

A AUTOGESTÃO DE EMPRESAS NO LESTE EUROPEU: IUGOSLÁVIA E BULGÁRIA

Gustavo Luis GUTIERREZ¹

- RESUMO Este texto objetiva desenvolver um estudo comparativo dos aspectos organizacionais das principais experiências de autogestão, tentadas no Leste Europeu, especificamente na Iugoslávia e na Bulgária, durante a vigência dos regimes políticos normalmente chamados de socialismo real. O texto procura também ilustrar alguns aspectos da discussão sobre a autogestão, no interior da esquerda, nas últimas décadas.
- PALAVRAS-CHAVE Autogestão, Iugoslávia, Bulgária, conselho, brigada, trabalho, política

Introdução

Este texto objetiva desenvolver um estudo comparativo entre as principais experiências institucionalizadas de autogestão da produção, tentadas no Leste Europeu, durante a vigência dos regimes políticos normalmente chamados de socialismo real.

Trata-se, assim, de uma avaliação das propostas autogestionárias tentadas na Iugoslávia, do início da década de 1960 até meados dos anos 70 (quando se inicia um processo de revisão que determinaria o abandono do conceito, pouco depois da morte de Tito, em 1980), e na Bulgária, onde a experiência autogestionária ganha impulso em 1978, sendo as últimas informações disponíveis de 1988.

Em ambos os casos as fontes de dados apresentam limitações que, inevitavelmente, se refletem no estudo aqui desenvolvido. No que diz respeito à Iugoslávia, embora exista uma bibliografia relativamente extensa, de autores com diferentes formações e orientações teóricas, sua revisão mostrou-se bastante marcada por questões conjunturais, ou seja, datada. Quanto à Bulgária, pelo contrário, a bibliografia é escassa e, como é comum a qualquer fenômeno social recente, incorpora uma série de aspectos difíceis, ainda, de definir com clareza. Conto com a compreensão do leitor nos momentos em que estas dificuldades se tornem particularmente cristalinas.

¹ Departamento de Sociologia e Antropologia – Faculdade de Filosofia e Ciências – UNESP – 17525-900 – Marília – SP

Este artigo objetiva, também, embora de forma marginal, ilustrar, por meio dos exemplos escolhidos, alguns aspectos da evolução das discussões no interior das esquerdas, em nível mundial, nas últimas décadas

Com esta proposta, o artigo é composto de uma reflexão inicial, e sumaria, sobre o papel da autogestão no interior dos regimes do Leste Europeu, apresenta a seguir as principais características dos modelos iugoslavo e búlgaro de autogestão de empresas, elabora um quadro comparativo de ambos os processos e, a título de finalização, tece alguns comentários mais gerais sobre o exposto.

Autogestão e socialismo real

A idéia da autogestão da produção como modelo organizacional alternativo aparece com certa frequência no contexto do chamado socialismo real. Já durante a Revolução Russa esta questão surge em função, inclusive, das alianças entre comunistas e anarquistas. Posteriormente, vamos torná-la no bojo de movimentos conselhistas na Alemanha Oriental, Hungria e Polônia.

Independentemente das polêmicas conceituais a respeito da palavra autogestão, ou da sua possibilidade concreta no atual estágio de desenvolvimento das forças produtivas, pelo menos parcelas dos setores sociais engajados na sua reivindicação foram politicamente sinceras. Apesar disso, uma avaliação mesmo superficial da trajetória da autogestão, no conjunto do socialismo real, causa a impressão de ter sido instrumentalizada, pelo menos parcialmente, de duas formas.

Em primeiro lugar, usando como exemplo os dois casos que me proponho a discutir neste artigo, a proposta autogestionária surge como forma de legitimação do grupo político dominante, junto à população, em momentos de crise. Neste caso, a autogestão é usada como um meio para tentar coibir os excessos de burocratização de uma economia planificada, e atender aos anseios de liberdade da população de uma forma, se não necessariamente coerente, pelo menos palatável à ideologia oficial. Ou seja, como um meio possível para a obtenção de legitimidade política e maior eficiência econômica.

Outro uso da reivindicação da autogestão, neste contexto, pensando agora na Polônia, consistiu em defendê-la para criticar o regime vigente, sem ter de assumir abertamente o objetivo específico da restauração do capitalismo.

A primeira conclusão que pode ser tirada destas observações é que a autogestão deve ser compreendida tendo em mente a sua dimensão política, assim como as especificidades conjunturais de cada caso. Isto não impede, contudo, que se possa privilegiar, para efeito de análise, um aspecto determinado, seja pela sua importância dentro do conjunto, seja pelo interesse em aprofundar um ponto definido da questão.

A institucionalização da autogestão, ou seja, a adoção pelo poder político de uma proposta que adota a autogestão das organizações produtivas, como ocorreu na Iugoslávia e na Bulgária, defronta-se com a necessidade da elaboração de um modelo

organizacional formalizado, adequado às reais condições de produção existentes, cujo funcionamento pode ser avaliado e modificado no decorrer do tempo, em função dos resultados percebidos.

Neste artigo, darei ênfase a estes modelos organizacionais, propostos para autogestão, que inevitavelmente tiveram de superar o simples espontaneísmo político e que podem, com as limitações apontadas na introdução, ser descritos, comparados entre si e com as formas de organização existentes em outros países industrializados; sem perder de vista que, no limite, suas trajetórias apresentam-se integradas, se não subordinadas, a um quadro político regional

Nesta perspectiva de análise, os casos da Iugoslávia e da Bulgária expressam dois momentos significativos para o estudo da autogestão, assim como do socialismo de uma forma geral. Do primeiro, destaca-se a inovação e a repercussão mundial que a experiência teve, desproporcional até para as suas dimensões concretas, já que atingiu apenas uma parcela do setor industrial de um país, para os padrões europeus, pouco industrializado

No caso da Bulgária, destaca-se a complexidade do modelo proposto, consequência, em parte, da sua atualidade, que lhe permitiu incorporar reflexões recentes sobre o processo de produção capitalista, além de representar uma das últimas soluções geradas pelo socialismo no Leste Europeu.

Finalmente, antes de passar à exposição dos modelos, convém notar que seria muito difícil, nos limites de um artigo, esgotar a descrição de processos sociais tão complexos, de forma precisa, inclusive em função das contradições entre os diversos autores que tratam do assunto. Optei pela descrição dos principais aspectos de cada caso, conforme se percebe por meio de leituras a respeito, priorizando os pontos comuns, assim como aqueles que a observação de experiências parecidas tornou mais confiáveis.

O modelo iugoslavo de autogestão²

O debate sobre a autogestão, na Iugoslávia, data do início da década de 1950, dentro de um conjunto de medidas que surgem para tentar contornar as consequências do bloqueio soviético, decretado por Stalin. As informações sobre a sua implantação sistemática datam, porém, do início da década seguinte

Os acontecimentos de maio de 1968, por sua vez, ajudam a divulgar a proposta autogestionária em nível mundial e, conseqüentemente, a experiência iugoslava con-

2 As principais informações sobre a proposta organizacional da autogestão iugoslava foram retiradas de Mandel (1974), Bourdet & Guillem (1976). O texto de Adizes (1977), considerado o teórico da autogestão iugoslava, mesmo desenvolvendo uma proposta detalhada e complexa, deve ser lido mais como uma expectativa do que a autogestão iugoslava poderia vir a se tornar, do que algo efetivamente concretizado, inclusive porque autores que analisaram o processo na época não coincidem com sua descrição, como por exemplo o iugoslavo Pribicevic (1963)

tinuará presente até 1972, quando se inicia um processo de revisão que levará ao seu abandono, após a morte de Tito, em 1980

Embora a proposta de autogestão iugoslava surja, em algumas análises, como um modelo bastante complexo e sofisticado, ela se fundamentava, do ponto de vista organizacional, na eleição de um conselho, pelos trabalhadores, a cada dois anos, composto de membros, ou pessoas próximas, ao partido do governo. Este conselho, por sua vez, nomeava uma comissão de gestão que deveria administrar a empresa. O conselho podia, inclusive, segundo seu critério, realizar reuniões fechadas aos demais trabalhadores.

Percebe-se, pela literatura da época, que não existe uma preocupação com a questão da propriedade estatal, ou seja, esta não é uma questão que se coloque como importante para os estudiosos do tema, independentemente da perspectiva metodológica, e parece também não ter preocupado os agentes envolvidos no processo.

A proposta adotada considerava a empresa como unidade mínima a ser autogerida, pressupondo, portanto, uma composição interna homogênea, onde reinaria uma convergência de interesses entre os diversos grupos que a compõem.

Da mesma forma, percebe-se a importância do conceito de representação, já que a autogestão consistia num processo eleitoral periódico, sem centrar-se, necessariamente, na forma de organização do trabalho, ou numa organização autônoma dos trabalhadores em seu ambiente.

A proposta para a determinação dos salários, que se tornaria um dos principais pontos de atrito da experiência iugoslava, previa, em tese, a possibilidade de ganhos em função do aumento de produtividade da empresa. Um salário mínimo, contudo, era fixado e garantido pelo Estado e, entre os objetivos a serem alcançados, 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 o que os trabalhadores estavam dispostos a fazer. De uma forma geral, percebe-se um consenso quanto a que nenhuma empresa moderna pode atuar sem técnicos especializados que, via de regra, propõem soluções corretas. Chega-se, inclusive, em um caso, a classificar os conflitos deste tipo na empresa como fruto de uma rebeldia infantil, por parte dos trabalhadores, contra os técnicos.

As críticas mais comuns à experiência de autogestão iugoslava podem ser assim resumidas:

- É difícil o relacionamento da empresa autogerida com o Estado socialista, que adota o planejamento centralizado.
- O modelo, conforme foi descrito, possibilitava a reprodução da heterogestão, inclusive pelo surgimento do que se chamava, na época, de Troika Negra – composta pelo diretor da empresa, pelo secretário do sindicato e pelo presidente do conselho de trabalhadores.
- Existia a preocupação com a possibilidade da reprodução do individualismo consumista, típico do capitalismo.

Pela leitura do material disponível percebe-se, também, que a crítica à burocracia se dirige, basicamente, aos representantes do governo, num conceito mais restrito que o desenvolvido posteriormente sob o nome de gestores ou tecnoburocracia, a partir de diferentes referenciais teóricos

O modelo incorpora, ou pelo menos não critica enfaticamente, uma visão taylorista de trabalho, principalmente no que diz respeito a não perceber o valor do potencial criativo dos trabalhadores.

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

O modelo búlgaro de autogestão³

A proposta de autogestão das organizações na Bulgária data de 1978, a partir da idéia da divisão do trabalho em brigadas, terminologia esta surgida na década de 1920, na Rússia soviética

Define-se brigada, ou coletivo laboral primário, o conjunto de trabalhadores que desenvolve uma tarefa completa, ou uma parte destacada de um processo geral, trabalhando em interação social e técnica intensas. O pressuposto básico consiste em ver o coletivo laboral como algo distinto da empresa, com todas as consequências que daí advêm, idéia aparentemente defendida por sociólogos búlgaros desde o início da década de 1970

O primeiro aspecto que chama a atenção é o fato de, por caminhos conceituais muito diferentes, este grupo ter chegado a justificar uma concepção de empresa que se aproxima bastante da produção em grupos semi-autônomos, desenvolvida na Europa, e com alguns dos modelos de administração japonesa

A proposta búlgara de autogestão se generaliza a partir de 1986, quando está pronta toda uma extensa legislação que normatiza os critérios para a eleição do chefe de brigada, do conselho, obrigações e direitos, assim como as formas de relacionamento com outras instâncias, como o sindicato ou a direção da empresa. Outro fato importante, a partir desta data, foi a possibilidade da eleição de pessoas não filhas

³ As informações sobre o processo búlgaro são extraídas de Petkov & Thirkel (1988). Trata-se de um trabalho de pesquisa elaborado em parceria entre um autor inglês e um búlgaro, conforme os padrões metodológicos comuns na sociologia ocidental. Os outros trabalhos disponíveis, da Sofia Press, citados na bibliografia, estão a tal ponto envolvidos com o discurso oficial que sua contribuição para este artigo é apenas marginal.

ao partido do governo. Os dados mais recentes são de 1988, sendo impossível, portanto, fazer uma avaliação do processo em face dos acontecimentos mais atuais.

Formalmente, a proposta autogestionária é adotada após o congresso nacional do partido, em 1978, como um instrumento contra a ineficiência da cúpula das empresas no processo de gestão. É provável, mesmo não sendo colocado explicitamente, que houvesse a intenção de ganhar legitimidade junto à população, antevendo a crise que vinha a eclodir em breve.

As brigadas, por intermédio de seu chefe, do conselho, e da assembleia geral, podem tomar decisões sobre diversos aspectos, como salários dos membros, admissões e saídas, além de questões técnicas referentes à execução do trabalho, e permitido, inclusive, que as brigadas rentáveis assumam a propriedade do setor da empresa em que trabalham, por meio de um convênio especial que permite a brigada possuir sua própria conta bancária e administrar os equipamentos e instalações, à sua disposição, conforme melhor lhe convier, durante um período determinado de tempo e segundo algumas regras contratadas com a empresa, chamada neste caso de coletivo laboral fundamental.

Desde o início, a questão salarial surge como um ponto importante e de difícil acomodação. A solução proposta parte do cálculo de um coeficiente de participação laboral, determinado a partir do fundo total de salários, que varia mês a mês e que define a magnitude do salário individual dos trabalhadores. Este valor é então ponderado, no interior de cada brigada, em função de critérios como qualificação, trabalho pesado, qualidade etc., podendo também incorporar no cálculo variáveis negativas, como absenteísmo ou faltas disciplinares.

A idéia era transformar a determinação do salário individual, dentro da brigada, num instrumento de regulação das relações entre os trabalhadores. Estava prevista também a transferência de um percentual dos ganhos em produtividade para salários, embora isto pareça não ter ocorrido, de forma significativa, na prática.

As críticas a esta proposta de determinação de salários centraram-se na sua subjetividade inevitável, assim como na tendência à nivelção num valor igual para todos os membros, fato este percebido agora, paradoxalmente, como indesejável. Este 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, onde não estava descartada a possibilidade de sabotagens entre brigadas, ou no seu relacionamento com órgãos do governo.

Por outro lado, não se fazem menções a conflitos de vulto entre os trabalhadores e os técnicos, considerando-se, implicitamente, a capacidade do coletivo primário para encontrar soluções técnicas eficientes e originais. Ao mesmo tempo, a proposta enfatizava a autonomia dos grupos de trabalho, procurando instrumentalizá-los como forma de pressão junto à cúpula da empresa.

Além das críticas já comentadas, destacam-se também as dificuldades de relacionamento com as organizações tradicionais, conflitos internos com os dirigentes

e demais instâncias políticas, assim como o problema do funcionamento autônomo no interior de uma economia historicamente centralizada e planejada

Apesar dos problemas, foram registrados avanços interessantes, como brigadas que diminuíram o número de seus membros assumindo tarefas anteriormente executadas pelo chefe de seção, ou ainda outras que decidiram pagar, dos seus rendimentos, serviços especializados como forma de apoio, uma espécie de consultoria técnica externa

É interessante notar que não existia uma preocupação com a criação de valores individualistas já que, na perspectiva que dava sustentação a esta experiência, eram justamente as estruturas anteriores de organização do trabalho que incentivavam a reprodução destes valores

Finalmente, não se deve esquecer que, apesar do apelo libertário da proposta autogestionária, estamos falando de Estados policiais, onde o governo exercia um rígido controle político da população

Comparações possíveis

Qualquer comparação entre os dois casos estudados deve levar em conta, antes de mais nada, que existem uns 15 anos de diferença entre o início de uma experiência e o amadurecimento da outra. Da mesma forma, existem distinções regionais, culturais e políticas que aqui não são possíveis de serem consideradas, em toda sua extensão. Além disso, as limitações para o acesso aos dados tornam evidente que existe uma infinidade de mediações, em ambos os processos e neles entre si, impossíveis de serem conhecidas aqui e, portanto, de serem incorporadas na análise

Apesar disto, algumas avaliações podem ser feitas. Percebe-se, por exemplo, que os intelectuais búlgaros observaram com cuidado a experiência da autogestão iugoslava, a qual criticavam como existindo apenas entre a cúpula da empresa e um escalão intermediário. Além disso, percebe-se na proposta búlgara a observação, mesmo que não assumida, dos modelos organizacionais mais modernos, no nível do capitalismo mundial, como os grupos semi-autônomos, a administração japonesa e os modelos de administração voltados para a qualidade. Esta fonte permitiu incorporar uma crítica ao taylorismo mais concreta do que a que vamos encontrar nas demais formas organizacionais presentes no Leste Europeu e na ex-União Soviética, com a vantagem de uma dose de pragmatismo ausente, também, das propostas radicais tentadas na China, durante a Revolução Cultural.

Paralelamente a este conjunto de influências, a experiência de autogestão búlgara desenvolve contribuições originais, a partir da percepção de que o surgimento de empresas autônomas eficientes, incorporadas a uma economia industrializada, é muito mais complexo do que se imaginava nas décadas anteriores. Neste contexto, a questão de um formato organizacional adequado revela-se fundamental, formato este que não parece surgir espontaneamente, seja por meio do voluntarismo revolu-

cionário, seja pela simples supressão dos mecanismos coercitivos e autoritários da empresa tradicional

Entre as duas experiências, o que mais chama a atenção e a ideia desenvolvida na Bulgária de que o coletivo a ser autogendo não é a empresa como um todo, mas seus diversos componentes, conforme vinculados em função da produção material. As outras distinções parecem refletir a evolução de questões importantes nos debates da esquerda, nos últimos 20 anos. Poderíamos enumerar as seguintes:

- A passagem de uma postura marcada pelo igualitarismo como meta no conjunto das relações sociais, para uma posição mais flexível e tolerante, neste sentido

Na Iugoslávia tinha-se como objetivo a abolição dos salários, enquanto isso não fosse possível, a proposta visava a eliminar as diferenças. Na Bulgária, por sua vez, a tendência inercial ao nivelamento dos salários, observada quando da implantação do coeficiente de participação laboral, é vista como uma imperfeição do sistema, que deve ser superada.

- Reavaliação da importância da burocracia. Nos textos referentes à experiência iugoslava, a burocracia surge como um entrave ao desenvolvimento da autogestão. Sua percepção, contudo, é limitada. Ela é percebida, basicamente, encastelada no Estado, manifestando-se por meio dos planos econômicos.

Na experiência búlgara, por sua vez, a percepção da burocracia é mais complexa. Ela aparece num processo de alianças que envolve não só o Estado e os agentes do planejamento econômico, mas também as demais empresas que eventualmente não estejam engajadas no esforço autogestionário, e até setores de uma mesma empresa cujos trabalhadores, por qualquer motivo, considerem a autogestão potencialmente perigosa aos seus interesses.

- Superação do modelo conselhistas. Até o fim da experiência iugoslava existia um forte consenso a respeito da figura do conselho como instrumento natural e suficiente para a autogestão.

A ideia era que a autogestão consistia, simplesmente, na gestão por intermédio dos conselhos.

A sucessão de acontecimentos demonstrou que a questão não era tão simples.

Os problemas enfrentados na Iugoslávia e na Bulgária assim como, de uma forma geral, nas demais tentativas isoladas de autogestão que vêm ocorrendo em nível mundial, aliados ao rumo, até certo ponto insólito, que o desenvolvimento tecnológico e gerencial tem seguido nos países mais industrializados, demonstram a impossibilidade da autogestão sem uma reflexão cuidadosa quanto ao modelo organizacional adequado.

As duas experiências apresentam pontos de continuidade e ruptura. A continuidade pode ser exemplificada pela natureza e instrumentalização política das propostas. A ruptura, pelas diferenças de modelos organizacionais.

Para perceber em que o processo iugoslavo e o búlgaro diferem, basta enumerar as suas principais características. Para compreender a origem destas diferenças seria necessário um levantamento histórico, social, político e econômico que transcende as possibilidades deste artigo.

Autogestão e administração

A análise desenvolvida anteriormente permite visualizar, mesmo que parcialmente, as principais características que diferenciam uma experiência de autogestão da outra. Resta agora situar estes modelos organizacionais em relação às propostas mais próximas da nossa realidade.

A título de ilustrar as organizações produtivas, nas sociedades industrializadas optei por subdividi-las em “tradicionalistas” e “participativas em propriedade capitalista”. Sob o primeiro rótulo, como é mais ou menos óbvio, enquadram-se todas as organizações de propriedade privada com um sistema de gestão burocrático e uma planta produtiva regida por critérios tayloristas/fordistas, cujo modelo é o mais comum em praticamente todas as sociedades contemporâneas.

Quanto ao rótulo “participativas em propriedade capitalista”, pretendo com ele ilustrar as propostas participativas que vêm ocorrendo, com relativa frequência, nos países mais desenvolvidos tecnologicamente, e que adotam, em alguns setores, a delegação de autonomia aos trabalhadores para tomarem algumas decisões no processo de trabalho. Como exemplos podemos citar os Círculos de Controle de Qualidade, os grupos semi-autônomos, o Kanban/Just-in-Time e os programas de Qualidade Total (consciente de que existem distinções importantes e polémicas entre eles).

A tipologia é evidentemente reducionista, porém serve para ilustrar as principais propostas organizacionais existentes. Ficam de fora as experiências de autogestão e cooperativas de trabalho que têm ocorrido isoladamente nas economias ocidentais, não porque sua análise não seja interessante, mas em função de que é muito difícil perceber um padrão organizacional comum ao conjunto, pelo menos por enquanto (Huber, 1985, Gutierrez, 1987).

Quanto às relações entre a autogestão iugoslava e a búlgara, o exposto anteriormente deve ser suficientemente ilustrativo, com a ressalva de que a proposta búlgara avança, no sentido em que questiona o conceito de disciplina e autoridade no cotidiano do trabalho.

No que diz respeito às distinções com as organizações participativas em propriedade capitalista, a análise é um pouco diferente. Em primeiro lugar, conforme colocado anteriormente, é preciso destacar que, embora a terminologia “trabalho em brigadas” apareça na origem da ex-Rússia soviética, sua semelhança conceitual, tal qual foram implantadas na Bulgária, com os grupos semi-autônomos desenvolvidos na indústria francesa, no início da década de 1970, e de fato surpreendente.

Quadro 1 -- Comparativo: autogestão iugoslava – autogestão búlgara. Organizações tradicionais – organizações participativas em propriedade capitalista

	Autogestão iugoslava	Autogestão búlgara	Organizações tradicionais	Org. Part. em Prop. Capitalista
Determinação dos salários	Iguais, Estado define salário mínimo	Diferentes, Coeficiente de part. lab. ponderado	Mercado	Mercado
Base tecnológica e administrativa	Taylorista/ Fordista	Divisão do trabalho em brigadas (células de produção)	Taylorista/ Fordista	Grupos semi-autônomos/ CCO's Kanban/ taylorismo enriquecido etc.
Forma de propriedade	Estatal	Misto entre o Estado e as brigadas	Privada	Privada
Processo de tomada de decisões	Representativo (eleição de um conselho)	Dividido entre a hierarquia da empresa e a autonomia das brigadas (conflito)	Hierárquico	Hierárquico + “ilhas de participação”

Para compreender, minimamente, esta relação, deve-se ter presente que qualquer modelo participativo, dada a complexidade e o tamanho das empresas modernas, começa pela definição de um critério que oriente a atribuição de autonomia aos diversos setores da organização. Em outras palavras, trata-se de definir a quem, e quanta autonomia dar...

No caso das experiências de administração participativa em empresas de propriedade capitalista, a observação demonstra que se tem optado por sobrepor parcialmente o modelo participativo à estrutura tradicional, em setores previamente escolhidos. É o caso, por exemplo, de qualquer empresa que adote uma alternativa participativa em parte do setor de produção, sem estendê-lo às demais áreas da empresa.⁴ Estas “ilhas de participação” visam otimizar o funcionamento de alguns pontos específicos, ao mesmo tempo em que se mantém o controle da gestão inalterado, ou seja, na cúpula da organização.

A proposta búlgara, por sua vez, invertia a hierarquia normal da empresa, jogando com a possibilidade de que, por meio de uma relação de natureza permanentemente conflitual, as brigadas pudessem exercer uma pressão de baixo para cima que resultasse numa gestão eficiente. Esta proposta, arrojada e curiosa, tinha enormes possibilidades de gerar tensões e conflitos difíceis de controlar, daí provavelmente a preocupação de seus autores em redigir uma cuidadosa legislação que regulasse as relações entre as partes.

4 O primeiro texto, que eu conheço, a levantar esta questão, é o de Clegg & Wall (1984).

É curioso perceber que um instrumento burocrático, a legislação, surge como suporte à proposta autogestionária, em sua luta com setores conservadores que defendiam privilégios obtidos por meio da organização tradicional do trabalho.

Observações finais

As experiências de autogestão institucionalizada, aqui analisadas, apesar dos problemas de concepção e das dificuldades que tiveram de enfrentar, possuem virtudes inegáveis. Foram experiências generalizadas, cujos resultados puderam ser acompanhados, além de constituírem tentativas de superar as soluções mais comuns no âmbito da administração de empresas, a partir de propostas ideologicamente próximas aos movimentos que engendraram o socialismo real.

Ou seja, é importante perceber que estas experiências de autogestão, apesar de todas as limitações já apontadas, possuem características exclusivas quanto à sua natureza política e forma de inserção no social

O conjunto de experiências autogestionárias, presentes na história recente, compõe um panorama rico, diversificado e persistente da busca de formas alternativas e socialmente justas de organização do trabalho. Sua análise requer muito mais que um artigo ou um pesquisador. As experiências de autogestão, tentadas no Leste Europeu, devem ser destacadas e avaliadas à luz do que significaram, e do que podem vir a significar, para o estudo das organizações.

GUTIERREZ, G. L. Self-management made in East Europe: Yugoslavia and Bulgaria. *Perspectivas* (São Paulo), v.19, p.57-68, 1996

- *ABSTRACT* This paper aims at developing a comparative study of the organizational aspects of the chief experiences in self-management made in East Europe, in particular in Yugoslavia and Bulgaria, during the rule of political regimes normally called real socialism. The paper also seeks to illustrate a number of aspects of the debate over self-management in leftist circles of late decades
- *KEYWORDS:* Self-management, Yugoslavia, Bulgaria, council; brigade, work, policy

Referências bibliográficas

ADIZES, I. *Autogestión: la practica Iugoslava*. México, DF: Fondo de Cultura Económica, 1977

BOURDET, Y, GUILLERM, A. *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976

CLEGG, C. W., WALL, T. D. The lateral dimension to employee participation. *Management Studies*, v 21, n.4, p.428-40, 1984.

- GUTIERREZ, G. L. *Autogestão e condições modernas de produção*. Marília: UNESP, Faculdade de Filosofia e Ciências, 1987.
- HUBER, J. *Quem deve mudar todas as coisas?* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.
- MANDEL, E. *Control obrero, consejos obreros, autogestión*. México, DF: ERA, 1974.
- PETKOV, K., THIRKEL, J. *La organización del trabajo por brigadas en Bulgaria*. Sofia: Instituto J. Dimitrov, 1988.
- PRIBICEVIS, M. B. V. *A participação operária na direção das empresas na Iugoslávia*. Genebra: Instituto de Estudos Sociais, 1963.

Bibliografia consultada

- ANDREEV, K. et al. *La nueva constitución laboral*. Sofia: Sofia Press, 1987.
- BETTELHEIM, C. *Revolução cultural e organização industrial na China*. Rio de Janeiro: Ed. Graal, 1979.
- CHAUVEY, A. *O que é autogestão?* Lisboa: Ed. 70, 1975.
- GUATTARI, F. *A revolução molecular*. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- GUTIERREZ, G. L. *Autogestão, participação e estrutura organizacional*. São Paulo, 1989. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas.
- KAMENOV, D. *El desarrollo de la democracia socialista y el papel de los sindicatos*. Sofia: Sofia Press, 1985.
- PAIVA, V. *Produção e qualificação para o trabalho*. Rio de Janeiro: IEI, 1989.
- TOFFLER, A. *A empresa flexível*. Rio de Janeiro: Record, s.d.
- VENOSA, R. (Org.) *Participação e participações: ensaios sobre autogestão*. São Paulo: Babel Cultural, 1987.