

**ENTRE MODELOS E FIGURAS: O PROBLEMA DA TRANSIÇÃO  
NAS EMPRESAS ASSUMIDAS POR TRABALHADORES**

**BETWEEN MODELS AND FIGURES: THE PROBLEM  
OF TRANSITION IN COMPANIES ASSUMED BY WORKERS**

Fabio Bittencourt Meira<sup>1</sup>

**RESUMO**

O artigo trata do problema da transição nas Empresas Assumidas por Trabalhadores (EAT) ou empresas “recuperadas”. Definido como percurso da gestão tradicional capitalista à gestão coletiva e democrática, o problema é enfrentado sob o prisma teórico a partir de três modelos construídos em meio ao debate sobre “organizações alternativas”, em vigor nos anos 70-80. A partir dos modelos, constrói-se *três figuras da transição* propondo-lhes como abertura analítica para compreender o problema da transição heterogestão-autogestão. A análise permite tipificar as EAT como *organizações em transição* e desenhar a trajetória pela qual a transição se manifesta como problema. As três figuras definem etapas de transição de um processo aberto. Conclui-se que a autogestão é bem representada pelo conceito de *práxis*, o que significa que tem o sentido de permanente renovação e criação de práticas e processos. Pensar as *organizações em transição* é representá-las como um ‘estado’, mais do que como uma ‘forma’ acabada. O fenômeno organizacional das EAT tem referência, portanto, numa *práxis autogestionária*. O artigo conclui propondo a validade do conceito de organização em transição para análise dos empreendimentos da economia solidária (EES), já que eles podem ser entendidos como organizações em construção permanente.

**Palavras-chave:** Organização. Transição. Empresas recuperadas. Autogestão. Economia solidária.

**ABSTRACT**

The paper deals with the problem of transition in Companies Assumed by Workers (CAW). Defined as the trajectory from traditional to collective and democratic management, the problem is discussed theoretically with the support of three propositional models built amid

---

Artigo recebido na modalidade de parceria com eventos - *Fast Track*. Artigo publicado anteriormente no V Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social – ENAPGS.

<sup>1</sup> Doutor em Administração na área de Estudos Organizacionais (EAESP/FGV). Professor da Escola de Administração da Universidade federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). [fbmeira@ea.ufrgs.br](mailto:fbmeira@ea.ufrgs.br).

the 1970-80's intense debate on "alternative organizations". Three *figures of transition* are constructed based on these models and proposed as analytical bridges for the better understanding of the transition in case. The analysis allows a typification of CAW as *organizations in transition* and traces the path by which transition shows up as a problem. The three figures define stages of an open-ended process. In conclusion worker's self-management is well represented by the concept of *praxis*, meaning that it bears the sense of permanent renovation and creation of practices and processes. To think on *organizations in transition* is to represent them as "states" more than as definite "forms". Hence, the organizational phenomenon of CAW has reference in a *self-managerial praxis*. In conclusion, the paper proposes the concept of organization in transition to be expanded to analyze enterprises within solidary economy movement as a whole, since all of them could be apprehended as organizations in permanent construction.

**Keywords:** Organization. Transition. Recovery companies. Worker's self-management.  
Solidary economy.

## 1 INTRODUÇÃO

Empresas Assumidas por Trabalhadores (EAT) ou empresas “recuperadas” são aquelas que entraram em processo de crise pré-falimentar ou tiveram falência decretada, sendo, então, assumidas por ex-empregados ou parcela deles. Definem-se tanto por sua origem quanto pelo processo de transformação por que passam. Quando os trabalhadores assumem a gestão, ganham a condição de sócios do novo empreendimento, e passam a administrá-lo. Esta trajetória, reconhecidamente problemática, implica enfrentar a questão da construção de uma gestão compartilhada por todos.

Este artigo discute esta questão nomeando-a *problema da transição*, definido pelo percurso ou passagem de uma gestão nos moldes tradicionais capitalistas a uma gestão coletiva e democrática. Sem pressupor a existência *a-priori* de sujeitos inclinados à cooperação, autogestão e solidariedade, a problematização que se apresenta não parte dos chamados “princípios” da Economia Solidária (ES) para em seguida discutir sua implementação. Ao contrário, a realidade das empresas de autogestão revela-se numa existência intersticial *entre* a heterogestão e a autogestão, como já sugeriram inúmeros pesquisadores (ANTEAG, 2004; ATTIE, 2007; FARIA; DAGNINO; NOVAES, 2007; FARIA; FARIA, 2006; GUTIERREZ, 2001; KRAICHETE; LARA; COSTA, 2000; LISBOA, 2005; NOVAES; DAGNINO, 2007; RUFINO, 2005; TAUILLE; DEBACO, 2002; VIEITEZ; DAL RI, 2001a, 2001b). Assim, constitui-se propriamente a transição como problema: o fato de o trajeto em direção à autogestão não poder ser posto como um desígnio ou certeza.

As EAT são fenômenos de considerável complexidade, especialmente no que tange a construção da gestão pelos trabalhadores. A convivência do velho e do novo tende a produzir restrições aos processos, práticas, normas, interações etc., que potencialmente apontem para uma gestão coletiva e democrática. Portanto, o *problema da transição* exige uma reflexão sobre formas de organização que *destravem* essas potencialidades. O estudo das EAT pode apontar importantes aspectos para a compreensão das possibilidades e limites da autogestão organizacional quando operada em contexto capitalista, são fenômenos organizativos que

indicam caminhos concretos para a construção de alternativas às formas empresariais hegemônicas (PARKER; FOURNIER E REEDY, 2007).

O problema é aqui enfrentado no registro teórico, por meio da análise de modelos de organização construídos pela referência à passagem de uma estrutura organizacional burocrática capitalista para outra democrática autogerida. O objetivo é trazer à tona aspectos que auxiliem a compreensão tanto da forma das organizações geridas coletivamente quanto de uma concepção geral de gestão coletiva.

Conforme Motta (2003), a modelagem de formas “alternativas” de organização foi tema recorrente nos anos 1970-80, refletindo a emergência de preocupações teóricas com os formatos organizacionais *sui-generis* que marcam o período. O artigo apresenta e discute três modelos teóricos construídos no calor deste debate. A seleção se deve à filiação teórica de cada um. O primeiro é inspirado em Weber, inverte o tipo-ideal burocrático e desenha seu oposto polar. O segundo fundamenta-se na teoria dos sistemas complexos, propõe uma organização que inclua estruturalmente sua própria transformação. O terceiro modelo, de cunho marxista, é uma tentativa deliberada de construção de uma estrutura formal autogestionária pelo recurso à crítica da empresa capitalista. Depois de apresentados, os modelos são analisados criticamente e dão lugar a três figuras sintéticas: *polaridade*, *limite* e *antagonismo*. Com a intenção de proporcionar uma abertura teórica enriquecedora, o problema da transição nas EAT é discutido em maior detalhe com o aporte das figuras construídas. A conclusão do artigo sugere que, com o necessário cuidado, a análise seja expandida aos diferentes formatos que se manifestam nos empreendimentos da economia solidária (EES).

## 2 ORGANIZAÇÕES EM TRANSIÇÃO: TRÊS MODELOS TEÓRICOS

***Tipo-ideal anti-burocrático: a organização coletivista-democrática.*** Nas décadas de 1960 e 1970, os EUA testemunharam o surgimento de um sem número de organizações coletivas e cooperativas. Em meio a este *boom*, Joyce Rotschild-Whitt (1979; 1982; ROTSCCHILD-WHITT; WHITT, 1986) propôs um tipo-ideal para descrever o fenômeno: a

“organização coletivista”, definida como “alternativa ao modelo racional-burocrático”. A partir de pesquisa de campo em que essas experiências foram observadas e descritas, foi idealizado um modelo para abarcar os diferentes formatos organizacionais emergentes – coletividades, cooperativas, empresas de propriedade de trabalhadores, organizações comunitárias – que operavam uma variedade de negócios – padaria, clínica de saúde feminina, carpintaria, eletrônica etc. (ROTSCHILD-WHITT; WHITT, 1986).

O desconhecimento sobre essas organizações apontava a necessidade de um novo modelo teórico. Este foi o mote para buscar inspiração em Max Weber, em cuja obra aparece uma tensão permanente entre racionalidade formal e substantiva para caracterizar o contexto social moderno (ROTSCHILD-WHITT; WHITT, 1986). A formalidade legal não é capaz de recobrir completamente os valores sociais, sem o suplemento moral a sociedade moderna tornar-se-ia insustentável. “Na visão de Weber, o conflito entre justiça formal e substantiva não tem solução” (BENDIX apud ROTSCHILD-WHITT, 1979, p. 510).

Quando se pensa em tipos-ideais, as modulações e graduações são descartadas pelo artifício metodológico. A burocracia elimina por completo quaisquer considerações estranhas à divisão do trabalho, normas racional-legais, impessoalidade, profissionalismo etc. (MOTTA; PEREIRA, 1988). É com este artifício que Rotschild-Whitt (1979) constrói um tipo-ideal coletivista-democrático, “o oposto polar da burocracia formal e monocrática desenhada por Weber seria uma democracia completamente coletivizada, radicada em princípios da racionalidade substantiva” (ROTSCHILD-WHITT, 1979, p. 510).

O procedimento para esta construção é o cotejo da organização coletivista com a burocracia, feito com base em oito dimensões descritivas que permitem comparar e distinguir ambos os tipos-ideais de organização. Os pontos essenciais apresentados pela autora são resumidos e comparados à burocracia no Quadro 1, extraído de Rotschild-Whitt e Whitt (1986).

A base sobre a qual repousa a *autoridade* é entendida como aspecto que melhor distingue os dois tipos-ideais. No modelo coletivista, a autoridade reside na coletividade.

Devido à abolição das relações de autoridade, não há hierarquia e o problema da obediência reverte em auto-disciplina e comportamento cooperativo. A democracia interna é direta, opera na base do “processo de consenso”:

[...] no qual todos participam na formulação coletiva dos problemas e na negociação das decisões[...].Somente decisões que se evidenciam como portadoras do consenso do grupo têm o peso da autoridade moral... Em termos weberianos, estamos diante de organizações que clamam por libertarem-se do *Herrschaft* (ROTSCHILD-WHITT, 1979, p. 512; 1982, p. 27; ROTSCCHILD-WHITT; WHITT, 1986, p. 52).

Dimensão	Organizações Burocráticas	Organizações Coletivista-democráticas
Autoridade	Atribuída a indivíduos que ocupam cargos ou possuem especialidades; hierarquia de postos; Obediência às regras universais fixadas em vista da sua implementação via atribuições hierárquicas dos cargos.	Reside na coletividade como um todo; se delegada, sempre temporariamente, sujeita a revogação e retomada; Obediência ao consensual coletivo, sempre fluido e aberto à negociação
Regras	Formalização de regras fixas e universais; calculabilidade e apelo a decisões com base na sua correspondência às regras for-mais e escritas	Mínimo de regras estipuladas; primazia das decisões <i>ad hoc</i> individualizadas; calculabilidade possível na base do conhecimento dos valores éticos substantivos envolvidos na situação
Controle Social	Comportamento na organização sujeito ao controle social por meio de supervisão ou regras e sanções padronizadas. Secundariamente, por meio da seleção de pessoal homogêneo	Baseado diretamente na interação pessoal e apelo moral implicado, ou, ainda, na seleção homogênea de pessoal
Relações Sociais	Ideal de impessoalidade. Relações segmentadas e instrumentais, baseadas em papéis.	Ideal de comunidade. Relações holísticas, pessoais e dotadas de valor intrínseco
Recrutamento e Promoção	Emprego baseado em treinamento especializado e certificação formal	Emprego baseado em amizade, valores sócio-políticos, atributos pessoais, além da avaliação informal de conhecimentos e habilidades
	Emprego constitui uma carreira; avanço baseado em tempo de casa ou realizações de reconhecido mérito	Concepção de carreira não faz sentido; não há hierarquia das posições existentes
Estrutura de Incentivos	Remuneração é o principal incentivo	Incentivos normativos e de solidariedade são os mais importantes; incentivos materiais são secundários
Estratificação social	Distribuição isomórfica de prestígio; privilégio e poder (remuneração variante conforme o cargo); hierarquia justifica a desigualdade	Igualitária; pouca ou nenhuma diferença de remuneração, porque limitada pela coletividade
Diferenciação	Máxima divisão do trabalho; dicotomia entre trabalho intelectual e manual, tarefas administrativas e operacionais	Mínima divisão do trabalho; mistura de tarefas administrativas e operacionais, e trabalho intelectual e manual com reduzida divisão

	Especialização máxima de trabalho e funções; papéis segmentados. Conhecimento técnico retido e restrito. Ideal do <i>expert</i> técnico-especialista	Disseminação de trabalho e funções; papéis holísticos. Desmistificação das especialidades; ideal do fazer amador dileitante
--	--	---

QUADRO 1 - Comparação entre tipos-ideais de organização

Fonte: Tradução livre do autor a partir de Rotschild-Whitt e Whitt (1986, p. 62-3)

Dado que o fundamento da autoridade está no coletivo, entende-se não haver relação de dominação entre indivíduos. O controle é feito diretamente pelos membros da organização, e exatamente porque se trata “de um tipo de organização coletivamente controlada, optou-se pela designação *coletivista* ou *coletivista-democrática*” (ROTSCHILD-WHITT, 1982, p. 27).

As relações pessoais operam como mecanismos centrais de controle. A obediência tende a ser normativa, e as justificativas são feitas com valores morais. A homogeneização do grupo é efeito desses mecanismos de controle, a convicção e respeito aos valores e pressupostos orienta a seleção dos integrantes. “Quando a relação pessoal e o apelo moral são os meios de controle social, é importante e talvez necessário que o grupo selecione membros que compartilhem sua base de valores e visão de mundo” (ROTSCHILD-WHITT; WHITT, 1986, p. 54).

Não é possível haver promoção sem haver hierarquia, a própria concepção de carreira inexistente, ainda que a dedicação ao trabalho possa ser intensa. Os propósitos e valores compartilhados e os laços de amizade superam os incentivos materiais. O incentivo central é o substancial controle dos integrantes sobre o trabalho executado: o trabalho é prenhe de sentido, estruturado pelos executantes que detêm controle sobre os processos e os resultados obtidos.

Mas, interesses de outra ordem foram também identificados, tais que benefícios indiretos de prestígio e imagem, além de benefícios econômicos – no caso de uma cooperativa de consumo. O importante é entender que a assunção pública dos interesses individualistas ou materiais é evitada: “porque os ganhos materiais não fazem parte do vocabulário aceitável das motivações nessas organizações, a discussão pública de tais motivos é suprimida” (ROTSCHILD-WHITT; WHITT, 1986, p. 57).

Pretende-se eliminar signos de prestígio que possam colidir com a mensagem “a organização constitui uma fraternidade de pares”. A máxima diferença de remuneração encontrada foi a proporção 2:1 (ROTSCHILD-WHITT, 1979, p.517). A *diferenciação* é

minimizada, a começar pela meta de eliminar a distinção entre trabalho intelectual e manual, administrativo e operacional. Práticas de rodízio de funções, trabalho em grupo e compartilhamento de tarefas são comuns. O conhecimento especializado é desmistificado pela educação interna: “na organização completamente democratizada, todos gerenciam e executam o trabalho. Esta pode ser a forma fundamental pela qual o modo de organização coletivista altera as relações sociais de produção” (ROTSCHILD-WHITT, 1979, p.517).

Democracia-coletivista (democracia direta)	Organização Complexa Autogerida (democracia representativa)	Burocracia Horizontal	Burocracia Hierárquica

QUADRO 2 – Escala das formas organizacionais

Fonte: Reproduzido pelo autor a partir de Rotschild-Whitt (1982, p. 46)

Rotschild-Whitt (1979; 1982) desenha um contínuo, estendendo a polaridade entre tipos-ideais numa escala (Quadro 2) em que são incluídos dois tipos intermediários: organização complexa autogerida e burocracia horizontal, sugerindo a existência de tipos híbridos. Embora estes não tenham sido definidos, a autora afirma que “na prática, as organizações são híbridos”, pois a burocracia em sua forma pura e monocrática é uma realidade tão improvável quanto a forma pura e completa do tipo-ideal democrático-coletivista (ROTSCHILD-WHITT, 1979, p. 510; 1982, p. 24).

**Sistemas sócio-técnicos alternativos: o modelo adaptativo-complexo.** A dimensão política implícita nos projetos organizacionais alternativos é amplamente contemplada nos trabalhos de Ramon Garcia (1992; 1988; 1987; 1984; 1980; GUTIERREZ; FREITAS; CATTANI, 2004), autor proponente de um modelo que representa um esforço de sintonizar organização e desenvolvimento humano:

A partir de uma leitura cuidadosa e sistemática das obras de Alberto Guerreiro Ramos e Paulo Freire, [Garcia] percebe a realidade como uma totalidade em que o sujeito social não somente é um produto de suas circunstâncias, porém, também, graças a seu engajamento crítico, um ativo

O modelo adaptativo-complexo é uma configuração organizada que inclui estruturalmente sua própria transformação. Construído a partir do conceito de *tecnologia apropriada*, põe em questão a concepção imitativa de desenvolvimento econômico, visão tradicional universalista, a partir da qual a posição relativa de um sistema é demarcada por uma “brecha tecnológica”, diante de um limiar evolutivo. A tecnologia apropriada vai à contramão da tradição, “... busca na cultura uma fonte de inspiração para um novo estilo de desenvolvimento... já não se trata de distâncias físicas ou quantitativas, senão de estilos de produzir, de consumir, de viver e de trabalhar” (GARCIA, 1987, p. 28). O sentido de “apropriada” é duplo: a idéia de pertinência (*appropriateness*) combina-se com autonomia, auto-suficiência e não-dependência. Uma tecnologia é mais apropriada quanto mais “contribuir para a revalorização das condições globais de vida e produção de uma dada comunidade” (GARCIA, 1987, p. 28).

Ao contestar a visão tradicional “mecânico-fatalista”, Garcia (1987) reivindica o estatuto da tecnologia como “ato de cultura”, desenhando uma perspectiva de “invenção social”:

A visualização da tecnologia como uma “invenção social”, ou melhor, como um “ato de cultura”, na qual interferem inúmeras dimensões, constitui, sem dúvida, um novo paradigma. Como tal, coexiste com visões economicistas mais tradicionais da tecnologia como fator de produção ou como elemento privilegiado dos processos globais de acumulação e transferência de capital. (GARCIA, 1987, 31).

O “novo” representa uma reconfiguração da técnica, numa *nova Gestalt*: “forma de pensamento inteiramente diferente” resultante de “um princípio que sempre existiu, e do qual não nos apercebemos... que escancara portas e janelas a novas explorações” (GARCIA, 1987, p. 31). Esta aproximação enfatiza a dimensão processual das estruturas, a transformação é vista como processo social, numa abordagem gradualista que deriva de uma compreensão específica da teoria dos sistemas:

A partir da leitura de... Ludwig Von Bertalanffy, [Garcia] sustenta que *o equilíbrio não é fruto de mecanismos de controle, mas sim da manutenção do desequilíbrio*[...]. Para as ciências naturais, segundo a leitura que faz de Bertalanffy, *a vida não é manutenção ou restabelecimento do equilíbrio, mas essencialmente a manutenção do desequilíbrio*. (GUTIERREZ; FREITAS; CATANI, 2004, p.111, grifo nosso).

A criação do modelo adaptativo-complexo se faz a partir desta orientação teórica, associando tecnologia apropriada, formas de organização e nova *gestalt*. A transformação na organização é pensada como processo de aprendizado coletivo para a autodeterminação, com ponto de partida na reflexão dos sujeitos sobre sua realidade econômica, social e política. A autogestão enquanto projeto transformador é o resultado de um processo reflexivo, não do voluntarismo ou boa vontade dos participantes, mas do desenho de um projeto ético-político subjacente.

Os fundamentos deste modelo constituem o “paradigma dos processos socioculturais” ou “paradigma-emancipador” (GARCIA, 1992), proposta descrita em artigo sobre o problema dos acidentes em sistemas industriais complexos. O acidente é uma proto-organização alternativa que emerge da dinâmica organizacional; evento carregado de significações que permite por em questão os limites da organicidade dos sistemas, indagar sua aleatoriedade, resíduos etc. A abordagem funcionalista clássica ou “paradigma mecânico-fatalista” atribui ao acidente “uma origem desconhecida, quase mágica” (GARCIA, 1992, p. 163): acidentes são vistos como perturbações, imprevisibilidade, desvios, catástrofe etc. Se a condição normal dos sistemas é o equilíbrio, perturbações são interpretadas como tendo origem externa, sendo freqüente a atribuição da causa a falhas humanas (GARCIA, 1992, p. 164).

Mas, o equilíbrio é obtido por meio de interações dinâmicas e não pelo concurso de variáveis autônomas e independentes (GARCIA, 1992, p. 166). É preciso enfrentar os fenômenos em sua indeterminação para compreender seu significado: os acidentes são intrínsecos aos processos homeostáticos, pois interações da dinâmica estabilizadora produzem *excessos*. Há uma dialética interior ao sistema que põe em xeque sua finalidade, o que significa que no lugar da “equifinalidade” encontra-se a “multifinalidade” (GARCIA, 1992, p.117). “As interações dinâmicas... podem conduzir ao advento de uma nova forma, à gênese de um ser inteiramente distinto.” (GARCIA, 1992, p.117).

O modelo adaptativo-complexo enfatiza a originalidade e singularidade dos sistemas. Os sistemas sociais se singularizam pela produção de significados, que respondem pela produção de suas condições de existência. Nesse mesmo sentido, as *organizações são sistemas sócio-técnicos adaptativo-complexos* cuja primeira característica exclusiva é a *significação*, a produção de significados para referenciar os “fatos”. A segunda característica é a *autodeterminação*, pois a seleção de elementos do ambiente é marcada por particularidades e singularidades centrais à significação e compreensão dos “fatos” do ambiente (GARCIA, 1992). A terceira característica é a “lei da variedade requerida”, uma noção cibernética que correlaciona a variabilidade interna do sistema com a variabilidade externa do ambiente. A estabilidade dinâmica dos sistemas sócio-técnicos “... é obtida através de processos que propiciam uma variedade interna que funciona como fundo potencial de aprendizado, comum e adaptativo, indispensável ao mapeamento das variedades internas e externas” (GARCIA, 1992, p.169). A quarta característica decorre da terceira e é o *aprendizado constante*, formar um “fundo comum de variedade” de elevada significação e eficácia. A quinta característica é uma espécie de síntese de todas as demais num formato organizacional que incorpora as qualidades dos sistemas adaptativo-complexos, e dá origem a um modelo organizacional específico:

Em face da *variedade requerida*... surge a necessidade de criar-se uma forma distinta de organização, capaz de preservar ou propagar aqueles mapeamentos “mais bem-sucedidos”. Desse modo, os critérios de *anti-rigidez*, o de *gestão participativa* e de *governo democrático* aparecem como requisitos estruturais de um sistema sociotécnico qualquer, e não como princípios doutrinários, abstratamente estabelecidos... Tal perspectiva abre caminho para estudos relacionados com as formas alternativas de organização e dos processos institucionais necessários à sua implantação. (GARCIA, 1992, p. 169).

Infelizmente, Ramon Garcia não pôde desenvolver estas questões, faleceu em 1995. Mas deixou um legado de ampla significação. Desde o início, a questão da forma foi apontada como nuclear, tem-se agora uma aproximação dinâmica das formas, que permite acessar sua *trans-formação*. O modelo adaptativo-complexo contempla a idéia de transição, tomando-a como elemento intrínseco à dinâmica organizacional, que tem no fenômeno do acidente um protótipo.

*Empresa anti-capitalista: modelo formal de empresa autogestionária.* Gustavo Luis Gutierrez dedica-se há algum tempo à pesquisa sobre autogestão (1988, 1989, 1991, 1998, 2004, 2000, 2004). Com o objetivo de suscitar o debate sobre a autogestão nos termos de uma organização formal autogerida, o autor propõe o experimento teórico de aplicar o conceito de autogestão à empresa tradicional: “[...] aplicar internamente à empresa atual o conceito de autogestão, no contexto que nos é mais próximo, tal como ela pode ser percebida no processo dinâmico da organização do trabalho, em confronto com as formas de luta assumidas pelos trabalhadores.” (GUTIERREZ, 1988, p. 7).

O autor alerta que trabalhar um modo restrito de autogestão na unidade produtiva demanda ressalvas: (1) entende-se que a empresa esteja incrustada no modo de produção capitalista, e como produtora de mercadorias necessite acumular para se manter e expandir; (2) o lucro tem o sentido único de manutenção da atividade. A empresa é gerida por processos coletivos de tomada de decisão com a “obtenção de um consenso para a ação prática entre os membros envolvidos, através do conhecimento geral das questões” (GUTIERREZ, 1988, p. 7).

Estudar a autogestão por meio da empresa tradicional é compreender que a primeira é a negação da segunda, e pode ser apreendida nas suas contradições. A autogestão representa a “anti-empresa” tradicional, está posta dialeticamente na estrutura de produção capitalista como negação, sua presença pode ser desvendada por uma análise que perturbe esta estrutura, invertendo-a (GUTIERREZ, 1988, p. 7). Desde logo, a realização da organização autogerida depende de uma combinação improvável:

A autogestão só pode viabilizar-se da vontade coletiva dos membros envolvidos numa produção comunitária e após uma revisão crítica da história e constituição da empresa moderna. Não se pode desconhecer nem a vontade e nem tampouco o caráter técnico do que é administração. Infelizmente, na prática, parece que os que têm a vontade não possuem a paciência necessária para discutir a técnica, e os que sabem a técnica não tem a vontade. (GUTIERREZ, 1988, p. 9).

Gutierrez (1988; 2001) enfrenta então o problema *organizacional* da autogestão. Orientado pela crítica aos modelos de empresa capitalista, realiza um esforço de

desconstrução; e trabalhando no plano lógico, identifica os elementos de *alienação* e *exploração* do trabalho como nós contraditórios da gestão capitalista.

Na empresa tradicional, o primeiro postulado da divisão do trabalho é a divisão entre trabalho intelectual e manual. Internamente, esta divisão revela-se no critério de agrupamento de atividades por funções, cujo determinante é a similaridade formal das ações administrativas. Dissimulando relações de dominação e processos de alienação do trabalhador, esta divisão se faz na base da lida com dinheiro, pessoas, materiais, informação etc. A forma da organização reflete a totalidade social, as contradições capitalistas estão estampadas nesta estrutura, mas invertidas (ideologicamente) em “formalismo”. A normalidade capitalista opera um “reforço ideológico de determinada forma de viver e pensar” e bloqueia as “tentativas de se criarem formas de organização social, e alternativas produtivas” (GUTIERREZ, 1988, p. 13).

Para subverter este ordenamento, Gutierrez (1988, p. 14) traduz o formalismo administrativo em termos de mais-valia, alienação e dominação, revelando três funções básicas de “manutenção” da empresa heterogerida:

- a. *Função de alienação física*: ações que separam trabalhador, meios de produção e produto do trabalho; ações de natureza disciplinar e de repressão física;
- b. *Função de alienação intelectual*: responde pela implantação do tipo de organização produtiva e administrativa que separa cada trabalhador dos demais e dificulta sua percepção dos processos de produção e organização da empresa;
- c. *Função de realização da mais-valia*: refere-se à colocação no mercado de produtos, em certas condições.

O autor designa “empresa heterogerida substantiva” a este resultado: uma “empresa que torna cristalinas as relações de dominação existentes” (GUTIERREZ, 1988, p. 14). Experimento que jamais se realizaria na prática porque enunciaria um antagonismo pungente. De fato, estruturas diferentes da tradicional teriam fundamento em discursos ideológicos próprios, sua existência não se limitaria ao exercício de desmascarar a ideologia alheia (GUTIERREZ, 1988, p. 13). Porém, no avesso da organização heterogerida encontram-se elementos para pensar um possível modelo autogestionário.

Dado o pressuposto marxista de que o modo de produção capitalista oferece as condições de sua própria superação (GUTIERREZ, 1988, p. 19, nota 36), pensa-se uma estrutura organizacional possível e consistente com a autogestão a partir de dois critérios: (1) “a rejeição das características alienantes da empresa [capitalista] moderna...”; (2) a percepção das “alternativas adotadas pelo capitalismo avançado, onde mais claramente se vejam as soluções administrativas recentes, concebidas pela burguesia e pelos gestores, para preservar sua hegemonia” (GUTIERREZ, 1988, p. 15).

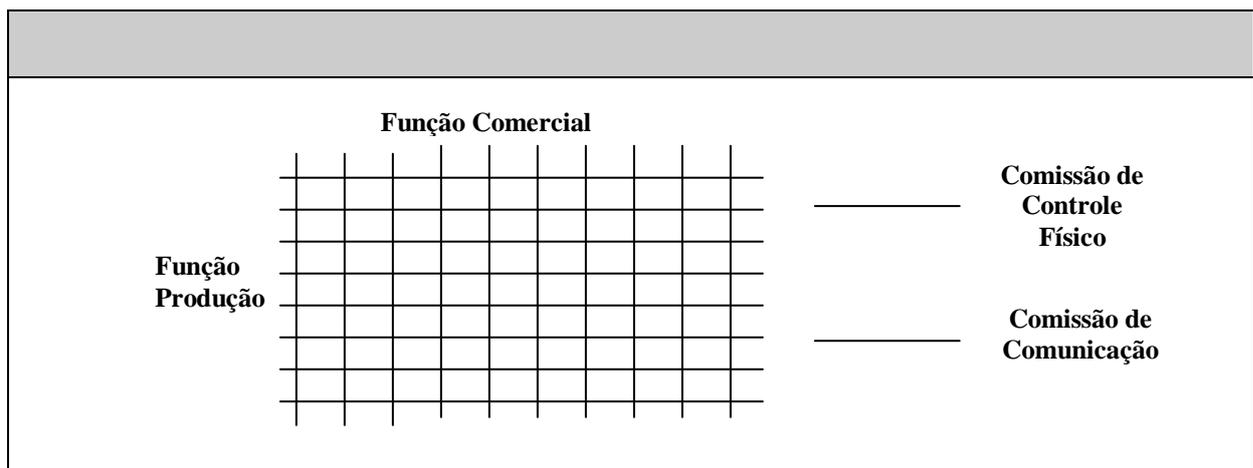
Em primeiro lugar, uma estrutura formal autogestionária exige desmontar a separação entre trabalho manual e intelectual. As muitas práticas capitalistas que incentivam a participação e a discussão representam pontos de referência que precisam ser re-trabalhados para esvaziar seu conteúdo alienante (GUTIERREZ, 1988, p. 15). A recomposição da tarefa laborativa deve integrar trabalho manual e intelectual.

Em segundo lugar, a propriedade coletiva pode ser um aspecto relevante, pois a alienação do trabalho se deve, em parte, à alienação dos meios de produção:

O processo de diminuição da alienação intelectual do trabalhador passa pela adoção de formas participativas de organização da produção, que assumiriam uma característica de autenticidade quando dissociadas de um ambiente sujeito à alienação física dos trabalhadores... não se deve contar exclusivamente com as formas espontâneas surgidas no trabalho de um grupo com os mesmos ideais, tampouco se deve ignorar o potencial criador e transformador que este contexto possui (GUTIERREZ, 1988, p. 15).

Chega-se a um modelo de empresa autogerida construindo uma “base organizacional” que cria as condições formais mínimas necessárias ao projeto da autogestão. O autor alerta que a transformação, adaptação e re-significação estão implícitas no modelo, pois integram a elaboração autogestionária. A forma ideal sugerida para a organização seria a “rede” ou “rizoma”, em vista da intensificação da circulação de informação consistente com práticas participativas autênticas (GUTIERREZ, 1988, p. 16). Resulta a estrutura matricial representada no Quadro 3. Os dois eixos operacionais “produção” e “circulação”, correlatos à produção e realização da mais-valia, somam-se às funções “comunicação” e “controle físico”,

“responsáveis por tarefas de adaptação a um contexto adverso à autogestão e não compatíveis no interior da matriz” (GUTIERREZ, 1988, p. 16).



QUADRO 3 – Modelo Organizacional - Matriz de Autogestão

Fonte: Reproduzido de Gutierrez (1988, p. 16)

### 3 OS TRÊS MODELOS EM DISCUSSÃO: TENTATIVA DE SÍNTESE

O modelo coletivista-democrático apresenta uma ‘função contínua’ que liga as diferentes formas organizacionais. Por fundar-se numa idealização, o procedimento acaba por exagerar na plasticidade das formas, permite imaginar uma única organização capaz de percorrer toda a escala continuamente, sem rupturas estruturais. O modelo é insuficiente para descrever processos de transformação organizacionais, pois oferece formatos definitivos e acabados:

As organizações deste estudo são evidentemente raras e casos extremos. Elas apresentam uma *anomalia*, à medida que rejeitam o isomorfismo de formas externas à organização. Exatamente por isso têm grande significado teórico. Por estarem próximas ao pólo oposto da burocracia elas permitem estabelecer os limites da realidade organizacional (ROTSCHILD-WHITT, 1979; p. 525, grifo meu).

Esta demarcação dos extremos leva a autora a problematizar a efetiva realização das organizações coletivista-democráticas. Dadas certas “restrições e custos sociais” – tempo, homogeneidade, intensidade emocional, indivíduos não-democráticos, restrições ambientais e diferenças individuais – há uma realização incompleta ou “democracia imperfeita” (ROTSCHILD-WHITT, 1979; p. 518). Ora, esta “democracia imperfeita” não é senão um conjunto de disfunções (anti-burocráticas). Ao tomar o tipo-ideal por real, a autora o examina no plano lógico, como se sua concretização fosse mero desdobramento. No modelo, a razão responde pela modalização das dimensões, forma e conteúdo aparecem separados: a diferença é in-formada *de fora*, pela operação das diversas racionalidades. O resultado é a não problematização da diferença *na* organização, daí a manifestação da contradição no interior da organização ser vista como disfunção.

O modelo define que as regras sejam constantemente escrutinadas pelo coletivo, por isso, no tipo-ideal coletivista-democrático, a formalização é marcada por certa precariedade que perturba a própria lógica da análise formal: como pensar a forma que é permanentemente *reforma*, senão como *disforme*? O problema foi sinalizado por Rotschild-Whitt ao utilizar o signo “anomalia”, na passagem citada. A exterioridade entre razão substantiva e forma da organização é resolvida pelo recurso aos modos híbridos, em que a racionalidade parece perder substância e ganhar realidade. Este *problema da forma* – da *reforma* e do *disforme* – é fulcral para a compreensão do problema da transição.

O modelo adaptativo-complexo objetiva acessar a variedade de formas, sem o rótulo ‘anomalia’. A valorização da singularidade dá ensejo a uma noção de “estilo organizacional” (GARCIA, 1992, p. 184), enfatizando peculiaridades do processo de significação e aprendizado, e certa independência da forma organizacional emergente a requisitos predefinidos. O modelo apreende o fenômeno organizacional pela ótica da *diferenciação*. Do ponto de vista da dinâmica organizacional, vislumbra-se o aprendizado necessário à

incorporação gradativa de elementos transformadores. A dimensão ética tem caráter teleológico: a emancipação humana orienta todo projeto autogestionário.

A contribuição do modelo está na atenção dada às contradições e complementaridades indissociáveis dos processos de interação social que induzem novas formas de organização. A transformação está incorporada à dinâmica dessas interações, e deve ser pensada como sua resultante. A orientação dos conteúdos substantivos das novas formas não está garantida, depende do aprendizado e elaboração crítica por parte dos sujeitos envolvidos: *a trajetória da organização é aberta*, nada garante que o projeto se realize. A efetividade organizacional tem pressuposto numa crescente habilidade cognitiva do sistema, mediada pelo aprendizado individual e coletivo.

A dialética dos sistemas sociais complexos, tal como proposta, põe em evidência os excessos e transbordamentos produzidos pelas interações sociais. O modelo adaptativo-complexo expõe os *limites* dos processos de transformação estrutural, a analogia com os acidentes é muito esclarecedora nesse sentido, pois sugere alguma aleatoriedade na trajetória da organização e, ao mesmo tempo, releva a necessidade de codificar aleatórios significativos para o projeto, o que reforça o acento teleológico.

O modelo formal de organização autogestionária tenta fazer uma síntese entre a experiência histórica dos conselhos operários e a prática da empresa moderna capitalista. A primeira fornece a forma política, a segunda a forma econômica. O cuidado em insular a organização é importante: as “comissões” desempenham a função essencial de mediação com o ambiente sócio-político-econômico. A questão simbólico-ideológica ganha destaque, porque as comissões são pensadas como *tradutoras* do entorno capitalista.

O trabalho de tradução é a substância desta proposição, a re-significação preocupa o autor:

[...] existe uma diferença qualitativa fundamental entre os dois contextos [autogestionário e capitalista], que condiciona as características de cada elemento [estrutural da empresa] em si. Desta forma, é incorreto referir-se a definições como matriz ou enriquecimento de tarefas no âmbito de uma proposta autogestionária, já que este referencial teórico está ligado à administração tradicional, e imagina-se que sua adoção em outro contexto se

Este cuidado sinaliza o embate simbólico implicado no processo de transformação da empresa capitalista em autogestionária. Fazer algo diferentemente implica pensá-lo “outramente”, o inverso também vale. Assim, vem à baila o problema da forma pelo viés do antagonismo, isto é, da ruptura dialética, dada a irredutibilidade de uma forma à outra. A autogestão é pensada em contradição à heterogestão, a empresa autogerida é a negação da empresa capitalista. A passagem entre as duas formas é um lugar vazio, não há propriamente transformação, mas ruptura. Este ponto conflita com a prática gradualista implícita ao modelo. Pensar um modelo de organização autogestionária suscita a questão a respeito da possibilidade de modelos para a autogestão, em que a atividade de re-significar seja essencial. Mas, o valor dos modelos deve ser relativizado: o verbo remodelar é mais adequado para descrever a prática autogestionária, como alerta o próprio Gutierrez (1988).

#### 4 AS TRÊS FIGURAS DA TRANSIÇÃO

A discussão anterior desenhou três representações da relação entre estrutura capitalista (heterogestão) e estrutura autogestionária (autogestão). A cada modelo corresponde uma das seguintes figuras: *polaridade*, *limite* e *antagonismo*.

*Polaridade* é a figura estampada no primeiro modelo. Permite imaginar um contínuo de formas, mas a passagem de uma a outra forma não é problematizada e a organização aparece in-formada do exterior. O modo de legitimação da autoridade e o tipo de divisão do trabalho são os conteúdos que a informam. O modelo coletivista de organização é definido como oposto polar do modelo burocrático, ambos constituindo “os dois extremos da realidade organizacional” (ROTSCHILD-WHITT, 1979; 1982). A forma da organização é a substância do modelo, e o problema da indefinição da forma na organização coletivista-democrática produz um impasse: uma vez que as regras são constantemente escrutinadas pelo coletivo, a formalização é precária. A *forma* é permanente *reforma*, o que é entendido como anomalia inerente a este modo de organizar.

*Limite* é a figura do modelo adaptativo-complexo, que evidencia a possibilidade de transformação endógena das estruturas organizacionais e problematiza seus excessos. A transformação aparece inscrita na dinâmica das interações humanas, pensadas como situadas e indissociáveis da história de quem as vive. O aprendizado coletivo é central para a efetivação do modelo. Além de uma orientação ética-política na direção da emancipação, vê-se como necessária a amplificação das capacidades cognitivas individuais e coletivas, de modo que se esclareçam os meios apropriados (ou tecnologias) de realização do projeto. A ênfase na peculiaridade desloca a observação para os acidentes, vistos como signos privilegiados da evolução do projeto. Nesse sentido, os limites ganham centralidade, o excesso é visto como signo do “novo” e recomenda-se a reflexão sobre ele. A capacidade de significar estas diferenças endogenamente produzidas é o que garante a existência adaptativa dos sistemas complexos, daí que os limites sejam colocados como ponto nodal dessas organizações. A questão é: seria possível ao sistema incorporar a diferença sem se romper, sem produzir acidentes definitivos (catástrofes)?

*Antagonismo* é a figura posta no modelo formal, expondo a dificuldade de se pensar o contínuo heterogestão – autogestão. A irreducibilidade de ambas as estruturas se apresenta aqui como crucial: a autogestão é a contradição da heterogestão, não é possível engendrar uma forma da outra sem uma ruptura simbólica e prática. Os signos devem ser re-significados e as práticas re-inventadas. Dá-se assim existência à organização autogerida como “anti-empresa” capitalista. Esta inversão configura um truque metodológico para tornar pensável a transformação, mas a ponte entre as formas é bombardeada no final processo. A transformação é insuficiente para explicar esta passagem. O problema que aparece na discussão do modelo é a questão da impossibilidade formal da estrutura autogerida porque modelar é sempre re-modelar. Daí que a autogestão apareça como trabalho incessante de organização e decisão sobre as práticas e regras de trabalho.

## **5 AS EMPRESAS ASSUMIDAS POR TRABALHADORES (EAT): ENTRE HETEROGESTÃO E AUTOGESTÃO**

O problema de transformar uma estrutura heterogestionária em autogestionária é determinante da trajetória das EAT. No plano lógico, esta transformação consiste na crescente internalização da negatividade, com a incrustação da autogestão no interior de uma estrutura hierárquica previamente existente. No plano concreto, o trabalho é tanto simbólico quanto prático, dado o constante resignificar das ações, regras, práticas e processos organizativos. As encruzilhadas do percurso podem ser vislumbradas pelas três figuras da transição.

Pesquisas empíricas apontam a ambigüidade estrutural das EAT: internamente, a estrutura herdada – processos de trabalho, tecnologia, modelos de gestão – tende a dificultar a imediata conversão autogestionária; externamente, a porosidade ao entorno capitalista, sobretudo os imperativos de mercado, tendem a emperrar processos de mudança, mesmo gradual (Meira, 2009). Uma revisão da literatura permite apontar importantes barreiras a uma transição tranqüila para a autogestão: (1) a tendência de captura da direção da empresa por frações ou grupos bloqueia a implementação da gestão coletiva (TAUILLE; DEBACO, 2002; VIEITEZ; DAL RI, 2001a); (2) a “fetichização” da tecnologia retarda o processo de adequação social e técnica à autogestão, isto precariza o trabalho e dificulta a sobrevivência do empreendimento (NOVAES, 2007; NOVAES; DAGNINO, 2007); (3) a dimensão subjetiva, a intensidade emocional do investimento psíquico-cognitivo demandado no processo social de construção da autogestão (SATO, 1999; FAJN, 2003; ESTEVES, 2004).

Dadas tais dificuldades, as EAT devem ser pensadas como *organizações em transição* que convivem com a presença contígua de processos, práticas e regras oriundas tanto da heterogestão (herdada) quanto da autogestão. As várias dimensões do empreendimento transpiram contradições ensejadas por esta convivência ambígua. Qual o significado desta condição singular?

A resposta a esta questão é aqui oferecida como uma hipótese de trabalho: pensar a *trajetória típica das EAT* a partir das três figuras construídas, como uma *transição por etapas* de superação (ou não) das restrições à autogestão: *polaridade, limite e ruptura*. A hipótese tem a vantagem de contemplar o caso em que essas organizações se rendem à heterogestão. É uma hipótese realista, já que são conhecidos os casos de EAT que se configuram como estruturas hierárquicas, empregam mão de obra assalariada, aderem à gestão capitalista (ATTIE, 2007; MEIRA, 2009; NOVAES, 2007; VIEITEZ; DALRI, 2001a).

A trajetória típica das EAT, de acordo com esta hipótese, constitui-se em três momentos, não necessariamente seqüenciados ou lineares. O primeiro momento é o de confronto com a antiga empresa, configurando uma polarização em diversos níveis. A negociação nem sempre pacífica com os antigos padrões; o convívio cotidiano com máquinas e equipamentos desenhados intensificar o trabalho e facilitar o controle sobre o operador; o enfrentamento da indisciplina dos colegas; a desilusão com os excedentes; a precarização da condição de vida. A *polaridade* define esta *etapa de forte presença da antiga estrutura*, em que emerge o problema da sua *trans*-formação, em que a *re*-forma aparece como caminho possível da transição para uma nova estrutura.

A segunda etapa define-se pelos *limites* manifestos ao longo da experiência de transformação da antiga estrutura. Como foi visto, não há garantias para a realização da nova forma, que depende da capacidade de aprendizado e elaboração crítica dos sujeitos. Esta etapa define-se pelo limite representado pelo equipamento heterogestionário diante da emergência de um projeto ético-político orientado à autogestão. A decodificação e seleção dos acidentes significativos, face a esse projeto, levam à fixação dos limites da estrutura antiga/herdada, o que funciona como abertura e incentivo à adoção de novas práticas, mesmo que contraditórias ao entorno. Por outro lado, é preciso considerar que o confronto com esses limites pode levar ao abandono do projeto transformador e perpetuar as práticas da antiga estrutura: o desgaste emocional no processo de transformação é intenso (ESTEVEVES, 2004). A noção de *limite* contempla *estrutura organizacional* e *dimensão humana*, como perspectiva teleológica problematiza a finalidade do empreendimento e a capacidade de realizá-la. Dito de outro modo, não havendo um projeto autogestionário endógeno e constitutivo da EAT, seu destino continua aberto.

A superação dos limites estruturais da antiga empresa dá sentido à *etapa de ruptura*. É quando se apagam os vestígios da antiga estrutura e configura-se o projeto ético-político na nova forma. Se a empresa autogerida é a negação da empresa capitalista, só pode se concretizar pela superação do fetiche da antiga forma. Mas, a etapa de ruptura vai além, rompe a própria noção de forma ao expor a contradição de relacioná-la à organização autogestionária. Trata-se da impossibilidade de fixidez formal da estrutura autogerida: modelar é sempre re-modelar e autogestão é trabalho incessante de (re)organização.

A autogestão é o negativo da heterogestão porque desoculta o lugar político da gestão, desvela seu poder ao submetê-la ao escrutínio coletivo. A dimensão ética-política inscrita na prática (auto)gestionária traz à tona o sentido de *práxis* nela implicado. Assim, diferenciam-se essencialmente *auto-gestão* e *hetero-gestão*, a primeira pertence ao domínio da *práxis*, a segunda ao domínio da *técnica*:

A *técnica*, tal como mostrou Aristóteles, caracteriza-se pela heterogeneidade de natureza entre meios e fins, entre o ato fabricante e o produto final; a *práxis*, ao contrário, caracteriza-se pela homogeneidade entre meios e fins – fins éticos exigem meios éticos, fins políticos exigem meios políticos. (CHAUÍ, 1995, p. 354).

É preciso ter claro que *práxis* tem o sentido de *trabalho inacabado* e a autogestão é construída desta substância. Nesses termos, vale à pena levar a sério a noção de *organização em transição* para referenciar as EAT como expressão de uma *práxis autogestionária*. A implicação mais geral de tal arrazoado é a constatação de que na autogestão não há obra acabada, mas construção e criação permanentes (CASTORIADIS, 1995). Assim, a economia solidária parece ser uma opção política radical e paradoxal ao substituir ‘desemprego’ por trabalho sem fim.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Numa frase lapidar, João Bernardo sintetiza toda esta problemática: “... *as formas de organização do movimento operário – refiro-me às formas de luta autônoma – são seu próprio conteúdo*” (JOÃO BERNARDO *apud* TRAGTENBERG, 1986, p. 73). Esta é uma maneira sutil de negar o formalismo, ao recusar toda e qualquer atividade estranha à *práxis* autogestionária. O problema da transição à autogestão é, portanto, duplo: (1) o problema da realização de um projeto ético-político emancipador e, ao mesmo tempo; (2) o problema de construir uma *práxis* gestionária alinhada a este projeto, isto é, marcada pela inseparabilidade entre meios e fins.

A referência a *organizações em transição* representa um ‘estado’, mais do que uma ‘forma’ acabada, refletindo a *práxis* da autonomia: autogestão é processo permanente. Se as especificidades das EAT levam à conclusão sobre esta condição de luta incessante contra o

fetichismo da organização em suas diversas dimensões, os empreendimentos da economia solidária (EES) não podem ficar atrás. A análise do problema da transição, delimitada às unidades produtivas das EAT, trouxe à tona o problema mais geral da transição a uma “outra economia” do qual o projeto da economia solidária (ES) é caudatário (SINGER, 2002; SANTOS, 2002).

A ES é um movimento nucleado na criação de organizações produtivas alternativas ao capitalismo, cujas especificidades se definem por adjetivos – *solidária, autogestionária, cooperativa*. Aqui apenas uma dessas qualidades foi discutida, o que permitiu concluir que a lógica autogestionária está baseada num modo de organizar específico, centrado numa *práxis* que se esforça por eliminar a fetichização da(s) forma(s) de organização.

Dadas suas contradições internas e externas, as EAT têm o mérito de condensar uma série de problemas generalizáveis aos demais EES. Porém, dados os limites deste ensaio, suas conclusões podem ser contestadas, além de confrontadas com trabalhos empíricos. Algumas questões podem ser enunciadas, nesse sentido: identifica-se esta *práxis* no cotidiano dos EES?

Há um limite aceitável para o fetichismo da organização autogestionária? Os EES seriam democracias em escala organizacional? É possível conceber democracias regionais, sem considerar as incidências do entorno? Pode-se pensar em ‘governança autogestionária’ na ES? Enfim, se a discussão anterior revelar-se frágil, ao menos fica a contribuição das questões e novas aberturas para a análise da autogestão nos EES.

## REFERÊNCIAS

ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária; IBASE. *Autogestão em avaliação*. São Paulo: Edições ANTEAG, 2004.

ATTIE, Janaina P. **Organizações Solidárias de Produção: subversão ou submissão ao capital? Uma análise sobre as possibilidades da emancipação pelo trabalho**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2007.

CASTORIADIS, Cornelius. **A instituição imaginária da sociedade**. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

CHAUÍ, Marilena. Convite à Filosofia. São Paulo: Ática, 1995.

ESTEVES, Egeu. **Sócio, Trabalhador, pessoa:** negociações de entendimentos na construção cotidiana da autogestão de uma cooperativa industrial. Dissertação de Mestrado. IP/USP, São Paulo, 2004.

FAJN, Gabriel (coord.). **Fábricas y empresas recuperadas** – protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividade. Buenos Aires: Ed. Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, 2003.

FARIA, José H.; FARIA, José R. V. de. Poder e controle em organizações solidárias. In: PIMENTA, Solange M.; SARAIVA, Alex S.; CORRÊA, Maria L. (Orgs). **Terceiro setor: dilemas e polêmicas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

FARIA, Maurício S. de; DAGNINO, Renato; NOVAES, Henrique T. Do fetichismo da organização e da tecnologia ao mimetismo tecnológico: os labirintos das fábricas recuperadas. **Revista Katálisis**, v. 11, n. 1, p. 123-131, 2008.

GARCIA, Ramon M. Acidentes em sistemas sociotécnicos de alto risco: uma proposta de “planejamento institucional” para sistemas de energia elétrica. **Revista de Administração Pública**, v. 26, n. 4, p. 161-91, 1992.

GARCIA, Ramon M. Enfrentando a crise: a prática da administração estratégica da Unibrás. **Revista de Administração Pública**, v. 22, n. 3, p. 111-130, 1988.

GARCIA, Ramon M. Tecnologia apropriada: amiga ou inimiga oculta? **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 3, p. 26-38, 1987.

GARCIA, Ramon M. Uma proposta alternativa de pesquisa: a investigação emancipadora. **Revista de Administração Pública**, v. 18, n. 2, p. 144-59, 1984.

GARCIA, Ramon M. A base de uma administração autodeterminada: o diagnóstico emancipador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 2, p. 7-17, 1980.

GUTIERREZ, Gustavo L. Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 28, n. 2, p. 7-19, 1988.

GUTIERREZ, Gustavo L. **Autogestão, participação e estrutura organizacional : uma análise crítica da evolução formal da empresa media atual.** Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, EAESP/FGV, São Paulo, 1989.

GUTIERREZ, Gustavo L. Autogestão, participação, propriedade e salário. **Revista de Administração de Empresas USP**, v. 16, n. 4, p. 14-23, 1991.

GUTIERREZ, Gustavo L. Da autogestão à economia social. **Revista de Administração de Empresas USP**, v. 33, n. 1, p. 68-73, 1998.

GUTIERREZ, Gustavo L. Entre o lazer e o trabalho: uma contribuição da autogestão para a administração de empresas. **Organizações & Democracia**, v. 1, n.1, p. 31-39, 2000.

GUTIERREZ, Gustavo L. Uma avaliação do desenvolvimento organizacional e tecnológico das empresas: dos anos setenta até a atualidade. **Organizações & Democracia**, v. 2, n.1, p. 3-16, 2001.

GUTIERREZ, Gustavo L. Economia Solidária: de movimento político a política de Estado. **Organizações & Democracia**, v.5, n.1, p. 9-22, 2004.

GUTIERREZ, Gustavo L. FREITAS, Maria E. de; CATANI, Afrânio M. Em busca da organização democrática: a trajetória de Ramon Moreira Garcia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 109-113, 2004.

KRAICHETE, Gabriel ; LARA, Francisco ; COSTA, Beatriz (Org.). **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

LISBOA, Armando de M. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 109-115, 2005.

MEIRA, Fabio B. **As encruzilhadas da autogestão**. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, EAESP/FGV, São Paulo, 2009.

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

NOVAES, Henrique T. **As Fábricas Recuperadas na América do Sul**. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

NOVAES, Henrique T. **Notas sobre Fábricas Recuperadas na Argentina e no Uruguai**. Campinas: GAPI Unicamp, 2005.

NOVAES, Henrique. T.; DAGNINO, Renato. A Tripla Exploração das Fábricas Recuperadas Latino-Americanas. In: XII Encontro Nacional da SBEP, São Paulo, 2007. **Anais Eletrônicos do XII Encontro Nacional da Sociedade Brasileira de Economia Política**. São Paulo, 2007.

PARKER, Martin; FOURNIER, Valérie; REEDY Patrick. **The Dictionary of Alternatives**. London: Zed Books, 2007.

ROTSCHILD-WHITT, Joyce. The Collectivist Organization: an alternative to rational-bureaucratic models. In: LINDENFELD, Frank; ROTSCHILD-WHITT, Joyce (Eds).

**Workplace democracy and social change.** Boston: Porter Sargent Publishers, p. 23-49, 1982.

ROTSCHILD-WHITT, Joyce. The Collectivist Organization: an alternative to rational-bureaucratic models. **American Sociological Review**, v. 44, n. 4, p. 509-527, 1979.

ROTSCHILD-WHITT, Joyce; WHITT, J. Allen. **The cooperative workplace: potentials and dilemmas or organizational democracy and participation.** Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

RUFINO, Sandra. **(Re) Fazer, (Re) Modelar, (Re) Criar:** a autogestão no processo produtivo. Tese (Doutoramento em Engenharia da Produção), Escola Politécnica/USP, São Paulo, 2005.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Produzir para viver:** os caminhos da produção não capitalista. São Paulo: Cortez, 2002.

SATO, Leny. "Djunta-mon": o processo de construção de organizações cooperativas. **Psicologia USP**, v.10, n.2, 1999.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

TAUILLE, José R.; DEBACO, Eugênio S. Autogestão no Brasil: a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores. In: VII Encontro Nacional de Economia Política. Curitiba, 2002. **Anais Eletrônicos do VII ENEP**, Curitiba, 2002.

TRAGTENBERG, Maurício. **Reflexões sobre o socialismo.** São Paulo, Brasil: Editora Moderna, 1986.

VIEITEZ, Candido G.; DAL RI, Neusa M. **Trabalho Associado:** cooperativas e empresas de autogestão. São Paulo: DP&A, 2001a.

VIEITEZ, Candido G.; DAL RI, Neusa M. O processo de trabalho nas fábricas de autogestão. **Organizações & Democracia**, v. 2, n.1, p. 17-27, 2001b.

VIEITEZ, Candido G.; DAL RI, Neusa M. Virtualidades político-sociais das organizações econômicas dos trabalhadores. **Organizações & Democracia**, v.1, n.1, p. 53-69, 2000.