros, que tinham por objetivo utilizar a ciência social para a tarefa de organizar eficientemente o trabalho em uma força produtiva para o capital, estabelecendo assim o conceito predominante de prática para os estudos organizacionais: a gestão. (MARS DEN; TOWNLEY, 2009).

Em seu livro *Princípios de Administração Científica*, Taylor (1990) afirma que o que justifica a necessidade de uma administração científica é a necessidade de cooperação entre patrões e empregados para assegurar a ambos “o máximo de prosperidade”. O autor afirma que, diferente do que se costuma pensar nas empresas, há uma identidade de interesses entre empregados e empregadores já que ambos desejam maximizar o seu ganho individual, não havendo sentido algum num confronto entre capital e trabalho.

Temos, pelo menos, a esperança de que alguns que não simpatizam com estas ideias serão levados a modificar seu ponto de vista; que alguns patrões, em cujas atitudes para com os empregados demonstram querer obter maior soma de trabalho com menores salários possível, compreenderão que uma política mais liberal com seus homens ser-lhes-á mais proveitosa, e que alguns dos operários que invejam os lucros grandes ou mesmo razoáveis dos patrões e que julgam pertencer-lhes todos os frutos do seu trabalho, considerando pouco ou nada do capital investido no negócio, poderão ser levados a modificar a sua opinião (TAYLOR, 1990, p. 25).

Para Fayol (1989), as atividades das empresas podem ser divididas em seis funções: as técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas. Apenas a última tem entre suas tarefas a de formular o programa geral de ação da empresa. Fayol destaca como

principais funções do administrador a previsão, a organização, a coordenação, o controle e o comando (FAYOL, 1989).

Segundo Costa (2009), a história da gestão demonstra que a administração científica dominou o estilo de gerenciamento das organizações no século XX. Para este autor “nem a revolução da tecnologia está sendo capaz de eliminar essa prática de realizar uma tarefa com base na medição do tempo de trabalho para o menor movimento e fazer com que a divisão do trabalho torne as etapas repetitivas e simples, permitindo a redução do custo de mão de obra” (p. 3).

Ainda segundo Costa (2009), esta prática atendeu tanto aos interesses do capitalismo quanto aos do comunismo<sup>9</sup> e do fascismo. O autor afirma ainda que, apesar das inúmeras produções acadêmicas na área de gestão, ainda não se criou algo que substitua o planejamento na empresa sendo que a não existência de planejamento significa planejar o fracasso do negócio.

Ao analisar o surgimento da chamada ciência organizacional normal, Marsden e Townley afirmam que,

O imperativo prático inicial para a teoria organizacional foi, então, um desejo de desenvolver conhecimentos de gestão e para a gestão, a fim de ajudar a organizar o trabalho em um poder ou força produtiva para o capital. A abstração das corporações das relações de exclusão que constitui essa forma de propriedade privada conserva a estrutura dos direitos de propriedade e assegura o direito de gestão para dirigir a produção e apropriar-se de seu produto. Tal estrutura de direitos é abordada na teoria econômica como a racionalidade capitalista e propagada em uma ideologia que interpreta a gestão como a alocação de recursos com base em uma interpretação imparcial dos sinais de mercado (MARSDEN; TOWNLEY, 2009, p. 37).

Para Mészáros (2002), a sociedade capitalista está assentada num tripé formado pelo Estado, o trabalho assalariado e o capital. A esta articulação o autor a denomina de *sociometabolismo do capital*. Esta exige uma coordenação hierárquica fundada na lógica de autoridade e submissão, fazendo com que cada estrutura da sociedade tenha uma minoria que comanda e uma maioria que obedece. Esta estrutura é imprescindível para a sua constante reprodução.

A articulação hierárquica e contraditória do capital é o princípio geral de estruturação do sistema, não importa o tamanho de suas unidades constituintes. Isso se deve à natureza interna do processo de tomada de decisões no sistema. Dado o antagonismo estrutural inconciliável entre capital e trabalho, esse último está categoricamente excluído de todas as decisões significativas. Isso não se dá apenas no nível mais geral, mas até mesmo nos 'microcosmos' constituintes desse sistema, em cada unidade de produção. Pois o capital, como poder alienado de tomada de decisão, não pode funcionar sem tornar suas decisões absolutamente inquestionáveis (pela força de trabalho) em cada unidade produtiva, pelos complexos produtivos rivais do país, em nível intermediário ou, na escala mais abrangente, pelo pessoal de comando de outras estruturas internacionais concorrentes. É por isso que o modo de tomada de decisão do capital – em todas as variedades conhecidas ou viáveis do

---

<sup>9</sup> Costa (2009) chama de comunismo a experiência da URSS e coloca a mesma junto com as experiências autoritárias do nazismo alemão e do fascismo italiano. Entender o comunismo como um regime totalitário é uma contradição, pois, para Marx, o comunismo é uma sociedade de livre associação de produtores onde não existem classes sociais nem Estado.

sistema do capital – há forçosamente de ser alguma forma autoritária de administrar empresas do topo para a base (MÉSZÁROS, 2002, p. 27)

É por isso que para Mézáros (2002), qualquer aceno do capital em dividir o poder com os trabalhadores ou de permitir sua participação na tomada de decisões “só existe como ficção, ou como camuflagem cínica e deliberada da realidade” (p. 27).

Para Tragtenberg (2006) as teorias administrativas são socialmente determinadas a partir da necessidade da legitimação burocrática do poder, seja público ou privado. Nesse sentido o autor aponta para a necessidade de estudar as teorias administrativas como ideologia.

Pretendemos estudar as teorias da administração dinamicamente, ou seja, como representações intelectuais de momentos de desenvolvimento histórico-social, explicar sua transitoriedade e ambiguidade: *ideológicas* como *falsa consciência* da realidade, ao mesmo tempo, *operacionais* em nível técnico (TRAGTENBERG, 2006, p. 20, grifos no original).

Para este autor, o surgimento da burocracia se dá com o surgimento do Estado, elemento de mediação na divisão social entre governantes e governados. Esta dominação está presente já no modo de produção asiático, o que faz da burocracia a primeira classe dominante. Tragtenberg aponta que esta dominação burocrático-patrimonial inicia-se a partir das necessidades técnicas e finaliza com o poder de exploração consagrando a burocracia como detentora do poder político (TRAGTENBERG, 2006).

Ainda segundo Tragtenberg (2006), esta divisão só foi possível devido ao aparecimento do excedente econômico que, ao ser apropriado por uma minoria de indivíduos com retribuição à sociedade, faz que esta exploração assuma também caráter de dominação, não sendo a de um indivíduo sobre outro mas “de um indivíduo que personifica uma função sobre a comunidade” (p. 31).

Para Misoczky (2010), a organização costuma ser definida como um sistema que será funcionalmente eficiente se for capaz de definir metas explícitas e racionalmente definidas. A autora critica a vertente dominante dos Estudos Organizacionais (EO) por estabelecer conexões artificiais entre indivíduo e organização ou entre a última e o meio ambiente, deixando de lado a análise da sociedade que os mesmos estão inseridos.

Cumprindo a sua função, a vertente dominante dos Estudos Organizacionais (EOs) produz estudos para quem gerencia, dissemina a naturalização das relações de dominação e legitima a dominação do mercado (MISOCZKY, 2010 p. 14).

Esta constatação leva a autora a construir uma nova definição para organização. Para Misoczky, é a organização uma “expressão de processos e práticas orientadas pela razão estratégico-crítica para realizar a ação transformadora” (MISOCZKY, 2010, p. 47).

Partindo dos tipos ideais de Weber, Misoczky e Moraes (2011) constroem duas categorias

de análise: *práticas organizacionais verticais e práticas organizacionais horizontais*.

O primeiro ponto a considerar é que as práticas organizacionais verticais são necessárias para a reprodução do capital e de sua lógica conforme foi apontado acima na citação de Mészáros, para este autor, a teoria de Weber tenta naturalizar estas práticas e justificá-las através da busca de uma determinado grau de eficiência que serviria para a sociedade como um todo, desconsiderando as contradições sociais presentes no capitalismo.

Para Dussel (2007), a organização vertical da gestão baseia-se no que o autor chama de mandar mandando: a fetichização do poder leva a que uns dominem os outros. Aquele(s) que manda(m) mandando é (são) revestidos como sujeito autorreferente do poder.

As autoras apontam as principais categorias que sintetizam o tipo ideal das práticas organizacionais verticais: a eficiência como valor racionalizador, a concentração de poder, ou seja, poucos decidem e muitos executam; a hierarquia que é expressada por uma cadeia de comando piramidal; um conjunto de leis e normas que definem o funcionamento da organização e a naturalizam como condição necessária para atingir a eficiência, e por último, o controle, um sistema de regulação para garantir a obediência dos subordinados (MISOCZKY; MORAES, 2011).

O controle hierárquico do capital sobre o trabalho recebeu inúmeros questionamentos ao longo da história. Inúmeras foram as tentativas de superação das prática organizacionais verticais a partir da auto-organização dos trabalhadores. Esta nova forma de organização se dava através de práticas coletivas e horizontais, surgindo com a necessidade de promover lutas contra o avanço dos interesses do capital. Conforme aponta Tragtenberg,

A classe trabalhadora cria os embriões do socialismo pela prática da ação direta contra o capitalismo, unificando decisão e planejamento e eliminando a divisão tradicional de trabalho entre os que pensam e os que fazem, entre os dirigentes e os dirigidos (TRAGTENBERG, 1986, p. 5).

Uma destas experiências de resistência culminou na Comuna de Paris, um levante revolucionário que governou a capital da França por 72 dias ( de 18 de março a 28 de maio de 1871). Neste curto período, a comuna buscou meios de superação do Estado, extinguindo a polícia e formando um governo de participação direta dos operários.

No mesmo período, na Inglaterra observamos o surgimento do cooperativismo através da cooperativa de consumo de Rochdale. Sendo considerada a pioneira nesta forma de organização, a cooperativa iniciou suas atividades para abastecer os seus sócios de víveres como pão, manteiga e aveia.

Na atualidade podemos observar diferentes movimentos autogestionários. As recentes erupções da crise estrutural do capital levou à falência ou simplesmente ao fechamento de inúmeras empresas em países como a Argentina, o Uruguai e o Brasil. Em muitos casos os trabalhadores

destas empresas se organizaram, principalmente através da ação de ocupação, e decidiram continuar o processo produtivo sem patrões. A partir de 2008 a crise começa a migrar para o norte do mundo e esta trouxe como efeito o surgimento de uma nova onda de falências junto com recuperações por seus trabalhadores. Esta onda teve menor impacto nos Estados Unidos, mas ganhou maior relevância no velho mundo, principalmente em países como a Espanha, Portugal, Grécia e Itália. Além das empresas recuperadas há outros empreendimentos produtivos que se reivindicam da autogestão. Citamos aqui o cooperativismo e as experiências de economia solidária no Brasil e na América Latina. Fora do campo produtivo devemos apontar as inúmeras lutas auto-organizadas em solo latino-americano, em defesa dos povos originários, em defesa da preservação de recursos naturais como a água e o solo, pela reforma urbana, entre outras.

Para Markovic (2001), a autogestão, em seu sentido restrito refere-se à participação direta dos trabalhadores na tomada de decisão dentro da empresa. Para isto, os meios de produção devem ser socializados (entre os produtores ou na sociedade). No seu sentido amplo, a autogestão diz respeito à estrutura básica da sociedade socialista na economia, na política e na cultura; através dos conselhos de autogestão e das assembleias.

Para Nascimento (2007), a autogestão é uma palavra nova para uma ideia que é tão antiga como o movimento operário, remontando ao início do século XIX. Esta deve ser vista como um meio – forma de organização dos trabalhadores para derrotar o capital – e também como um objetivo a ser alcançado – a sociedade dos livres produtores associados.

Em seu escrito *Os Conselhos Operários*, Pannekoek (1936) afirma a necessidade da auto-organização dos trabalhadores como meio de luta contra o capital. Observando as greves da sua época, o autor defende a necessidade de romper com a lógica da direção centralizada, presente nos partidos e sindicatos dos operários.

A verdadeira organização de que os operários têm necessidade no processo revolucionário é uma organização na qual cada um participa, corpo e alma, tanto na ação como na direção, na qual cada um pensa, decide e age mobilizando todas as suas faculdades – um bloco unido de pessoas plenamente responsáveis. Os dirigentes profissionais não têm lugar numa tal organização. Bem entendido será necessário obedecer: cada um deverá conformar-se às decisões para cuja formulação ele próprio contribuiu. Mas a totalidade do poder concentrar-se-á sempre nas mãos dos próprios operários (PANNEKOEK, 1936 p. 2).

Novaes (2007), afirma que a palavra autogestão é polissêmica, o que exige que ao utilizar este conceito se observe o significado em uso. Mais do que isso, a autogestão é um conceito (e por isso, também uma prática) em disputa. Segundo este autor, é impossível pensar a autogestão fora do seu contexto, sendo que o principal desafio da economia solidária (assim como do movimento socialista) é o de tornar a autogestão uma prática para além da fábrica, inundando a sociedade com os seus princípios de ação e reflexão.

Para Vieitez e Dal Ri (2001), a empresa autogestionária “elimina algumas determinações que originam os conflitos ligados às relações de trabalho capitalistas, porém, as novas estruturas criadas, no atual estágio de desenvolvimento, preservam elementos fundamentais do trabalho alienado” (p. 99). Os autores apontam que em inúmeras cooperativas encontra-se direções de quadros, ou seja, um grupo de dirigentes que comanda o empreendimento. Ao apresentar as principais características dos quadros os autores apontam que (1) são lideranças da classe trabalhadora, (2) são oriundos de sindicatos, movimentos sociais e partidos, (3) geralmente são eleitos pelos seus pares, (4) costumam se perpetuar nas funções diretivas, (5) são dependentes, em maior ou menor grau, do coletivo que dirigem, (6) do ponto de vista político, seguem as mais variadas posições, podendo ser líderes reacionários, conservadores, progressistas ou revolucionários.

A organização de quadros é a forma que o coletivo de trabalhadores consegue organizar as suas demandas dadas as circunstâncias encontradas. Porém, esta organização não deixa de ser a expressão política e administrativa da alienação do trabalho em suas próprias organizações. Este fenômeno político pode levar à concentração de poder através do controle de processos diretivos como certos conhecimentos e informações que não chegam ao “chão de fábrica”. Ao perceber que a sua presença nos espaços de decisão não é capaz de mudar os rumos da cooperativa, os cooperados podem abandonar as instâncias de decisão o que pode levar a uma degeneração da organização ou seja, que o empreendimento autogestionário se transforme numa empresa convencional e a sua equipe diretiva acabe se transformando na *personificação do capital*<sup>10</sup>.

Ruggeri (2010) delimita o conceito de autogestão em função das experiências operárias que remetem à gestão econômica, em especial à recuperação de empresas pelos trabalhadores na Argentina. Para este autor o que determina a autogestão é “ a gestão dos trabalhadores sobre uma unidade empresarial prescindindo de capitalistas e gerentes, desenvolvendo sua própria organização do trabalho sob formas não hierárquicas” (Ruggeri apud Misoczky e Moraes, 2011, p. 76). Em outro momento, o autor afirma a necessidade de coordenar junto com as experiências autogestionárias, a viabilidade econômica dos empreendimentos.

[...] é importante levar em conta que não basta, para a autogestão da produção econômica, a organização coletiva e horizontal, que estas formas de organização devem buscar a viabilidade econômica dos empreendimentos, assim como teriam que fazer no caso de experiências mais amplas no nível de coletivos sociais maiores (Idem, p. 76 – 77).

Misoczky e Moraes (2011), destacam algumas práticas que formam o conjunto definido como *práticas organizacionais horizontais*: gestão coletiva; apropriação coletiva e desenvolvimento de saberes relativos à produção e à gestão; práticas assembleárias para a tomada de decisão;

---

<sup>10</sup> Ver Mészáros (2002).

constituição de instâncias deliberativas; delegação para a execução das decisões tomadas pelo coletivo; decisão coletiva para firmar regras de conduta; tomada de decisão através do consenso; garantia do direito à palavra para todos; responsabilidade individual e coletiva, uma vez que as decisões envolvem a todos e as consequências ou resultados positivos ou negativos recaem sobre todos igualmente; responsabilidade pela execução das próprias atividades sem a necessidade de controle e definição de uma nova cartografia do poder organizacional pela dinâmica das ações coletivas e pela construção do poder desde baixo.

Para as autoras, estas práticas organizacionais tem por ponto central a “descentralização das tomadas de decisão, a polivalência de funções e o desaparecimento de hierarquias salariais, rompendo com a propriedade privada e avançando na direção de uma tentativa de propriedade coletiva dos meios de produção (p. 73).

Ao apresentar as práticas organizacionais horizontais, Misoczky e Moraes (2011) tecem algumas críticas ao conceito de autogestão. Para as autoras a adoção deste conceito não é muito feliz pois a noção de gestão está relacionada à racionalidade instrumental econômica. Por se tratar de uma tradução de uma palavra iugoslava para um fenômeno social daquele país, onde há uma ampla incorporação do taylorismo/fordismo no trabalho, a noção de gestão seria adequada. Para as autoras é importante problematizar a transposição inadequada de conceitos e suas consequências.

[...] a noção de gestão é indissociável de direção e controle. No extremo, poder-se-ia afirmar que a autogestão é uma contradição em termos, a gestão só pode ser heterogestão. Mais que isto, a noção de autogestão da sociedade, ainda que cheia de boas intenções, implicaria em uma inflexão na direção oposta ao que se quer dizer. Claro que esta discussão não pode ser feita com esta singeleza. Por este motivo, aqui apenas explicitamos as origens do desconforto com o uso disseminado e naturalizado do termo autogestão para definir práticas organizacionais tidas como indispensáveis para que o processo de luta contra o capitalismo seja coerente (MISOCZKY; MORAES, 2011, p. 52).

Se observarmos com atenção a tradição encarnada no conceito de gestão, ou seja, as práticas que ao longo da história e diariamente são atribuídas a esta matéria, chegaremos à conclusão de que o questionamento levantado pelas autoras é pertinente e não se trata apenas de uma questão semântica, embora também o seja.

Em outro texto, Misoczky (2013) nos adverte que,

Não há como desconsiderar que a difusão do termo autogestão e a correspondente subordinação e, mesmo, ocultamento das denominações revolucionárias historicamente construídas para designar práticas de auto-organização ocorre em simultâneo com o processo de emergência e consolidação do gerencialismo. Afinal, é assim que a ideologia funciona e produz consenso, se infiltrando nos terrenos aonde, de modo consciente, jamais seria admitida (MISOCZKY, 2013, p. 12).

A autora aponta ainda que, “a noção de gestão é indissociável de algum tipo de direção e

controle, ainda que realizado pelos próprios trabalhadores de modo horizontal e com participação direta” (p. 13).

Ainda segundo Misoczky, o uso fetichizado e indiscriminado do conceito autogestão leva a uma descaracterização do seu potencial transformador, acabando por recair sobre estratégias de cunho reformista.

(...) se colapsa sob esse conceito uma diversidade de práticas organizacionais que incluem, de modo preponderante, regimes associativos ou cooperativados nos quais indivíduos originários da classe trabalhadora assumem o papel de personificações do capital. (...) Além disso, a hipervalorização de um meio provoca a sua institucionalização e implica na reedição de estratégias reformistas de rendição de classe (MISOCZKY, 2013, p. 14)

Esta problematização será o “pano de fundo” para a discussão que pretendemos fazer no próximo capítulo: compreender os limites que as experiências produtivas autogestionárias apresentam ao surgir numa sociedade capitalista com relações de trabalho hierárquicas, um mercado dominado por grandes oligopólios na grande maioria dos setores da produção e um Estado que precisa elaborar política para atender os interesses do capital.

## ***A autogestão produtiva em tempos de crise estrutural do capital***

O capital, enquanto relação social de produção, é fruto de um processo histórico que permitiu que este se tornasse hegemônico e que a sua hegemonia alcançasse as mais distantes partes do mundo, fazendo deste o primeiro modo de produção de alcance planetário. Por se tratar de uma das possibilidades do movimento da história, tanto o capital quanto o seu modo de produção hegemônico, o capitalismo, estão condenados ao desaparecimento.

Devido às suas contradições endógenas, o capitalismo produz crises cíclicas ou periódicas. Um exemplo marcante na história é o da crise de 1929 que apesar das suas proporções altamente destrutivas, esta acabou se resolvendo com êxito e passando para o período de maior expansão do capital. Esta capacidade de resistir às crises e às limitações impostas é o que Mészáros chama de *transposição dos limites do capital*. Quando o movimento do capital encontra limites que não podem ser transponíveis, trata-se da *ativação dos limites intransponíveis* deste sistema. De forma sucinta, podemos afirmar que uma crise deixa de ser cíclica e se torna estrutural quando os limites do capital se tornam intransponíveis, já que este não consegue mais assimilar as novas contradições historicamente enfrentadas (MÉSZÁROS, 2007).

Um ponto central na teoria de Mészáros é a *incontrolabilidade do sociometabolismo do capital*. Para este autor, o capital opera com uma lógica que é própria do seu sistema e que não permite qualquer intervenção que não se encontre de acordo com esta. Assim, qualquer tentativa de frear ou reformar seu funcionamento acabará em fracasso. Nas palavras do autor,

A dificuldade insuperável a esse respeito é que o sistema do capital, como um modo de controle reprodutivo societário, deve seguir a qualquer custo sua própria lógica, correspondente às suas determinações estruturais objetivas. A direção auto-expansiva do capital não pode refrear a si mesma em virtude de alguma consideração humana, simplesmente porque essa consideração pareceria moralmente mais palatável, como a automitologia do “capitalismo caridoso” e do “capitalismo popular” gostaria de nos fazer acreditar. Ao contrário, a lógica do capital é caracterizada pela destrutividade autovantajosa, uma vez que tudo que se encontra no caminho do cruel impulso expansivo do sistema deve ser naturalmente varrido ou esmagado, se preciso. De outro modo, o avanço auto-expansivo do capital seria rapidamente interrompido, e em pouco tempo o capital, como modo de controle sociometabólico, acabaria por implodir (MÉSZÁROS, 2007, p. 318).

Para Mézáros (2002), as saídas para a crise que foram apontadas no passado não se apresentam mais como alternativa. Isto porque a crise que está sendo enfrentada neste momento não é mais uma crise cíclica, mas uma crise estrutural. Segundo o autor, são vários os elementos que apontam para este diagnóstico. O primeiro elemento de análise é a extensão da crise. Trata-se de um fenômeno de alcance verdadeiramente global. Como apontam Mathias e Zamora,

Ironicamente, a globalização do capital traz consigo a globalização da crise do capital e a capacidade cada vez menor de deslocar as suas contradições endógenas. Desta forma, a crise estrutural não se limita a apenas um país específico ou a um conjunto de países (como foram as crises no passado), torna-se uma crise verdadeiramente global mesmo que não atinja todos os países no mesmo tempo e da mesma forma (MATHIAS; ZAMORA, 2010, p. 4).

Em segundo lugar, uma crise estrutural do sistema atinge o complexo social como um todo assim como as suas partes articuladas. Por isso, esta não se restringe a uma esfera produtiva. Não se trata então, de uma crise financeira, uma crise imobiliária ou de uma crise de determinado setor da produção. A manifestação da crise pode começar por um determinado setor, mas esta atinge a totalidade do sistema.

Outra característica apontada por Mézáros é a escala de tempo da crise que é extensa e contínua. Diferente dos ciclos de expansão que conformaram o capitalismo ao longo de sua história, alternando períodos de expansão e crise, encontramos-nos, desde o fim dos anos 1960 e início dos 1970 em contínua depressão. O que comumente se chama de crise é a eclosão de precipitações (ou erupções) cada vez mais frequentes e contínuas. Da mesma forma, o modo que a crise estrutural se desdobra é rastejante já que não se explica pela profundidade da depressão, mas pela incapacidade de recuperação do antigo potencial de realização do valor.

Apontar que esta crise é estrutural, não significa de forma alguma defender que o fim do capitalismo está próximo e que em breve veremos o socialismo como se fosse um nascer do sol. Diferente disso, concordamos com Rosa Luxemburgo quando aponta que o socialismo não é o destino certo da humanidade. A barbárie é uma possibilidade que deve ser enfrentada quando pensamos o futuro do planeta.

Até o presente momento, as soluções para a crise que vem sendo apresentadas pelos organismos multilaterais, governos de diferentes países e grandes capitais, oscila entre radicalizar o modelo de liberalização econômica que vem sendo implementado ou no retorno a uma maior regulação por parte do Estado, seguindo os ensinamentos da crise de 1929 (HARVEY, 2011). Se continuar com o modelo vigente é aumentar o problema, qualquer esforço para controlar a lógica auto-expansiva do capital é inútil.

Se o capital não consegue apresentar alternativas à crise atual, quais são as alternativas apresentadas pela classe trabalhadora? Paniago (2008), afirma que a história do século XX demonstra que a classe trabalhadora pouco tem avançado na tarefa de construir sua autonomia e independência de classe, permanecendo assim, ora vulnerável à cooptação pelo Estado mediante a ideologia da negociação de classe, ora se submete aos imperativos acumulativos e expansionistas do capital e à exploração intensificada do trabalho quando o capitalismo se encontra em crise.

A autora aponta que o ascenso das lutas populares no final da década de 80 permitiu o surgimento de inovações dos mecanismos de participação democrática como o orçamento participativo, os conselhos de controle social e as experiências de cooperativas e autogestão de empresas pelos trabalhadores. O surgimento e/ou fortalecimento destas iniciativas relacionam-se com o recrudescimento da crise estrutural do capital e a implantação de políticas neoliberais. Assim, a pretensão destes mecanismos “é ampliar o controle da sociedade civil sobre o Estado e o mercado, constituindo uma nova hegemonia de poder dos trabalhadores”(PANIAGO, 2008, p. 4).

O foco do nosso trabalho, como mencionamos anteriormente, são as empresas autogeridas pelos trabalhadores. Estas experiências vem surgindo, principalmente, a partir da situação de empresas capitalistas, que por diversos motivos, principalmente o de falência, decidem encerrar as suas atividades. Essa atitude por parte dos antigos proprietários destas empresas levou os trabalhadores a ocupar as fábricas e retomar a produção em defesa dos seus postos de trabalho (NOVAES, 2007a; PANIAGO, 2008; VIEITEZ e DAL RI, 2001).

Em muitos casos, os trabalhadores que decidem participar da ocupação de uma planta produtiva, são aqueles que poucas opções lhe restam, seja pela dificuldade individual em encontrar outra colocação no mercado, seja pelo cenário de crise e desemprego estrutural que faz da busca de um novo emprego uma façanha cheia de incertezas. Verificamos no referencial teórico aqui apontado que, na maioria dos casos, os postos que exigem maior qualificação técnica, assim como os postos de gestão não costumam participar da recuperação dos empreendimentos.

Segundo Vieitez e Dal Ri (2001), os empreendimentos recuperados apresentam problemas importantes que os levaram a fracassar na disputa de mercado. Entre eles podemos citar a defasagem tecnológica de alguns equipamentos e a produção de mercadorias que não conseguem

fácil colocação no mercado<sup>11</sup>.

Ao trabalhador desempregado, antevendo a possibilidade de não receber os seus passivos trabalhistas, não lhe resta outra opção que “herdar” a planta produtiva nas condições em que ela se encontra, tendo agora a tarefa de tornar viável o empreendimento que os seus antigos patrões levaram à bancarrota.

Como bem aponta Paniago (2008), “o caráter de autogestão apontado nos parece ter muito a ver com um procedimento de transferência de responsabilidade, aos trabalhadores, dos prejuízos sociais provocados pela incapacidade empresarial dos antigos patrões de sobreviverem no capitalismo em crise”(p. 7). Assim, as experiências produtivas autogestionárias acabam por atuar,

(...) como meio de socialização do ônus da crise junto aos trabalhadores, e não como um ato de conquista de autonomia do trabalho da subordinação hierárquica do capital. É uma alternativa, portanto, imposta pelas circunstâncias e não uma opção estratégica emancipatória que pretenda promover alterações substantivas na relação de subordinação ao capital e nas relações dominantes do mercado capitalista (PANIAGO, 2008, p. 7).

Outro elemento apontado pela autora é o da necessidade dos trabalhadores de ter que assumir o papel da *personificação do capital*. Como afirma Marx, o capitalista é “apenas capital personificado. Sua alma é a alma do capital. O capital tem apenas um impulso vital, o impulso de valorizar-se, de criar mais-valia, de absorver com sua parte constante, os meios de produção, a maior massa possível de mais-trabalho” (MARX apud PANIAGO, 2008, p. 7). A simples mudança da titularidade, dos antigos donos dos meios de produção para os trabalhadores não modificam as pressões sofridas através do mercado e a exigência por constante expansão da acumulação do capital.

Ainda segundo Paniago (2008), o duplo papel exigido aos trabalhadores, de ser a personificação do capital ao mesmo tempo que devem ser a personificação do trabalho, leva ao processo de *auto-exploração*. Para a autora, “esse hibridismo tem uma consequência política da maior gravidade, pois leva os indivíduos envolvidos a renunciar à luta contra o modo de produção capitalista, restringindo-a à luta contra o modo de repartição capitalista” (p. 10).

A possibilidade de uma auto-exploração nos traz estranhamento já que para Marx, a exploração é uma relação social. Mas como nos lembra Mészáros (2002), o papel de personificação do capital não se restringe apenas aos capitalistas. O aumento da produção de mais-valia pode ser obtido a partir de exigências como o aumento da jornada de trabalho e/ou a diminuição do valor de reposição da força de trabalho. Estas são situações que se encontram de forma corriqueira nos empreendimentos autogestionários.

---

<sup>11</sup> Os autores citam a recuperação pelos trabalhadores de uma fábrica de máquinas de escrever no final da década de 1990 (VIEITEZ; DAL RI, 2001).

Não são menos importantes os casos em que uma parte dos trabalhadores se “cristalizam” como direção do empreendimento, retomando uma divisão entre a concepção e a execução do trabalho, preservando um elemento fundamental do trabalho alienado (VIEITEZ; DAL RI, 2001).

Para Paniago isto acontece porque,

A relação entre o capital e o trabalho é estruturalmente hierárquica e antagônica, e sobrevive a toda variação de relação de propriedade (personificações de capital) que se procure inovar. Ainda que a noção emancipatória apareça de forma pouco precisa nas experiências relatadas, todas se apresentam como alternativas ao trabalho assalariado e meio de superação das iniquidades socioeconômicas cada vez mais acentuadas pelo sistema dominante do capital. Procura-se (como se fosse possível) realizar a igualdade na organização do trabalho entre os associados, juntamente com a aceitação da igualdade impositiva dos critérios de eficiência econômica da lógica do lucro que contrariam essa mesma igualdade. Transformam-se, assim, em reguladores de sua auto-exploração, aumentando a desigualdade da distribuição do produto excedente fora da fábrica e a intensificação do trabalho (ou seja, aumento da mais-valia produzida) no interior da fábrica, pois a acumulação, concentração e expansão do capital permanecem aí os indicadores de sucesso do empreendimento (PANIAGO, 2008, p. 11).

Outro ponto que está relacionado com o processo de exploração é a relação com o mercado a distribuição do excedente através deste. Se o fato de não haver um padrão capitalista permite que a cooperativa distribua entre seus trabalhadores o ganho que a este cabia, o mesmo não acontece com as remunerações dos demais capitais como é o caso do lucro comercial, do juro, da renda da terra e dos tributos. Em muitos casos, os fornecedores e os clientes destas empresas detêm maior poder de negociação no mercado, impondo preços e prazos que acabam achatando os ganhos com a produção. Isto sem falar nas práticas de concorrência desleal que empresas de maior porte e com maior capital podem realizar para eliminar uma concorrente do mercado<sup>12</sup>.

As limitações que aqui observamos nos permitem concluir que os empreendimentos autogestionários e seus trabalhadores correm os riscos dos proprietários de capital sem possuir as benesses destes. Mesmo nos casos em que as recuperações são bem sucedidas, as disputas no interior do mercado ou mesmo a intensificação da crise podem colocar novamente os trabalhadores em situação vulnerável. Como afirma Paniago,

As transformações ocorridas no capitalismo a partir da segunda metade do séc. XX, em especial o agravamento das desigualdades sociais e do desemprego crônico frutos da intervenção neoliberal, acentuam a relevância de se buscar toda sorte de alternativas para a sobrevivência cotidiana de milhares de trabalhadores sujeitos ao desemprego. Neste contexto, as experiências autogestionárias adquirem enorme importância como luta defensiva do emprego, no entanto encontrar nelas germes de uma nova relação democrática e igualitária do trabalho na produção da riqueza material é desconsiderar as evidências empíricas e as contribuições teóricas críticas do passado (PANIAGO, 2008, p. 16).

---

<sup>12</sup> Em Paniago (2008), a autora relata o caso de uma fábrica recuperada de cobertores que sofreu práticas de concorrência desleal de uma empresa mexicana que importava para o Brasil um produto semelhante por um valor que na época representava a metade do preço do similar nacional.

## ***Considerações finais***

Ao analisar o momento em que nos encontramos é possível verificar o esgotamento das alternativas do capital frente a sua crise estrutural. Este esgotamento leva a um aprofundamento dos mecanismos de exploração da força de trabalho e, por sua vez, ao aumento do controle e da repressão cada vez que o trabalho se organiza para resistir. Vimos que o movimento auto-expansivo do capital não pode ser freado ou mesmo retardado e que a sua lógica sociometabólica não pode ser reformada. Sendo assim, a busca da emancipação humana da exploração do capital não pode ser encontrada em lógicas reformistas ou em melhoras etapistas. É preciso romper com a lógica de reprodutiva do capital.

Verificamos que o conceito de gestão surge a partir de uma leitura simplificadora do trabalho de Weber, aliado à perspectiva pragmática inserida no pensamento dos primeiros pensadores da chamada “ciência da administração”. Estes defendiam a gestão como uma forma neutra de alocação de recursos. A teoria crítica no campo dos estudos organizacionais vai apontar o caráter ideológico da gestão e o seu uso para atender os interesses de uma classe: aquela que é detentora dos meios de produção.

Quando retiramos o véu de neutralidade que veste a gestão, somos obrigados a reconhecer a contradição inerente no conceito de autogestão. Se a gestão cria relações hierárquicas de poder, separando a concepção da execução do trabalho como se pode fazer “gestão de si mesmo”. Apontamos ainda que o conceito de gestão está diretamente relacionado com a racionalidade econômica da eficiência, assim, torna-se estranho falar em autogestão das lutas ou em autogestão da sociedade.

Em relação às experiências produtivas autogestionárias, apontamos que se trata de uma tática de sobrevivência dos trabalhadores frente a perspectiva de desemprego. Esta acaba por transferir a responsabilidade da falência do empreendimento para as mãos dos trabalhadores, obrigando-os assim, a assumir as tarefas dos gestores do capital como contratar e demitir. Por estar inserido num modo de produção de relações hierárquicas, estas empresas acabam sofrendo fortes pressões do mercado por parte dos seus fornecedores, clientes e seus concorrentes, fixando preços e prazos, diminuindo a margem de planejamento no interior da empresa, o que acaba por determinar o ritmo da produção, podendo levar ainda a um aumento da extração de mais-valia, através do aumento da jornada de trabalho ou com a diminuição dos valores retirados pelos cooperados (reposição da força de trabalho).

Reconhecer os limites das experiências autogestionárias não significa contrapor-se às mesmas. Trata-se apenas de reconhecer que estas fazem parte do conjunto de alternativas da fase defensiva contra o capital, por isso, não são alternativas para a superação do modo de produção

capitalista. A tarefa que a classe trabalhadora tem pela frente é o de romper com as iniciativas de caráter defensivo e organizar o movimento ofensivo contra o capital.

#### Referências:

COSTA, P. M. Surgirá no século XXI um novo modelo de gestão para substituir o taylorismo? In: COSTA, P. M. Taylorismo: após cem anos nada superou o modelo de gestão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

DUSSEL, E. 20 Teses de política. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

FAYOL, H. Administração industrial e geral. São Paulo: Atlas, 1989.

HARVEY, D. O enigma do capital: e as crises do capitalismo. São Paulo: Boitempo, 2011.

MARKOVIC, M. Autogestão. In: BOTTOMORE, T. Dicionário do Pensamento Marxista. Rio de Janeiro: J. Zahar Ed., 2001.

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. A coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2009.

MARX, K; ENGELS, F. A ideologia alemã. São Paulo: Boitempo, 2007.

MATHIAS, F.; ZAMORA, M. Do casulo à borboleta? Perspectivas para o socialismo no século XXI. In: anais do IV Encuentro Internacional Economía Política y Derechos Humanos. Setembro de 2010. disponível em: [www.madres.org/documentos/doc20100927105409.pdf](http://www.madres.org/documentos/doc20100927105409.pdf) . Acesso em 25 de julho de 2014.

MÉSZÁROS, I. A crise estrutural do capital. São Paulo: Boitempo, 2009.

\_\_\_\_\_. Para Além do Capital: rumo a uma teoria da transição. São Paulo: Boitempo, 2002.

\_\_\_\_\_. O desafio e o fardo do tempo histórico: o socialismo no século XXI. São Paulo: Boitempo, 2009.

MISOCZKY, Maria Ceci. Das práticas não-gerenciais de organizar à organização para a práxis da libertação. In: MISOCZKY, Maria Ceci; FLORES, Rafael KRUTER; e MORAES, Joisy (Org.). Organização e Práxis Libertadora. Porto Alegre: Dacasa Editora, 2010, p. 13-57.

\_\_\_\_\_. Homenagear Tragtenberg retomando as ideias e conceitos da matriz revolucionária. In: Revista Espaço Acadêmico, v. 13, n. 150, novembro de 2013. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/21898> . Acesso em 25 de julho de 2014.

\_\_\_\_\_.; MORAES, J. Práticas organizacionais em escolas de movimentos sociais. Porto Alegre: Dacasa, 2011.

NASCIMENTO, C. Autogestão: palavra e idéia. In: MELLO, S. L. et al (org.) Economia Solidária e Autogestão: encontros internacionais. São Paulo: Nesol-USP, 2007.

NOVAES, H.T. O fetiche da tecnologia. São Paulo: Expressão Popular, 2007a.

\_\_\_\_\_. Qual Autogestão? In: Anais do V Encontro Internacional de Economia Solidária, NESOL/USP: São Paulo (SP), julho 2007b, CDROM.

PANNEKOEK, A. Os Conselhos Operários. Disponível em:  
<<http://www.marxists.org/portugues/pannekoe/1936/mes/conselhos.htm>> .Acesso em: 13 de junho de 2012.

PANIAGO, M.C. Os meios que se perderam dos fins: cooperativas fabris e autogestão dos trabalhadores. Outubro, n. 17, p. 209 – 232, 2008.

TRAGTENBERG, M. Burocracia e ideologia. São Paulo: Editora UNESP, 2006.

\_\_\_\_\_. Reflexões sobre o socialismo. São Paulo: Moderna, 1986.

VIEITEZ & DAL RI, Trabalho associado: cooperativas e empresas de autogestão. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

TAYLOR, F.W. Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas, 1990.

WEBER, M. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999.