

A AUTOGESTÃO E A HETEROGESTÃO: ABORDAGEM DE DUAS FORMAS DE GESTÃO NA CONTEMPORANEIDADE

Thayna Eloyza Peixoto ALVES¹

Emanuel Alvares CALVO²

RESUMO: Este presente trabalho aborda dois temas, que apesar de pouco mencionados são de extrema importância para a sociedade. A heterogestão e a autogestão são como raízes da administração. Para entender a própria administração precisa-se entender seu surgimento, as formas de gestão presentes nessa ciência. A heterogestão nada mais é de que a teoria clássica abordada por Fayol em suas obras, a autogestão é um termo relativamente novo, usado pela primeira vez por volta da década de sessenta e conhecida também como um princípio de economia solidária. Sabe-se que é de grande importância entender a gestão organizacional, e por sua vez o comportamento dentro das organizações. O trabalho procurou abordar um pouco do convívio organizacional, o motivo que levou as pessoas a viverem em comunidade (ou organizações), antes, durante e depois do período feudal. Tudo indica que essas formas de organizações foram formadas para a sobrevivência dos que estavam em seu meio. Sabe-se hoje, que o mundo é composto por organizações, diante de tal afirmação, tendo a necessidade de se estudar sobre elas e tudo que as compõe, eis a importância do presente trabalho.

Palavras-chave: Heterogestão. Autogestão. Administração. Organizações. Economia Solidária

1 INTRODUÇÃO

Este artigo estruturou-se sob a ótica da autogestão e da heterogestão. Através de pesquisas feitas usando a literatura e internet pode-se analisar um dos princípios da economia solidária que é a autogestão e também um pouco das teorias clássicas da administração, aqui referenciada como heterogestão. Estudou-se também o contexto histórico da administração desde seus primórdios, o surgimento das organizações e o motivo que levou as pessoas a trabalharem em grupos organizados. Dissertou-se sobre este tema por sua relevância no que tange a economia e a administração e à introdução do operário na organização, uma vez

¹ Discente do 3º termo, no curso de Administração, do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail: thaynapeixoto.alves@gmail.com

² Docente do curso de Administração, do Centro Universitário “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Paulista (UNIP). E-mail: emanuel@toledoprudente.edu.br. Orientador do trabalho.

que pouco se sabe sobre os termos “autogestão” e “heterogestão” e tampouco sobre como são aplicados.

O objetivo deste trabalho é compartilhar o tema com todas as esferas da sociedade, e levar a todos (por ser um assunto social) o entendimento da prática da autogestão e heterogestão.

A metodologia aplicada constitui-se basicamente de pesquisa bibliográfica e análise de informações obtidas pela internet. Por fim, para a estruturação do trabalho analisou-se as informações de todos os materiais obtidos.

2 A ADMINISTRAÇÃO

Desde as primícias, para a garantia de sua sobrevivência e satisfação de suas necessidades e de seus iguais, segundo Orlando (2010), o ser humano se organizou em grupos que o ajudasse a ter os meios necessários para tal, assim aconteceu antes e durante o período feudal e acontece hoje. Com a chegada da Revolução Industrial, um processo que irrompe no século XVIII com a invenção do tear em 1765, com o surgimento da primeira indústria têxtil na Inglaterra em 1771 e quando James Watt (1736-1819) melhora a máquina a vapor inventada em 1698, pelo mecânico inglês Thomas Newcomen, e que passa a abastecer as fábricas de teares, instalando um novo sistema fabril modificando a estrutura social, e comercial da época, promovendo grandes mudanças de cunho econômico.

Para Orlando Rodrigues (2010), “o fenômeno da Revolução Industrial (1780-1914) foi decisivo para o surgimento e desenvolvimento das empresas.”.

Ainda de acordo com Orlando (2010) a administração tem por função melhorar o andamento das organizações através das tomadas de decisões, realizar coisas através de pessoas, baseando-se em princípios de eficiência e eficácia. O mundo em que se vive hoje é constituído por organizações, que são compostas por recursos humanos, que planejam, dirigem, coordenam e executam atividades dentro dessas organizações.

Dado o conceito de administração, por Chiavenato (2000, p.03):

Administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos.

3 ECONOMIA SOLIDÁRIA

O final do século XX marcou o ápice da perda de postos de trabalho devido principalmente pela reestruturação produtiva. Em resposta a comportamentos econômicos geradores de desigualdade, surgem no país, experiências econômicas fundamentais na cultura da cooperação da solidariedade e da partilha, comumente chamadas de economia solidária, que primordialmente buscam a valorização do ser humano e do trabalho. Rangel e Monolescu (2012)

Ainda que o termo Economia Solidária pareça novo, seu uso data dos séculos XVIII e XIX no palco da Revolução Industrial na Europa Ocidental. O contexto foi a substituição da força de trabalho humano pelas máquinas a vapor que suscitou uma reestruturação das relações produtivas. Pode se dizer que seu surgimento se dá ao mesmo tempo em que o capitalismo se consolida como modo de produção dominante. Rangel e Monolescu (2012)

“A prática da economia solidária deve ser admitida como uma estratégia e alternativa de produção de outras formas de organização de trabalho, [...]”. Na Economia Solidária, o trabalho autogestionário é um caminho para sistematizar a laboração baseada essencialmente na cooperação entre iguais do *modus operandi* econômico e no cunho solidário quando se tratando de emprego e renda. (Rangel e Monolescu, 2012, p. 02).

Para Singer, a Economia Solidária:

Gira em torno da ideia da solidariedade, em contraste com o individualismo competitivo que caracteriza o comportamento econômico padrão nas sociedades capitalistas. O conceito se refere às organizações de produtores, consumidores, poupadores, etc., que se distinguem por suas especificidades: a) estimulam a solidariedade entre os membros mediante a prática da autogestão e b) praticam a solidariedade para com a população trabalhadora em geral, com ênfase na ajuda aos mais desfavorecidos. (SINGER, 2003, p. 116)

Seguindo esta concepção, Singer (2009) apud Rangel e Monolescu (2012, p. 14) a define como um conjunto de experiências coletivas de trabalho, produção, comercialização e crédito, organizado por princípios solidários, que aparecem de várias formas: cooperativas e associações de produtores, empresas autogestionárias, bancos comunitários, clubes de troca, bancos do povo e diversas organizações populares urbanas e rurais.

Esse presente artigo destacará a autogestão, suas características e diferenças em relação à gestão do modo capitalista – heterogestão.

4 AUTOGESTÃO

Sendo um princípio da Economia Solidária, a autogestão esta relacionada com a participação dos funcionários na empresa, na propriedade coletiva dos meios de produção; participação plena dos trabalhadores na administração e na tomada de decisões; autonomia dos trabalhadores na gestão do empreendimento e distribuição equitativa dos ganhos. Para Nascimento (2003), “a autogestão é mais um ‘ideal’ de democracia econômica e gestão coletiva que caracterizam um novo modo de produção.”. “É uma forma de organização onde todos participam da direção e dos resultados obtidos.” Viana (1996).

Conceitua-se, ainda de acordo com Viana, uma empresa autogerida, como aquela onde as tomadas de decisão são alcançadas de forma coletiva, onde os colaboradores chegam em uma opinião conjunta, abolindo a hierarquia formal.

Conforme Gutierrez (1988, p. 09):

A autogestão só pode viabilizar-se através 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 à vontade e nem tampouco o caráter técnico do que é administração. Infelizmente, na prática, parece que os que têm vontade não possuem paciência para discutir a técnica, e os que sabem a técnica não tem vontade.

Ainda de acordo com Gutierrez, a autogestão é envolvida por elementos externos a ela, como o social, tecnológico, tradições e hábitos, mas o que for decidido na sequência deve ser independente e livre.

Para Nascimento (2003), autogestão e Economia Solidária são duas teorias que caminham lado a lado e que, de certa forma, pode-se afirmar que não existe autogestão sem economia solidária, e vice e versa.

Para Singer (1998) apud Ventura Neto (2010, p.58), a empresa autogerida, devido a crise do Estado de Bem Estar Social e outros fatores políticos neoliberais do final do século XX – falências de empresas, o desemprego e os problemas sociais produzidos pela forma de gestão capitalista, de “acumulação flexível” – levou à reorganização da produção, mostrou força, renascendo com teor significativo a partir das experiências de organização da produtiva na ótica da autogestão.

Segundo Ventura Neto (2010, p. 58-59)

Dessa maneira, coloca-se atualmente a autogestão como possibilidade concreta de reversão daquele processo vital ocorrido nos inícios remotos do modo capitalista de produção: o da separação entre trabalhador, meios de trabalho e o seu produto, separação em que está explícita a alienação e a submissão ideológica do proletariado.

Para Viana (2003, p. 109)

A autogestão não é apenas a forma política (democracia direta) do consumismo e nem mero “método de gestão de empresas”. A autogestão é uma relação de produção que se generaliza e se expande para todas as outras esferas da vida social.

Gutierrez (1988, p.17) afirma que para a implantação da autogestão, o papel do administrador é conhecer completamente as empresas heterogeridas, as tradicionais:

Não se pode analisar a expectativa do surgimento de formas autogeridas de organização da produção apenas a partir das experiências ocorridas e do processo de organização dos trabalhadores. A autogestão está na heterogestão, assim como está na estrutura da família patriarcal e suas contradições, como está no partido político, nas reivindicações dos trabalhadores, das mulheres, etc.

O autor sugere que, é preciso incentivar a tomada de decisão na coletividade, reestruturando uma organização.

Um exemplo de empresa autogerida é a fábrica Flaskô em Sumaré. Administrada pelos trabalhadores. Houve o rompimento com as estruturas hierárquicas e burocráticas, a autoridade se dá pelo respeito e reconhecimento por parte dos operários, abandonando a forma como era estabelecida a relação patrão - funcionário que antes existia. As decisões são tomadas pelos próprios trabalhadores de forma democrática. A fábrica foi ocupada após sua derrocada. A Flaskô era de propriedade da Holding Brasil (HB) um dos braços da Tigre. As dívidas começaram na década de 1990 com a falência da Holding acometendo demissões em massa. Seus funcionários, que na maioria eram famílias inteiras – pai, mãe e filhos, sem saída após as portas se fecharem, optaram por continuar a trabalhar na fábrica, conseguindo assim, após manifestações, tentativas -não por parte dos funcionários- fracassadas de leilões, lutas sem fim por vários anos, estabelecer a autogestão. Hoje a fábrica é autogerida. O lucro é destinado para o pagamento de uma parte dívida deixada anteriormente, operações da empresa, e folha de pagamento. (Rodrigues, 2014)

4 HETEROGESTÃO

As teorias clássicas, abordada por Fayol (teoria clássica) e Taylor (Administração Científica), que contribuíram com a identificação das principais funções da administração que são: Planejar, Organizar, Controlar, Coordenar, Comandar. Pautada por estrutura piramidal com alto nível de centralização. Onde a organização é dividida por departamentos, onde os funcionários respondem a um superior, obedecendo a uma hierarquia. O foco está na importância da tarefa e da estrutura organizacional, poder, divisão do trabalho e autoridade. “A heterogestão tem como característica o comando de operações e controle [...]” (SINGER, 2006 apud VENTURA NETO, 2010, p.15). “Assume a gestão hierarquizada entre os que planejam e os que executam [...]”. (VENTURA NETO, 2010).

A heterogestão acompanha a Administração Científica, abordada por Taylor, com ênfase na tarefa desenvolvida pelo operário, e a teoria clássica da Fayol

que se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização precisava ter para ser eficiente. Todas as teorias com o mesmo objetivo, a eficiência das empresas. Administração Científica, ou taylorismo³, como dito, com ênfase na tarefa, se preocupa em organizar o “chão de fábrica”, os métodos e processos de trabalho desenvolvidos para a eficiência operacional. Taylor, fundador da Administração Científica, teve vários seguidores, como Henry Ford. (Chiavenato, 2004)

Chiavenato (2004, p. 54) diz:

[...] e provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época. A preocupação original foi eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade [...].

Portanto, treinava-se bem o operário, em uma função específica, assim, se desenvolvia a tarefa com menos esforço.

Ainda de acordo com o autor, na teoria de Taylor, o operário não possui capacidade, ou formação, ou meios para analisar cientificamente seu trabalho e estabelecer o método ou processo mais eficiente. Antes, o critério de escolha do método de execução do trabalho era estabelecido pelo próprio funcionário. Ao surgimento da teoria científica, a responsabilidade é repartida. A gerência passaria a planejar (estudar a melhor forma - do trabalho que deverá ser executado pelo funcionário - e seu estabelecimento), além da supervisão do trabalho durante todo o processo de produção. Enquanto o trabalhador executa o trabalho, não cabendo a ele, por iniciativa, sugerir ideias que podem potencializar o lucro. (Chiavenato, 2004) A heterogestão também esta para a teoria clássica, que, abordada por Fayol, tem ênfase na estrutura da organização, necessária para ser eficiente. Segundo a teoria, tanto os departamentos, setores e pessoas que executam as tarefas são responsáveis para tal. De acordo com a teoria de Fayol, na hierarquia os níveis mais elevados desenvolviam as funções administrativas: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar, enquanto aos níveis mais baixos competiam as funções não administrativas. (Chiavenato, 2004)

³ A teoria de Taylor foi retomada pelos japoneses nos anos 50. Eles criaram o método KAIZEN com base na aplicação do taylorismo. Com os resultados alcançados, a Administração Científica despertou muito interesse na virada do milênio.

Para Chiavenato (2004, p.84):

A estrutura organizacional constitui uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem. A cadeia de comando [...] baseia-se no princípio da unidade de comando, que significa que cada empregado deve se reportar a um só superior.

Ainda de acordo com o Chiavenato, para a teoria clássica, a estrutura organizacional é analisada de cima para baixo, ao contrário da abordagem da Administração Científica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou um pouco de duas formas de gestão conhecidas na administração, a heterogestão e a autogestão. Por um lado, a heterogestão que esta presente no mundo inteiro, em quase todas as organizações com ou sem fins lucrativos, é a forma mais comum de gestão que se conhece, abordada na teoria clássica da administração. Do outro, a autogestão, um princípio da economia solidária, que surge do pressuposto de que os patrões se beneficiam do esforço sem reconhecimento dos funcionários.

Foi feita uma pesquisa sobre o surgimento, aplicação e ligação com a administração. Tanto a heterogestão quanto a autogestão estão diretamente ligadas, embora abordem de forma diferente.

Na literatura existem muitos e diversos materiais que abordam a heterogestão, no entanto a pesquisa se torna um pouco difícil, uma vez que os autores não usam o termo “heterogestão”. Como é o caso de Fayol e Chiavenato, que tratam o tema como administração clássica. No caso da autogestão, sentiu-se uma carência de materiais, uma vez que é um tema relativamente novo. Os materiais relacionados com a autogestão foram essencialmente pesquisas realizadas por estudiosos na área ou curiosos que desejassem aumentar de alguma forma, através do estudo, o conhecimento.

Foi uma pesquisa de extrema importância, pois foi possível entender a diferença entre os dois temas, o motivo de serem diferentes entre si e a aplicação deles.

Em virtude dos fatos narrados, as pesquisas e estudos a cerca dessas duas formas de gestão continuarão. Para que, mais se descubra e entenda sobre essas duas formas de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração- Teoria, processo e prática**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GUTIERREZ, G. L. Autogestão de empresas: novas experiências e velhos problemas. *In*: VIEITEZ, C. G. (Org.). **A empresa sem patrão**. Marília: UNESP, 1997
GUTIERREZ, G. L. **Autogestão de empresas: Considerações a respeito de um modelo possível**. 1988. Disponível em:<
<http://www.scielo.br/pdf/rae/v28n2/v28n2a02.pdf>>. Acesso: em 04 Ago. 2016

NETO, Eduardo Augusto Ventura. **HETEROGESTÃO E AUTOGESTÃO, duas formas de controle da produção e do trabalho no capitalismo contemporâneo: a experiência da COPALA**. 2010. 98f. Dissertação (Pós- Graduação)- Universidade Federal do Pará, 2010.

NASCIMENTO, Carlos. **Autogestão e Economia Solidária**. Disponível em:
<http://www.ufpa.br/itcpes/documentos/autogestao_e_es.pdf>. Acesso em: 29 de Fev. 2016.

LADEIA, Carlos R. NATÁRIO, Elisete G. **Autogestão no Capitalismo: Uma Equação Complicada**. Disponível em:
<<http://redelp.net/revistas/index.php/rma/article/viewFile/17ladeianatario1/71>>
Acesso em: 29 de Fev. 2016

RODRIGUES, O. **A Gestão do Trabalho no Capitalismo**, 2010. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-gestao-do-trabalho-no-capitalismo/38064/>>. Acesso em: 04 Ago. 2016

RANGEL, R. R.; MONOLESCU, Friedhilde Maria Kustner. **Economia Solidária pela Perspectiva Histórico-Teórica**. Disponível em: <<http://www.faceq.edu.br/regs/downloads/numero08/economiaSolidaria.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2016

SANTOS, C. et al. **DISCUTINDO FORMAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL: A Autogestão e a co-gestão**. Belo Horizonte, MG: FACULDADE NOVOS HORIZONTES, 2008.

SEMINÁRIO NACIONAL DE AUTOGESTÃO, 2003, JOINVILLE, SC. **A autogestão e o “novo cooperativismo”**.

SINGER, P. I. Economia solidária. *In*: CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

VIANA, N. **O que é autogestão?** 2003. Disponível: < <http://www.midiaindependente.org/pt/red/2003/03/249340.shtml>> Acesso: 03 Ago. 2016

SIMPÓSIO NACIONAL UNIVERSIDADE – EMPRESA SOBRE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO, 1996. Marília, SP. VIEITEZ, Cândido G. **A Empresa sem Patrão: Temas da Autogestão dos Trabalhadores**. Marília: Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Faculdade de Filosofia e Ciências da UNESP.

TAYLORISMO. Disponível em:< <https://pt.wikipedia.org/wiki/Taylorismo>>

RODRIGUES, Paloma. **Flaskô, a única fábrica sob controle operário no Brasil**. Disponível em: < <http://www.cartacapital.com.br/sociedade/flasko-a-unica-fabrica-sob-controle-operario-no-brasil-5348.html> >. Acesso em: 08 Ago. 2016