

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**UFRGS**  
**Escola de Administração**  
**BIBLIOTECA**  
R. Washington Luiz, 855  
Fone: (51) 316-3840 - Fax: (51) 316-3991  
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

**BIBLIOTECA PARTICULAR**  
**JOSÉ HENRIQUE DE FARIA**  
1 | 4 | 7 | 4 | 01  
F | 06.085

A QUESTÃO DO AUTORITARISMO ORGANIZACIONAL:  
Estado dos movimentos dos metalúrgicos  
do ABC paulista (1978-1979)

I VOLUME

JOSÉ HENRIQUE DE FARIA

Dissertação submetida como requisito para a  
obtenção do grau de MESTRE em Administração

Professor Roberto Costa Fachin  
Orientador

Porto Alegre, janeiro de 1980.



Dissertação apresentada  
aos professores

Roberto Costa Fachin - Dr.

Fernando Claudio Prestes Motta - Dr.

Fernando Coutinho Garcia - Dr.

Porto Alegre, 14 / abril / 1980.

Vista e permitida a impressão  
Porto Alegre, 14 / abril / 1980.

Coordenador do Programa de Pós-Graduação  
em Administração da UFRGS.



A Gloria Maria pelo incentivo,  
ao José Ricardo e ao José Ale-  
xandre pela compreensão e pelo  
prazer da convivência amiga.



## AGRADECIMENTOS

Como é impossível agradecer a todos que permitiram que este trabalho fosse realizado, assume-se aqui o risco da omissão. Entretanto, é dever deste pesquisador agradecer aos operários que aquiesceram em ser entrevistados, aos colegas do ambiente acadêmico pelos contínuos debates e aqueles professores que, com seus conhecimentos, mostraram as diversas trilhas do saber.

Particularmente agradece-se ao Professor Dr. Roberto Costa Fachin pela orientação inteligente e amigável, pelo interesse contínuo e pela humildade de dividir com o pesquisador as dúvidas e as certezas, característica esta que poucos conseguem possuir e que resultou em uma grande admiração e respeito.

À amiga Vera Storck agradece-se pelo entusiasmo, pelas críticas à metodologia, ao Professor Dr. Fernando Cornélio pelo incentivo, pela confiança, pelos obstáculos inteligentes que criou, obrigando, desafiando a astúcia e a seriedade do pesquisador. Ao amigo de todos os momentos, Luis Carlos Borghetti, pelas ideias partilhadas, pelo apoio moral e intelectual, pela convivência diária altamente gratificante.

Deseja-se, ainda, agradecer especialmente ao grande amigo Professor Dr. Fernando Coutinho Garcia por ter despertado a vocação latente para o estudo, para a pesquisa, para a crítica epistemológica. Ao Fernando deve-se, acima de tudo a influência salutar, o apoio moral e intelectual, a descoberta do mundo nebuloso da ciência, o despertar para o além das fronteiras do visível imediato, os debates, a educação livre que ultrapassou os meandros da burocracia, a amizade e a grande admiração.

Finalmente deseja-se aqui agradecer à Glória Maria pelo apoio de todos os momentos por consentir em partilhar o tempo de convivência mútua com o trabalho intelectual do pes-

quisador, por animar no desânimo, por dar força nas horas em que tudo parecia sair errado; ao José Ricardo e ao José Alexandre que, embora sem compreender a natureza dos momentos, souberam, com as presenças, com os carinhos, com os sorrisos, com a inocência própria das crianças, se constituir em um grande incentivo. A eles dedico este trabalho, este esforço.

A todos uma palavra simples, porém muito significativa: obrigado.



## R E S U M O

Na localidade do ABC paulista está concentrado o maior parque fabril brasileiro, principalmente pela presença de filiais das grandes indústrias automobilísticas mundiais, o que lhe confere uma situação política e geo-econômica muito importante.

Procurou-se verificar se os movimentos sociais dos metalúrgicos do ABC paulista ocorridos em 1978 e 1979, lograram iniciar um processo de crise do autoritarismo organizacional.

A crise implica em uma transição de uma situação para outras situações possíveis. Ficou definido que a crise tanto pode levar a um reforço na estrutura autoritária aumentando a repressão ou disfarçando-a através de diversos instrumentos, como pode levar a uma alteração na estrutura autoritária através de uma democracia direta.

Definiu-se que são três as principais características do autoritarismo organizacional em seu aspecto mais radical: a) relações de poder unilaterais e coercitivas; b) acentuada distinção entre dirigentes e dirigidos; c) heterogestão revelada em seu aspecto unidimensional.

Verificou-se que trabalhadores do ABC paulista, chegaram a desagregar a estrutura dentro da qual se expandiram, provocando uma crise no autoritarismo organizacional:

- a) porque conseguiram, ainda que momentaneamente, definir e realizar seus interesses objetivos específicos;
- b) porque transpuseram uma legislação autoritária e institucionalizaram uma relativa aproximação entre as classes, obtendo acordos e reafirmando sua condição de classe antagônica;

- c) porque questionaram a gestão autoritária, propondo uma forma alternativa de gestão visando a implementação de uma democracia industrial.

Os rumos do processo de crise iniciado pelos metalúrgicos não podem no entanto, ser definidos aprioristicamente, porque, como se disse no início, há dois caminhos possíveis: alterar ou reforçar a estrutura existente.

A crise pode ter como diretriz a autogestão e, portanto, através de um processo evolutivo, definido por Rosa Luxemburgo, Anton Pannekoek, Antonio Gramsci e Norberto Bobbio, levar à democracia direta.

A crise pode também levar à co-gestão na fábrica, à uma democracia burguesa, autoritária, que buscará promover a hegemonia política da burguesia vacilante.

Como são os homens que fazem a história e como os rumos desta crise apenas podem ser definidos na evolução histórica, tais rumos dependerão dos resultados das práticas das classes em luta.



## ABSTRACT

The São Paulo ABC region is the largest industrial region of Brazil, mainly due to the presence of branches of big multinational car industries; thus its great political and economic importance.

The crisis implies a transition from a given situation to other possible situations. It was determined that the crisis either leads to a reinforcement of the authoritarian structure increasing repression, or covering it in various manners -, or to a change in the authoritarian structure by way of direct democracy.

Three basic characteristics of organizational authoritarianism were defined: a) unilateral/forceful power relations; b) accentuated differences between rulers and the ruled; and c) management by others (as opposed to self-management).

Power was defined as the capacity of a social class to achieve its specific objective interests, even when meeting resistance from other classes and despite the structural levels on which this capacity is based.

It was verified that the ABC region's workers managed to disrupt the structure within which their movement grew, thus provoking a crisis in the organizational authoritarianism. This was so because:

- a) they managed - even if only momentarily - to define and achieve their specific objective interests;
- b) they went beyond the limits of the authoritarian legislation, institutionalizing therefore a relative approximation between classes, obtaining agreements with the ruling classes, and reaffirming their condition of antagonistic class;
- c) they questioned the authoritarian management system, proposing an alternative form of management which



aims at the implementation of an industrial democracy.

The consequence of this crisis which was initiated by the metalworkers can not, however, be defined a priori, because - as was pointed out in the beginning - there are two possible ways of resolving it: by altering or by reinforcing the present social structure.

The crisis may have self-management as a guideline, and thus - through an evolutionary process (as defined by Rosa Luxemburg, Anton Pannekoek, Antonio Gramsci and Norberto Bobbio) - bring about direct democracy.

The crisis may also lead to industrial co-management, to an authoritarian Bourgeois democracy which will try to promote the political hegemony of the vacillant sector of the Bourgeoisie.

Since it is men who make History, and since the outcome of this crisis can only be defined by historical evolution, its final result will depend on the results of the social practises of these classes in struggle.





S U M Á R I O

AGRADECIMENTOS -----	iv
RESUMO -----	vi
ABSTRACT -----	viii
INTRODUÇÃO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA -----	8

PRIMEIRA PARTE

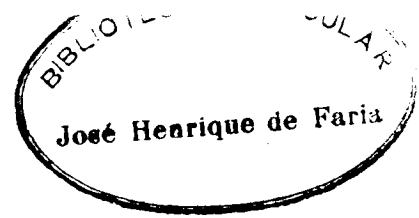
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO AUTORITARISMO ORGANIZACIONAL ----	23
---	----

CAPÍTULO 1

AS RELAÇÕES DE PODER -----	28
1 NOÇÃO DE PODER -----	31
2 AS RELAÇÕES DE PODER -----	58
3 AS RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES -----	75

CAPÍTULO 2

AS CLASSES SOCIAIS -----	105
1 TEORIAS DA ESTRATIFICAÇÃO SOCIAL -----	108
1.1 A sociedade de castas -----	108
1.2 A sociedade estamental -----	112
1.3 A teoria das elites -----	115
2 AS CLASSES SOCIAIS -----	131
3 A DISTINÇÃO DIRIGENTE-DIRIGIDO NAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS	158
3.1 A tendência oligárquica nas organizações formais: a perspectiva de Robert Michels -----	163



### CAPÍTULO 3

AS FORMAS DE GESTÃO -----	181
1 HETEROGESTÃO -----	184
2 CO-GESTÃO -----	196
3 CONSELHOS OPERÁRIOS -----	210
4 COOPERATIVAS -----	216
5 AUTOGESTÃO -----	220
6 OS TRABALHADORES E O AUTORITARISMO ORGANIZACIONAL ----	228

### CAPÍTULO 4

A QUESTÃO DO AUTORITARISMO E SUA CRISE -----	244
1 A QUESTÃO DO AUTORITARISMO -----	249
1.1 A questão do autoritarismo organizacional -----	271
2 AS ASPIRAÇÕES DEMOCRÁTICAS E A CRISE DO AUTORITARISMO-	286
3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA CRISE DO AUTORITARISMO ORGANI-	
ZACIONAL -----	299
3.1 As relações de poder -----	306
3.2 A distinção dirigente-dirigido -----	308
3.3 As formas de gestão -----	309

SEGUNDA PARTE

ESTUDO DOS MOVIMENTOS DOS METALÚRGICOS DO ABC PAULISTA  
(1978 - 1979): Crise do autoritarismo organizacional? --- 320

CAPÍTULO 5

ESTUDO DOS MOVIMENTOS DOS METALÚRGICOS DO ABC PAULISTA -- 321

1 ALGUNS ANTECEDENTES ----- 325

2 ESTUDO DOS MOVIMENTOS DOS METALÚRGICOS DO ABC PAULISTA  
(1978 - 1979): Crise do autoritarismo? ----- 337

CONCLUSÃO ----- 415

APÊNDICE METODOLÓGICO ----- 426

BIBLIOGRAFIA ----- 434





## INTRODUÇÃO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A questão do autoritarismo no âmbito das organizações, vem recebendo as atenções dos estudiosos organizacionais sob os mais diferentes ângulos paradigmáticos das ciências humanas, muito embora a Teoria Geral da Administração, refletindo o autoritarismo, não tenha se ocupado dele de forma satisfatória.<sup>(1)</sup> Questão complexa, que se coloca diante do pesquisador interessado em penetrar a fundo na problemática ampla e desafiadora em que se constitui, o autoritarismo organizacional extrapola a visão internalizada das organizações, na medida mesmo em que envolve as relações sociais, políticas e econômicas. Deve, destarte, ser analisada, ao mesmo tempo, na organização, enquanto prática da administração, e fora dela, enquanto relações de classes, porquanto a organização configura-se como *locus* onde as classes definirão e realizarão seus interesses objetivos específicos.

Ao tempo em que propostas democratizantes, enquanto obstaculização do autoritarismo, emergem com vigor na literatura sociológica e política hodierna, encontrando eco em uma parte da sociedade civil, a questão do autoritarismo organizacional (e sua possível crise) permanecem nebulosa no âmbito específico da administração, motivando, assim, o esforço para o estudo que se pretende realizar.

As reações ao autoritarismo organizacional, historicamente analisando, tem tomado a expressão de movimentos articulados pela classe trabalhadora, enquanto resposta à exploração econômica, à repressão política e à dominação ideológica. Assim este trabalho vai procurar verificar se os movimentos dos metalúrgicos do ABC paulista de 1978 e 1979 geraram o início de um processo de crise do autoritarismo organizacional, entendido este como as evidências de uma fase de transição de uma situação social, política e econômica, a nível de organizações, em que foram abaladas as estruturas autoritárias, muito embora tais estruturas não tenham sido necessariamente substituídas por outra(s).

Não se trata de uma questão nova (o que não significa, no entanto, que não seja atual e que não continue a desafiar os que tentam compreendê-la) mas, isto sim, de uma questão raramente explorada com a devida profundidade na administração, que é, em última análise, o compromisso que assume o presente estudo.

É proveitoso salientar que a organização sindical tem sido encarada historicamente, nos países industrializados, como uma parte de um movimento maior - movimento operário - que se caracterizou enquanto tal como resposta à revolução industrial\*. Assim, o termo *movimento* aparece aqui em lugar do termo *greve*, na medida em que aquele remete à noção de organização da classe trabalhadora no intuito de engendrar as ações necessárias à defesa de seus interesses relativamente autônomos, enquanto este significa a materialização do poder ao nível político, quando os demais instrumentos - negociação, jogo de influências, aspectos legais, etc. - não lograram atingir seus desideratos. A greve, como demonstração ostensiva de poder da classe trabalhadora, esta inserida no movimento mas não o constitui por si só: ela surge como último recurso da classe no intuito de exercer sua capacidade de realizar interesses objetivos específicos nas instâncias do econômico, do político e do ideológico, embora não se manifeste com a mesma intensidade nestes três níveis.

Cabe, destarte, verificar se os movimentos dos metalúrgicos deram início a um processo de crise do autoritarismo na organização, enquanto prática da administração, e fora da organização, enquanto relações de classes, encarados em uma totalidade analítica - não em níveis regionais - que, em uma pers-

---

\* Este raciocínio foi defendido por Maurício Tragtenberg por ocasião do "Seminário Sobre o Relacionamento Sindicato-Empresa: uma abordagem sócio-política", apresentado no PPGA/UFRGS em 1978. Neste seminário, Tragtenberg examinou os sistemas sindicais do capitalismo desenvolvido (modelos norte-americano, francês, italiano, alemão e inglês), o sindicalismo revolucionário da Espanha e o movimento operário brasileiro.

pectiva dinâmica, constituem-se em níveis de complexidade prática e teórica em graus diferenciados: é possível, assim, ocorrer crise no autoritarismo organizacional, em sua totalidade, embora no âmbito interno (ou externo) da organização este fenômeno não se ter verificado.

Pretende-se alcançar com este estudo a difusão da compreensão de um problema crítico com o qual se defrontam, tanto os dirigentes e administradores de organizações empresariais, como os de organizações de trabalhadores. É, portanto, uma tentativa de contribuir para a *praxis* administrativa das organizações formais e para as relações de classes que estas comportam, no que se refere aos aspectos estruturais que, em última análise, determinam os comportamentos dos atores sociais nela envolvidos; com isto buscar-se-á superar as concepções simplistas que negam os conflitos em favor da identidade de interesses, ou que encaram os conflitos organizacionais como sintoma de chaga social, trazendo à discussão a noção de que as relações entre os atores sociais são pautadas pela diversidade de interesses que, sendo inerentes às organizações, são legitimadas em estruturas que postulam uma situação não-autoritária, isto é, uma situação na qual cada classe deve ter legitimada sua capacidade de realizar seus interesses objetivos específicos, gerando valores institucionais capazes de sustentar uma convivência eminentemente democrática.

A justificativa teórica deste estudo esta em ultrapassar a visão dos que "fazem repusar o 'milagre do crescimento' nas virtudes objetivadas no capital 'em si mesmo': os investimentos (...), se bem orientados por critérios técnicos resultam no progresso e no aumento da riqueza nacional"<sup>(2)</sup>, bem como, em superar a tese da super-exploração, que se encontra também expressa na Teoria Geral da Administração, que supõe que "os frutos do crescimento derivam quase só do suor dos trabalhadores, do baixo nível de remuneração, da marginalização crescente de uma parcela da população, do sub-emprego, etc."<sup>(3)</sup>. Como argumenta Fernando H. Cardoso, a primeira porque minimiza e ideologiza os aspectos sociais e políticos do crescimento capi

talista, onde o arrocho (disciplina) salarial surge sobre uma dita base técnico-racional que será compensada pelo inevitável (embora sempre postergado) banquete da consumação final do êxito do modelo, em que todos (dirigentes e trabalhadores) poderão regozijar-se pela *glotonaria generalizada*; a segunda, por que a acumulação é vista apenas como o resultado direto da coação sobre a classe trabalhadora. Em ambas, que não se excluem, os resultados sociais e políticos deste desenvolvimento repressivo são, a nível organizacional, expressões do autoritarismo, onde o enriquecimento crescente de uns poucos é conseguido com o empobrecimento da maioria.

A tentativa de mostrar que os movimentos engendrados no intuito de realizar interesses relativamente autônomos, por parte da classe trabalhadora, não se inserem nos pressupostos fatalísticos dos discursos sobre as relações sociais conflitivas, encontra apoio no fato de que enquanto não se compreender a natureza do autoritarismo, dificilmente poder-se-á institucionalizar uma ordem que seja compatível com uma real democratização, uma ordem que parta da diversidade e da heterogeneidade e que busque formas de convivência arraigadas em valores que sejam capazes de criar uma Nação, tolerando e legitimando conflitos. Fora deste prisma, poderá haver um Estado forte, um empresariado ativo, mas um povo que trabalha sob a pressão da necessidade de sobreviver<sup>(4)</sup>.

Torna-se imperioso, por conseguinte, que dirigentes e administradores, principalmente os de organizações empresariais, compreendam que o capital,

"se bem expresse diretamente uma relação social de exploração. Implica, quando o capitalismo avança, tanto o uso de tecnologias como a produção de excedentes que dão vida e dinamismo a setores não produtivos da sociedade (é que) o nervo do capitalismo avançado baseia-se na extração da mais-valia relativa (decorrente do progresso técnico e não da super-exploração da jornada de trabalho) e na competição (embora oligopólica) entre produtores"<sup>(5)</sup>.

Assim, dado o fato de que o fenômeno organizacional



a ser examinado não está restrito ao âmbito interno das organizações, mas as extrapolam em um movimento dinâmico de delimitação do contexto, a teoria de administração disponível ao pesquisador mostra-se insuficiente (e quando não, ineficaz) para oferecer o devido respaldo a uma análise que apanhe as ligações que interferem diretamente no problema em foco. Surge, desta forma, a necessidade de se buscar conceitos e instrumentos analíticos multidisciplinares, sem os quais não é possível captar a contribuição que pretende oferecer este estudo para a administração. Além disto, é bom que se diga, há um esforço para manter o enfoque teórico na especificidade do problema, levando-se em consideração a realidade pesquisada; se não há, aqui e agora, o atrevimento de se engajar em outras vertentes mais ousadas - que de qualquer modo estarão implícitas a um exame mais atento - é porque este estudo pretende ser, antes de mais nada, um início e não, um fim. O projeto intelectual do pesquisador, seu compromisso com a comunidade científica, ensaia seu primeiro passo e não se esgotará, com certeza, apenas nele.

A justificativa prática repousa basicamente em dois polos: a.) na captação de instrumentos multidisciplinares para a *praxis* administrativa, no que tange, principalmente, à gestão de recursos humanos, salientando-se as implicações alienantes da heterogestão autoritária, em favor de uma forma de gestão calcada nos pressupostos da democracia direta; b.) nas sugestões para novas pesquisas que devem surgir nas fronteiras em que este estudo limitar-se-á.

Todo o esforço está calcado na perspectiva de que o exame das experiências históricas, dos países industrializados, mostra que as crises nas relações autoritárias entre o capital e o trabalho - da qual resultou a integração da classe trabalhadora no cenário econômico e político da sociedade - não se trata de um fatalismo e não é tampouco irreversível<sup>(6)</sup>. Nota-se que, por uma série de fatores que variaram de situação para situação, em todos os casos os trabalhadores se organizaram no intuito de defender seus interesses objetivos específicos, dando início a conquista de direitos político-sindicais que permi

tiram estabelecer, com a classe dirigente, uma forma de relacionamento que obstaculizou - embora não tenha impedido totalmente - as ações arbitrárias destes. Isto se deve ao fato de que a classe trabalhadora (em alguns de seus segmentos mais representativos) organizou-se - comportando-se, portanto, como classe - adquirindo consciência de sua função social que, por seu turno, desembocou na conquista - e não na outorga de favor - da capacidade de realizar seus interesses relativamente autônomos na instância do econômico, do político e do ideológico. Tais conquistas, é verdade, variaram de país para país, mostrando que as alternativas políticas propostas pela classe dominante para o conjunto da sociedade, atrasaram ou adiantaram consideravelmente as mudanças, mas não as interromperam<sup>(7)</sup>, dialeticamente examinado.

Assim, as diversas experiências pelas quais passaram os países considerados desenvolvidos - e que se encontram em posições modelares nos aspectos econômico, político e social para os analistas hodiernos, malgrado suas naturais imperfeições - mostram que o abalo na instância do econômico, do político e, em alguns casos, do ideológico, provocou uma crise nas, então, estruturas autoritárias ensejando, como ainda ocorre atualmente, reformulações que atendem às novas expectativas, embora em outros países as estruturas autoritárias tenham sido substituídas por outras tão ou mais autoritárias do que aquelas que as precederam<sup>(8)</sup>.

O que se pode retirar destas experiências, entre outros fatores, é que uma classe emergente desagrega a estrutura dentro da qual ela se expande, não obstante tal fato não poder ser tomado como se fosse uma função natural e implacável. Mesmo assim, para que a desagregação ocorresse, foi necessário - embora não suficiente - que se formasse nas classes trabalhadoras a consciência de sua função social e que as classes se comportassem enquanto tal, para que a fase de transição que abalou as estruturas autoritárias fossem engendradas pela ação coletiva dos atores sociais que a ela se opunham e que buscaram sua transformação em prol de um remanejamento estrutural

que lhes permitisse, então, definir e realizar seus interesses relativamente autônomos na instância do político, do econômico e, como no caso da França, do ideológico<sup>(9)</sup>.

Muito embora os abalos estruturais não tenham ocorrido antes que a classe trabalhadora adquirisse certa organização e consciência de sua função social, não se chegou, de fato, à configuração de mudanças radicais tão a gosto dos que pensam os trabalhadores como classe redentora: na Rússia, por exemplo, a revolução levou a um autoritarismo singular<sup>(10)</sup>. As mudanças contudo, ao contrário dos temores infundados, acabaram por levar a maioria dos países em que se deram tais conquistas, a um desenvolvimento econômico, político e social que superou, pelo menos, o autoritarismo radical.

A contratação entre capital e trabalho, que era basicamente unilateral, cedeu lugar a uma composição efetiva entre as partes distintas (embora ainda existam imperfeições nos contratos de trabalho) e que desembocou, historicamente, no reconhecimento legal dos sindicatos livres e ativos como expressão do apoio institucional à classe trabalhadora. Mesmo em se considerando que o movimento sindical não esgota o movimento operário, como de fato mostram as experiências históricas, as lutas salariais (econômicas), as reivindicações por melhores condições de trabalho (políticas) e as articulações de partidos políticos representativos da classe (ideológicas) surgiram através de movimentos operários sindical e politicamente poderosos, fazendo com que o valor da capacidade de trabalho lograsse uma expansão, na medida em que novos produtos diversificaram e expandiram o consumo das classes possuidoras. O capital, assim, incorporando os avanços da ciência e transformando-os em novos valores de uso, despertou novas necessidades e desdobrou as antigas, fazendo com que o padrão de vida dos trabalhadores se ampliasse<sup>(11)</sup>.

Vê-se claramente por aí, que não há uma classe redentora e que as mudanças conquistadas visaram a atender as aspirações da classe trabalhadora de: a.) exercer sua capacidade de definir e realizar seus interesses objetivos específicos; b.)

participar ativamente do processo do desenvolvimento econômico, político e social; c.) fazer-se representar, democraticamente, no processo de direção da sociedade civil; d.) evitar ter de trabalhar sob a pressão da necessidade de sobreviver; e.) trocar o medo gerado pela coerção, por divergências e conflitos inerentes à qualquer sociedade desenvolvida e não totalitária. Trata-se, então, de compreender que a história - leve a que ru mo levar não se faz por obra do acaso ou pela benevolência dos que se acreditam seus mentores, e nem é possível entendê-la pela supressão pura e simples das tendências estruturais.

As mudanças nas relações autoritárias entre o capital e o trabalho, se bem atingiu a sociedade como um todo, teve reflexos menos intensos, porém não menos efetivos, no âmbito das organizações, enquanto locais onde as classes definem e realizam seus interesses específicos. Com efeito, ao nível das organizações formais, o que se pode retirar destas experiências históricas nos países desenvolvidos é também significativo quanto ao autoritarismo organizacional, em seu aspecto mais radical: exercício de poder unilateral e eminentemente coercitivo; acentuada distinção dirigente-dirigido; e heterogestão revelada monística. É bom que se enfatise que estas três características não se excluem, antes se completam e se interrelacionam, determinando o autoritarismo organizacional. As experiências históricas mostraram então que: a.) o exercício de poder unilateral e eminentemente coercitivo, deixou de ser um privilégio da classe dirigente para tornar-se, de fato, relações de poder, com todas as implicações daí decorrentes; b.) a heterogestão revelada monística, cedeu lugar a novas formas de gestão que, não obstante as críticas pertinentes que atualmente se fazem, superaram o legado taylorista, o legado da Escola de Relações Humanas e o legado behaviorista da administração; c.) a acentuada distinção entre as classes dirigentes e dirigidas resultou em uma visível aproximação através de novos valores, mormente institucionais, que foram capazes de dar o necessário lastro a uma maior interação, com proveito para ambas as classes, muito embora continuem distintas, conflitivas e com interesses heterogêneos - o que é natural em uma gestão democrática.

É oportuno salientar, no entanto, que estes fatores formam uma das várias vertentes do desenvolvimento das organizações e, portanto, não o esgotam.

Assim, para que se possa verificar convenientemente o problema delimitado, a hipótese - histórica - com a qual trabalhar-se-á é a de que os trabalhadores, na medida em que se articulam, se organizam e agem como classe, ou seja, na medida em que engendram ações necessárias à defesa de seus interesses objetivos específicos a nível das estruturas econômicas (através de reivindicações por aumentos salariais além dos índices oficiais, através do estabelecimento de piso salarial significativamente superior ao salário mínimo vigente, através de novas formas de reajustes salariais, etc.), política (através de greves, através de reivindicações por melhores condições de trabalho, por estabilidade do trabalhador no emprego, pela redução da jornada de trabalho, pela legalização da figura do delegado sindical, etc.) e ideológica (através de difusão de ideias de cunho trabalhista, via propostas que buscam: promover articulações de partidos políticos, pleitear reformas nas estruturas e econômicas e sociais de significativa alteração face as estruturas vigentes, redefinir as bases de apropriação do excedente e econômico, etc.), podem gerar uma crise no autoritarismo organizacional.

Dito de outra forma, os trabalhadores, na medida em que agem como classe organizada, podem fazer com que: a.) o exercício do poder unilateral e eminentemente coercitivo deixe de ser um privilégio da classe dirigente, através do qual ela impõe as concessões na instância do econômico e do político, com o respaldo da dominação ideológica, para transformar-se efetivamente em relações de poder, nas quais a classe trabalhadora pode conquistar e realizar seus interesses relativamente autônomos nas estruturas mencionadas; b.) a heterogestão revelada em seu aspecto monístico (heterogestão autoritária) seja questionada em favor de uma forma de gestão na qual a classe trabalhadora tenha seus interesses defendidos pela representação, ou pela participação direta; c.) a acentuada distinção di

rigente-dirigido resulte em uma aproximação das classes pelo questionamento de novos valores capazes de darem lastro a uma maior interação de ambas as classes, ainda que conflitos e interesses heterogêneos subsistam - o que é perfeitamente natural.

O trabalhador, enquanto ator social, é visto aqui como classe na proporção em que desenvolve sua própria organização em grande escala, que pode ser através de associações, ou de partidos políticos, ou de sindicatos trabalhistas ativos, ou de outras formas de organização, necessárias (embora não sejam suficientes) a que se fomentem as identificações aos níveis estruturais e que promovam a consciência de sua função social. Estas identificações e a consciência da função social - advindas da capacidade progressivamente manifesta de realizar interesses objetivos específicos, mesmo contra possíveis resistências e a despeito do nível estrutural em que tal capacidade esteja fundamentada - desembocam, numa relação dinâmica de análise, em movimentos relativamente organizados que, por sua própria finalidade, abalam as estruturas autoritárias. A obtenção desta capacidade, por sua vez, é proveniente das transformações que se fundam principalmente em causas internas de seu desenvolvimento, advindas de fatores externos paulatinamente incorporados e absorvidos pela classe trabalhadora.

O objeto de pesquisa refere-se aos movimentos engendrados pela classe trabalhadora como resposta ao autoritarismo organizacional. Neste, a unidade de análise, como já foi mencionado, reporta-se aos movimentos de uma categoria profissional (metalúrgicos) da classe trabalhadora em um dado contexto (região do ABC paulista) e em uma específica situação temporal (1978-1979), onde a perspectiva histórica não seja desprezada.

O ABC paulista compreende as cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul, todas no Estado de São Paulo; muito embora a imprensa venha, de um modo geral, referindo-se ao ABCD paulista - incluindo a localidade de Diadema - é oportuno ressaltar que para os efeitos deste estudo, enquanto delimitação da unidade de análise, São Bernardo do Cam

po inclui Diadema, na medida em que os metalúrgicos se agregam aí em uma só organização sindical: São Bernardo do Campo

A escolha dos movimentos dos metalúrgicos do ABC paulista como unidade de análise, vale enfatizar, não implica na escolha de uma amostra, mas em uma situação específica que despertou o interesse do pesquisador, em virtude de se constituir: a.) no primeiro movimento vigoroso e relativamente organizado após cerca de uma década de coação implícita, imposta pelo Ato Institucional nº 5 de dezembro de 1968; b.) em um movimento que não cumpriu os preceitos da Lei de Greve, nem as decisões da Delegacia Regional do Trabalho de São Paulo; c.) em movimentos que se repetiram em menos de um ano com repercussões mais amplas no segundo movimento; d.) em movimento que envolveu autoridades do Governo Federal, inclusive os Ministros (particularmente o Ministro do Trabalho); e.) em movimento que contou com o apoio manifesto (via pronunciamentos ostensivos) de entidades sindicais e de associações dos EEUU; f.) em movimento que, envolvendo a opinião pública nacional, serviu de base para despertar a discussão de novos projetos políticos-partidários, e de estímulo para outros movimentos análogos no restante do país, ambos já latentes.

Além disto, é importante ressaltar as condições particulares dos movimentos do ABC paulista:

a.) trata-se de movimentos de uma categoria profissional que já representava em 1970 (de acordo com os dados do Censo Industrial da época), cerca de 36% dos trabalhadores da categoria metalúrgica do Estado de São Paulo e cerca de 29% dos trabalhadores da categoria metalúrgica do Brasil;

b.) foi na região do ABC paulista que, a partir de meados dos anos 50, começaram a instalar-se as grandes filiais das corporações fabris estrangeiras, corroborada com o ciclo de expansão do capitalismo verificado no período de 1969-73, onde o parque industrial do ABC experimentou notável crescimento, mormente pela concentração das principais fábricas de bens de consumo duráveis, particularmente a indústria automobilística;

c.) as pequenas oficinas, as pequenas fábricas - cujos proprietários mantêm relações paternalistas com os empregados, o que, via de regra, dificulta a formação (no trabalhador) de uma consciência de sua função social - embora representem cerca de 55% do número de empresas que ocupam trabalhadores da categoria metalúrgica no ABC, empregam apenas cerca de 3,5% destes trabalhadores na região (de acôrdo com os dados da EMPGSP - Empresa Metropolitana de Planejamento da Grande São Paulo);

d.) cerca de 57% dos metalúrgicos trabalham em empresas com mais de mil operários - que representam cerca de 4% das empresas do ABC que empregam trabalhadores desta categoria profissional - (de acôrdo com os dados da EMPGSP).

Cabe, finalmente, uma última observação. Enquanto alguns enfoques da teoria da organização tem procurado ultrapassar o taylorismo, outros tem geralmente preservado, dogmaticamente, a infalibilidade do centralismo democrático, contemporâneo do taylorismo<sup>(12)</sup>. É preciso, no entanto, postular uma visão das organizações que não se atenha a uma realidade positiva desmontável. As concepções simplistas das organizações e dos fenômenos organizacionais, podem levar a entendimentos dos quais resultam, via de regra, verdadeiras panacéias. Não se cura, contudo, uma organização, mesmo que - na melhor das hipóteses, diga-se de passagem - se conheça sua *doença*, pois a noção de cura implica na concepção grosseira de *saúde organizacional*, de equilíbrio, de harmonia de interesses, tão a gosto dos herdeiros do taylorismo, dos remanentes da Escola de Relações Humanas, do behaviorismo e do paradigma funcionalista do todo social expresso no enfoque sistêmico da Teoria Geral da Administração<sup>(13)</sup>. Isto se deve em virtude de que a saúde organizacional traz em seu próprio bojo sua *doença*, sua negação: os conflitos, a heterogeneidade de interesses, a alienação do sujeito dividido, etc. Como a negação da organização traz, por sua vez, sua própria negação, é nesta perspectiva que a análise organizacional deve ser realizada, ou seja, em função da negação (negativo formal) e da negação da negação (negativo absoluto): os



fenômenos organizacionais, encarados a partir de uma totalidade parcial, são duplamente trabalhados pela negatividade, em uma realidade histórica e não, transcendental.

Este estudo, portanto, não tem a pretensão e tampouco a veleidade de se constituir em um receituário - pautado ou não pela infatibilidade - que aposta na crença de que tudo pode ser redutível a um sistema positivo, linear, no qual a realidade pesquisada seria desmontada, entendida e *curada*; pretende, ao contrário, contribuir, nos limites de sua validade metodológica e teórica, para a compreensão de um fenômeno organizacional, dentro de uma perspectiva histórico-estrutural. Para tal, este trabalho está dividido em duas partes: a primeira refere-se aos fundamentos teóricos do autoritarismo organizacional e a segunda parte diz respeito ao estudo dos movimentos dos metalúrgicos do ABC paulista em 1978 e 1979, sem perder de vista os antecedentes históricos destes movimentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) LOURAU, René. Análise institucional. Petrópolis, Vozes, 1975.  
BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro, Zahar, 1977.  
MOTTA, Fernando Claudio Prestes. Teoria geral da administração: uma introdução. 6ª ed. São Paulo, Pioneira, 1977.  
TRAGTENBERG, Maurício. Burocracia e ideologia. 2ª ed. São Paulo, Ática, 1977.  
Poder, administração e ideologia.  
Porto Alegre, UFRGS, 1978. (Mimeo)
- (2) CARDOSO, Fernando Henrique. Autoritarismo e democratização. 3ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1975. p.13
- (3) Ibid. p. 14
- (4) Ibid. p. 240
- (5) Ibid. p. 14
- (6) SINGER, Paul. Economia política do trabalho. São Paulo, Hucitec, 1977.
- (7) ABENDROTH, W. A short history of the european working class  
Monthly Review Press. New York, 1972. pp.29-64.
- (8) GUILLERM, Alain e BOURDET, Yvon. Autogestão: uma mudança radical. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
- (9) CROZIER, Michael. La société bloquée. Paris, Editions du Seuil, 1970.
- (10) GARCIA, Fernando Coutinho. Partidos políticos e teoria da organização. São Paulo, Cortez & Moraes, 1979.
- (11) SINGER, Paul. op. cit. pp.185-6  
MARX, Karl. El capital: crítica de la economía política.

Buenos Aires, Biblioteca Nueva, 1946. pp. 23-567.

MANDEL, Ernest. Der spätkapitalismus. Frankfurt am Main, Suhrkamps, 1972. p.139.

(12) LOURAU, René. op. cit.

(13) GUERREIRO RAMOS, Alberto. A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 7(3): 5-17, jul.-set.1973

PRIMEIRA PARTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO AUTORITARISMO  
ORGANIZACIONAL

O autoritarismo "tem por objetivo principal o controle permanente do poder e a destruição da oposição, de qualquer oposição (...). O fracasso da política autoritária é concebido sempre como decorrência de infiltração oposicionista em algum lugar da realidade. A oposição pode estar em todo o lugar e assim, pela lógica autoritária perversa, tudo deve ser vigiado e controlado".

Wanderley Guilherme dos Santos  
"Ordem burguesa e liberalismo político"

A primeira parte deste estudo, o título o indica, vai procurar estabelecer os fundamentos teóricos do autoritarismo organizacional estruturalmente concebido. Como, presume-se, pretende ser uma contribuição à teoria administrativa, procura apanhar os aspectos histórico-estruturais e, invertendo o ângulo dos enfoques, penetrar no âmago desta teoria; ao longo dos quatro capítulos que compõe esta primeira parte, todas as questões serão tratadas (a partir de um posicionamento crítico) no âmbito da sociedade global - da política, da economia, da ideologia, do Estado, da história, etc. e, posteriormente, reestruturadas - analítica e teoricamente - no âmbito das organizações: é necessário verificar até que ponto os vários enfoques da teoria geral da administração carregam em seu bojo a lógica do autoritarismo organizacional, a luz de uma análise crítica mais ampla.

Por que mais ampla? A teoria administrativa não seria suficiente para tal análise? Não seria tal teoria, como a si mesmo se advoga, universal?

É exatamente aí que se pretende atravessar a fronteira; se o momento da universalidade é o momento da unidade positiva de fato social, o momento da particularidade vai exprimir a negação daquele momento, enquanto a singularidade é o momento da unidade negativa, *resultante da ação de negatividade sobre a unidade positiva de norma universal\**; em outros termos, a singularidade é a unidade negativa que resulta da ação de negação da particularidade sobre a unidade positiva do fato social (a universalidade); resumindo mais ainda - para satisfazer aos vícios esquemáticos - a singularidade é a negação da particularidade (negativo absoluto; negação da negação), que por seu turno é a negação da universalidade (negativo formal; negação), que é, a seu tempo, a unidade positiva do fato social. Tradu -

---

\* Cf. Hegel (Ciência da lógica, Propedêutica filosófica, Fenomenologia do espírito), Marcuse (Razão e revolução) e Lourau (Análise institucional).

zindo: o objetivo é, tomando a universalidade da teoria administrativa, apresentá-la através o momento da particularidade, tendo como idéia-diretriz (enquanto aspiração não elaborada, enquanto compromisso intelectual) o momento da singularidade.

É necessário considerar que na organização se produzem modelos de comportamento, se mantêm normas sociais, se integra a clientela no sistema total; na empresa não se organiza apenas (ou principalmente) o trabalho, a produção, o acréscimo dos rendimentos do serviço, mas se organiza um fragmento da classificação social, das relações de poder e da luta de classes. É necessário enfatizar que tanto na fábrica, como na escola, no partido político, na associação esportiva, na universidade, enfim, nas organizações, aparece a transversalidade das funções sociais que são a produção e a educação - embora em diferentes níveis de consciência, conforme cada tipo de organização. Ora, com tais implicações é preciso, fundamentalmente, tentar superar a teoria administrativa, a qual, postulando uma espécie de unidade positiva da organização, suprime uma parte do objeto do conhecimento, ou seja, a negatividade que está em ação no sistema global e em cada um dos elementos que o constituem\*; embora esta teoria tenha o mérito de não dissimular suas orientações reformistas, modernistas (o que indica coerência de propósito), fica impossibilitada de apreender totalmente o momento da organização, pois na medida em que toma o objeto real (geralmente a grande empresa) como objeto de conhecimento, se vê obrigada a corrigir este empirismo através de diversas sistematizações\*\*, ou usar o recurso de dados quantificáveis, o que lhe granjeia o qualificativo (às vezes merecido) de *abstrata* (embora, e por isto mesmo, faça questão de se ocupar da *prática*).

As organizações não são redutíveis a sistemas positivos que basta desmontar para entender, são, isto sim, totalidades parciais e, por este aspecto, devem ser duplamente traba

---

\* Cf. Lourau (Análise institucional): especialmente pp.9-18.

\*\* Subjetivista em Crozier, acionalistas em Touraine, psicossociológicos em Mayo e Merton, funcionalistas em Parsonse seus seguidores *sistêmicos*, etc.

lhadas pela negatividade. Sendo totalidades, trazem em si mesmas a negatividade formal, na medida em que todo o fato social positivo traz em si mesmo sua negação; sendo parciais, isto é, envolvidas pelo conjunto das formas de organização que constituem o sistema social, regidas por normas, leises regulamentos, podem entrar em oposição absoluta com o sistema, ou seja, podem ser duplamente negadas: a organização social não é um fato puramente objetivo.

Deste ponto de vista é que, procurando privilegiar, um assunto, dentre tantos que se oferecem ao pesquisador, tentará se desenvolver a análise: os tres primeiros capítulos trazem, ao mesmo tempo, universalidade e particularidade, enquanto o quarto capítulo se aventura a trazer os tres momentos à tona, embora restrito a um assunto específico.

O primeiro capítulo vai versar sobre as relações de poder, procurando discutir vários conceitos antes de tomar uma posição sobre uma dada noção que permita não só apanhar o fato positivo (o autoritarismo), como sua negação (a alienação). Na medida em que se questiona, na discussão dos conceitos, o método sobre o qual se assentam umas e outras noções e rejeita-se o método, procura-se não insistir, *a posteriori*, na discussão do método para assuntos subsequentes; assim, para analisar as relações de poder (também nas organizações), parte-se já do conceito (não formalista) definido. O assunto tratado no primeiro capítulo está na base dos demais capítulos e do próprio estudo em si considerado.

O segundo capítulo, não se limita apenas a identificar o que define o autoritarismo com relação às classes sociais (examinando a sociedade de castas, estamental, a teoria das elites), mas o que alcança sua particularidade, ou seja, o que o nega: o poder (com seus aspectos coercitivos e manipuladores). Isto permite verificar, no âmbito das organizações, como se processa e quais as implicações da distinção dirigente-dirigido: ambos os aspectos (poder, enquanto repressão, e relações de classe, enquanto relações de poder) implicam heterogestão.

De fato, o terceiro capítulo busca, a partir da heterogestão, verificar as diferentes formas de gestão (co-gestão, cooperativas, conselhos operários e autogestão) e suas respectivas negações formais; isto permite delimitar, teoricamente, as implicações de cada forma alternativa de gestão enquanto opção possível à classe trabalhadora. Neste capítulo fica claro que a autogestão é a negação absoluta do autoritarismo e, portanto, é a idéia-diretriz que moverá as reflexões do capítulo quarto.

Com efeito, o quarto capítulo vai procurar, com base nas três características examinadas nos capítulos anteriores, aprofundar ainda mais os aspectos teóricos referentes ao autoritarismo em tendo a democracia direta (autogestão) como idéia-diretriz, procura estabelecer as noções a respeito de uma evolução gradativa para a autogestão (através de uma dialética política entre democracia representativa e democracia de base) e fundamental, a partir daí, os elementos constitutivos de uma crise do autoritarismo organizacional: aqui se procura examinar a universalidade do fato social, sua particularidade (negativo formal) e singularidade (negativo absoluto), bem como levantar as noções que permitam verificar se há algum indício de que do fato positivo (autoritarismo) à sua negação absoluta (democracia direta), há alguma configuração (crise) de uma evolução gradativa.



## CAPÍTULO I: AS RELAÇÕES DE PODER

"... estar de posse do governo não é o mesmo que ter o poder..."

Everardo Dias

"História das lutas sociais no Brasil"

O estudo do poder e, em consequência, das relações de poder, está presente em obras de filósofos antigos, como Platão<sup>(1)</sup>, em obras de estudiosos clássicos, como Hobbes, Rousseau, Weber, Marx, entre outros, e em obras de autores mais recentes, como Poulantzas<sup>(2)</sup>.

As muitas obras sobre poder divulgadas recentemente no meio acadêmico e profissional\* (destinadas a administradores de empresas), podem levar à noção de que o estudo deste tema remete a um modismo. Noção de todo ingênua e, quando não, gratuita, pois entre os marcos temporais referidos, a literatura a este respeito é vastíssima e relativamente imensurável, qualitativamente e quantitativa, o que reflete, sobremaneira, a importância do estudo do poder no contexto das relações sociais.

Não obstante seja possível catalogar atualmente várias noções diferentes de poder em função, basicamente, do momento histórico e dos paradigmas teórico-analíticos em que os autores mais conhecidos se fundamentaram, não é raro encontrar algumas confusões conceptuais que desvirtuam as noções tornadas clássicas, encarando o poder como liderança, como capacidade de decisão, como *espaço geográfico* em um escritório ou, o que é pior, atribuindo ao poder aspectos *milagrosos* relacionados com objetos, ações de indivíduos, aparência física, *forças da natureza*, enfim, com conotações místicas. Ora, sendo o estudo do poder encarado como foco central deste trabalho, enquanto sustentação teórica, mister se faz a adoção de um posicionamento crítico, a rejeição de concepções ingênuas e parciais e, sobretudo, a desmitificação de analogias vulgares e perniciosas que são ao entendimento das relações sociais.

Assim é que, ao longo deste capítulo, buscar-se-á discutir, em forma de uma confrontação indireta, os conceitos tornados clássicos e os que, sendo atuais, daqueles são rema-

---

\* Algumas das obras mais utilizadas em cursos de formação profissional e alguns artigos publicados em revistas específicas para administradores, serão examinados neste capítulo.

nescentes, procurando extrair de um e de outro o que há de específico para os propósitos do presente estudo, observada - é claro - a coerência epistemológica. Para tal, o presente capítulo será dividido em tres momentos: em primeiro lugar buscar-se-á, a partir de vários enfoques, chegar a uma noção do que seja poder, delimitando seu conceito; em segundo lugar tratar-se-á de examinar como ocorrem as relações de poder nos níveis estruturais destas relações, extraíndo daí as formas como se manifestam, enquanto bases combinatórias de sua materialização; finalmente, no terceiro momento procurar-se-á examinar as relações de poder no âmbito das organizações formais, sendo aí (não é demais enfatizar) o ponto crucial deste capítulo, em que se estará delimitando a primeira característica do autoritarismo organizacional.

Os fundamentos teóricos em que este estudo estará apoiado está, de certa forma, relacionado ao que será tratado no presente capítulo, já que as demais características do autoritarismo, vale dizer, virão em decorrência do exame das relações de poder. Embora os conceitos não se constituam em novidades, acredita-se que a forma como serão encarados, além de se constituir, obviamente, em um embasamento teórico à análise do fenômeno organizacional a que se propõe estudar, traga à tona um re-arranjo peculiar que poderá contribuir para o entendimento das organizações empresariais, servindo, inclusive, de referência teórica para outros estudos.

## 1. NOÇÃO DE PODER

Um dos paradigmas teóricos mais utilizados hodiernamente é o chamado enfoque sistêmico, sendo que as discussões em torno de sua validade nas ciências políticas, sociais e econômicas tem sido bastante exploradas. A teoria dos sistemas, originando-se na corrente funcionalista, procura introduzir na área das ciências humanas, conceitos e terminologias subtraídos da física, da biologia e da cibernética, seguindo os pressupostos de Bertalanffy<sup>(3)</sup> de que há uma tendência para que as várias ciências naturais e sociais se integrem. Resulta, daí, o fato de se encontrar, atualmente, termos como *input*, *output*, *entropia negativa*, *feedback*, *homeostase dinâmica*, etc, como características das organizações enquanto *sistema aberto*<sup>(4)</sup>. Não obstante, vale salientar que metáforas semelhantes vem sendo usadas há muito tempo, sob a alegação da multidisciplinaridade das ciências. O cerne do enfoque sistêmico, a exemplo da teoria funcionalista, esta em que a sociedade comporta relações de equilíbrio de integração, comodidade conceptual que, aliada à ambigüidade epistemológica, pretende trazer à tona a ineficácia dos estudos clássicos, recuperando as teorias conservadoras de Émile Durkheim<sup>(5)</sup> e August Comte<sup>(6)</sup>, em uma interpretação ideológica dos fenômenos sociais que intenta escamotear o real pela valorização de interesses puramente particulares<sup>(7)</sup>.

Tais nuances, obviamente, estão presentes no que se refere à noção de poder, sendo que neste particular os teóricos dos sistemas ou acabaram por minimizar o significado deste conceito, ou buscaram redefiní-lo para enquadrá-lo em suas concepções teóricas, ou - o que é pior - fizeram ambas as coisas.

Assim é que Deutsch definiu o poder de uma forma um tanto convencional, ou seja, como a capacidade que possui um indivíduo ou organização de *impor extrapolações ou projeções de sua estrutura interna em seu meio ambiente*<sup>(8)</sup>, sendo que o poder não se configura como o *centro* e nem como a *essência* da política, mas como um de seus componentes, um de seus mecanismos importantes que irão *acelerar ou conter os danos* no caso de que

a influência, o hábito ou a coordenação voluntária tenham falhado ou, não tenham logrado servir adequadamente à função de realização dos objetivos propostos. Negando que as relações de poder sejam centrais para a política, Deutsch empresta a esta (à política) uma conotação de direção e não de poder, além do que, ao referir-se a extrapolação da estrutura interna no meio ambiente, ou seja, em impor valores da estrutura interna além do último valor conhecido no sentido de prever manifestações de um fenômeno no meio ambiente, Deutsch evidencia a fragilidade de seu conceito, em função mesmo de sua própria argumentação de que o poder não é o *centro* e nem a *essência* da política; ora ao raciocinar que o poder é uma das *moedas* da política a ser usada quando os outros mecanismos falharem, Deutsch coloca o poder como um trufo que, paradoxalmente, não reconhece. Além disto, acaba por fazer uma "analogia pouco convincente entre poder e dinheiro"<sup>(9)</sup>, no que é acompanhado por Parsons.

Com efeito, Talcott Parsons, ao redefinir o poder de forma a enquadrá-lo em seu esquema teórico, argumenta que este é a capacidade

"... generalizada de assegurar o cumprimento de obrigações impostas por unidades num sistema de organização coletiva, quando as obrigações são legítimas com referência à sua influência sobre metas coletivas e quando, no caso de recalcitrância, há o pressuposto de uma imposição pelas sanções situacionais negativas - qualquer que seja o agente atual desta imposição"<sup>(10)</sup>

Ora, sendo o dinheiro um meio circulante de liquidez ilimitada, sua analogia com o poder é insatisfatória, pois pressupõe que o poder de um agente sobre outro, confere para a quele não só o controle sobre este, como o controle sobre um terceiro (quarto, quinto, etc) agente; além disto, o fato de que o segundo agente consinta no controle do primeiro em relação a determinados aspectos, isto não implica necessariamente, como sugere o conceito de Parsons, em que ele o faça com referência a outros aspectos.

Como o poder não depende de relações e de atos gen<sup>er</sup>

ricos e sua *liquidez* encontra limites nas normas e valores expressos nas relações sociais\*, o conceito parsoniano, ao dar importância às metas coletivas e ao supor que todo o agente que materializa o poder o faz em prol destas metas, incorre em uma simplificação grosseira e perigosa das relações entre classes sociais, ideologizando os interesses objetivos específicos de cada classe organizada.

Outra inconsistência no conceito de Parsons esta precisamente no fato de que o poder é tratado como necessariamente legítimo pois, ao ignorar deliberadamente o caráter hierárquico do poder e as conseqüentes divisões de interesses, supõe um consenso\*\* entre os seus detentores e os que lhes são subordinados; no entanto, a assertativa de que em caso de recalcitrância há o pressuposto da aplicação de sanções negativas (que serão legitimadas pelos agentes sobre os quais o poder é exercido), ao contrário de enfatizar o consenso, oblitera ideologicamente a existência de interesses heterogêneos, enquadrando o conceito em um paradigma teórico que concebe uma sociedade (vale reprimir) com relações de um equilíbrio de integração\*\*\*. De fato, o "sistema social" Parsons supõe a harmonia de interesses como característica de qualquer sociedade<sup>(11)</sup> no que foi rigorosamente criticado por Mills<sup>(12)</sup>.

---

\* Dentro do mesmo paradigma teórico há uma tese esposada por Albert K. Cohen ("Transgressão e controle". São Paulo, Pioneira, 1968, 250 p.), fundamentada na explicação de que as transgressões das normas e valores da sociedade se dão através de um processo de interação, dentro do qual se desenvolvem a transgressão e o controle e no qual um reage ao outro, ajudando a organizá-lo.

\*\* Parsons faz uma distinção paralela entre o poder que repousa na intimidação (através de sanções negativas) e persuasões nas relações de troca (que repousam em sanções positivas). No entanto, tal distinção, longe de negar, enfatiza o consenso de uma forma ambígua e contraditória. A concepção de legitimidade preocupa-se, então, exclusivamente com a possibilidade de compatibilizar o social e o individual, relegando a natureza dos próprios valores colocados em discussão.

\*\*\* Voltar-se-á a insistir sobre as relações de um equilíbrio de integração mais adiante, quando será examinada a concepção de poder como *soma-zero*.

Finalmente, Parsons - a exemplo de Deutsch - coloca poder e influência em um mesmo plano conceitual. De fato, ignorando o aspecto hierárquico e enfatizando a capacidade generalizada e a legitimidade, leva sua análise ao ponto de que qualquer agente tenha (ou possa vir a ter) poder de forma contínua e significativa, característica (como se verá na segunda parte deste capítulo) da influência. A influência, no entanto, mesmo se considerada - com certa dose de generosidade - como uma das bases do poder, indicando as relações de obediência no espaço entre a autoridade e a coação (admitindo-se, em consequência, que a influência possa resultar em relativa obediência), não pode ser confundida com o poder, sob pena de se incorrer na impropriedade de colocar as relações entre as bases do poder e seu volume em um mesmo patamar. Este tipo de amálgama resulta, ao nível do imaginário social, em que os atores se acreditem grandes no que fazem, por crerem no que lhes é permitido ver.

Destarte, os enfoques de Deutsch e Parsons, procurando focalizar as ligações entre os sistemas políticos e seus ambientes sociais - examinando este como um todo - não lograram atingir o intento de formular uma noção explicativa de poder, pois menosprezam o problema de uma estrutura de formação (para não entrar no mérito da questão relativa à distinção entre estrutura social e relação social) e enfatizam o consenso, considerando inexistentes os problemas relativos aos conflitos, que estão no cerne dos estudos clássicos sobre o poder.

Com efeito, onde Parsons e Deutsch usam o consenso, Weber ostenta o conflito, pois em seu conceito o poder vem significar a "probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, mesmo contra a resistência e qualquer que seja o fundamento desta probabilidade"<sup>(13)</sup>. Weber reconhece que, sociologicamente, o conceito de poder é *amorfo* e que todas as qualidades imaginárias de um indivíduo e toda a sorte de constelações possíveis, podem colocá-lo em uma posição de *impor sua vontade em uma dada situação*. Ao referir-se a uma relação social, Weber argumenta que tal relação (de acordo com a ordem tradicional ou a decretada) pode ter, como consequências para

seus participantes: a.) a solidariedade e; b.) a representação. No primeiro caso, toda a ação de cada um dos participantes de uma relação social se impõe aos demais participantes, enquanto que no segundo caso, a ação de um participante (tanto as probabilidades como as consequências, para o bem ou para o mal) recae sobre todos os demais participantes. O poder representativo, que Weber denomina de *plenos poderes* (segundo a ordem vigente), pode estar apropriado em todas as suas qualidades e em todos os seus graus (encontram-se aí os *plenos poderes por direito próprio*), ou pode ser atribuído a alguém que possua determinadas características - sejam estas temporais, sejam permanentes - ou, ainda, pode ser outorgado por determinados atos dos participantes da relação social (ou de terceiros), sejam estes atos temporais, sejam permanentes (encontram-se aí os *plenos poderes outorgados*).

A noção weberiana de poder, no entanto, tem sido algumas vezes mal interpretada. De fato, a argumentação de Parsons, referendada por Martin<sup>(14)</sup>, de que o conceito Weberiano ignora que as relações de poder também possam ser de conveniência mútua é, sem dúvida, apressada e não encontra respaldo na obra de Weber, pois quando este discorre a respeito das condições pelas quais as relações sociais aparecem como relação de solidariedade ou de representação, deixa claro que somente se pode dizer, em termos gerais, que é um elo decisivo o grau em que sua conduta tenha como fim: bem uma luta violenta; bem uma troca pacífica<sup>(15)</sup>. Ora, Weber não só introduz o aspecto conflitual (luta violenta), como reconhece que o poder, materializando-se dentro de uma relação social (que aparece como uma relação de solidariedade ou de representação) em que o grau desta conduta pode ter como fim uma troca pacífica, possa apresentar-se, também, em forma de relações mutuamente convenientes.

Outra interpretação de Martin de que Weber, ao ver o poder como uma capacidade, "transformou o atributo de uma relação específica numa facilidade generalizada, confundindo forma com substância"<sup>(16)</sup>, também merece reparos. De fato, Weber assinala que o conceito de poder é reportado a uma *realização*



*específica* que se caracteriza por uma *determinação de limites* nos espaços de subordinação e de dominação em *condições particulares* de conflito. Weber não afirma (como sugere Martin) que a probabilidade de impor vontade própria aumente ou diminua, tornando os indivíduos mais ou menos poderosos (o que se constituiria em uma generalização), ao contrário, o termo probabilidade refere-se à probabilidade de impor ou de não impor, pois como o próprio Weber afirma, fora destes extremos "se trata sempre de circunstâncias particulares que só se podem fixar na análise do caso concreto" (17).

Assim, as interpretações de Martin, dada a forma como foram realizadas, se configuram impertinentes, pois seus argumentos, como se viu, não foram capazes de sustentar as críticas. Além disto, estudar a sociologia das relações de poder em Weber, implica em penetrar mais profundamente no exame do domínio, da obediência e da disciplina.

De fato, é necessário compreender que a dominação vem a ser, para Weber, a probabilidade de que seja encontrada a obediência em virtude de um "mando" de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas, enquanto que a disciplina refere-se à probabilidade de encontrar obediência por parte de um conjunto de pessoas que (em virtude de atitudes arraigadas e não, de um mando) seja pronta, simples e automática (encerrando uma obediência habitual por parte das massas, sem crítica e nem violência). A dominação encerra, então, a probabilidade de um mando ser obedecido com, ou sem, disciplina, ou seja, com a anuência daqueles em que se dá o domínio (em virtude de atitudes arraigadas), ou contra a resistência destes (pela imposição).

O que se pode concluir, a partir daí, é que o poder, se bem não implique necessariamente em disciplina, pressupõe obediência, aspecto este que tem sido (com certa frequência até) ignorado em grande parte dos conceitos que, em função disto (mas não só em função disto) introduzem uma confusão generalizada no estudo do poder. Este é o caso, por exemplo, de um estudo bastante divulgado de Michael Korda.

Realmente, neste estudo ("Poder! Como consegui-lo , como usá-lo"), Korda argumenta que a vida é um jogo de poder cujo objetivo, extremamente simples, é descobrir o que se quer e consegui-lo, sendo necessário (para jogar) que cada indivíduo descubra o que é poder, reconhecendo-o através de suas várias manifestações, pois o "segredo esta em desenvolver um estilo de poder baseado na personalidade e nos desejos de cada um"<sup>(18)</sup>, já que é a *ânsia pelo poder* que mantém a maioria das pessoas trabalhando. Daí que muitas empresas, continua Korda, encorajam o jogo de poder, sentindo-se *perfeitamente felizes* em dar poder e prestígio aos que trabalham *para elas*, fornecendo, mesmo aos executivos *mais incompetentes*, certo número de subordinados para que *exerçam sua tirania*, já que a empresa tem sempre muitos elementos insignificantes e desnecessários que pode dispor (agindo como uma *corretora*) aos que tem *fome de poder*. Para Michael Korda o poder é o desejo mais pessoal que cada indivíduo possui, cujo objetivo é a sobrevivência em *um mundo difícil*, pois na sua concepção a *essência do poder* é a capacidade de aguentar as *exigências da vida*<sup>(19)</sup>, de preservar a liberdade de ação e a capacidade de *efetuar mudanças*.

Não bastasse a evidente vulgarização das noções clássicas de poder, Korda não consegue dissimular a fragilidade da sua concepção, utilizando conceitos paralelos sem qualquer rigor. Na mais generosa das hipóteses, pode-se arriscar a conclusão de que Korda considerou o conceito de liderança (o que implica, portanto, no uso de termos que em absoluto podem ser intercambiáveis) em um erro crasso de amalgamação epistemológica\*.

---

\* Não se deseja aqui depreciar o estudo de Korda, seja porque não é uma atitude compatível com o espírito acadêmico, seja porque trata-se de um desrespeito às suas convicções. O objetivo é apenas o de um exame crítico e, se possível, desmitificador; é em virtude deste objetivo, portanto, que não se pode omitir a citação de algumas passagens pouco felizes da obra em exame, como as que seguem: a.) "... existem algumas características que insinuam o poder - uma certa imobilidade, o olhar firme, as mãos quietas, os dedos grossos, principal-

Korda, apesar da ingenuidade, não esta sozinho no uso de termos não intercambiáveis. Robert Dahl, ainda que não cometa (a exemplo de Korda) deslizes abstrusos no tratamento acadêmico do conceito de poder, afirma que os termos deste "na moderna ciência social, referem-se a subgrupos de relação entre unidades sociais, de tal modo que o comportamento de uma ou mais unidades depende, em certas circunstâncias, do comportamento de outras unidades"<sup>(20)</sup>. Desta forma, Dahl transfere o conceito de poder para o de causa, supondo que o com-

---

mente uma presença sólida, que sugere que estamos no lugar que nos pertence...". "É possível cultivar alguns destes sinais de poder" (já que nem todos tem "o nariz do General De Gaulle e as orelhas do Presidente Johnson"), "praticando em frente a um espelho", pois "é possível desenvolver um olhar firme e inspirador de confiança, e uma boca serena e confiante", já que "os problemas faciais do poder incluem lambe e morder os beiços, qualquer crispação da boca (especialmente nos cantos), piscar ou mover os olhos". "É possível prevenir crispações involuntárias dos cantos da boca aplicando pomada anestésica de xilocaína antes de uma reunião importante, mas o efeito é temporário e, no caso de aplicação demasiada, os lábios ficam entorpecidos e a fala sai empastada". (p.13); b.) "A despeito da recente popularidade de cavanhaques e bigodes, esses apêndices raramente são úteis no jogo do poder, porque frequentemente se supõe que eles servem para esconder um lábio superior fraco ou a falta de queijo, além de (...) não serem utilizáveis por mulheres jogadoras". (pp.13-4); c.) "É importante dar uma olhada atenta na geografia do poder no escritório. De modo geral, os escritórios baseiam-se num sistema de poder de esquina, mais do que de centro...". "Quanto mais perto do centro esta a mesa de uma pessoa, menos importante esta pessoa é..."(p.29); d.) "Parte do jogo do poder territorial consiste em praticar sub-reptícias invasões no espaço do vizinho, apoderando-se do espaço neutro, como uma força simbólica". (p.33); e.) "...quando falamos com pessoa muito poderosa" afastamos um pé do outro, de forma que os dedos fiquem apontando para fora num ângulo de quarenta e cinco graus, para mostrar nossa desdenhosa superioridade". (p.69); f.) "O investimento de sessenta ou setenta dólares num bom par de sapatos é uma boa jogada para quem esta interessado em poder". (p.70); g.) Como sinal de poder, "uma garrafa térmica dourada é a melhor amiga do homem".(p.73); h.) "Os relógios, quer de parede, quer de mesa, quer de pulso, são de fato os maiores símbolos de poder; o tempo, num sentido muito real, é poder". (p.78). A obra contém inúmeras passagens no mesmo estilo e não vale à pena insistir mais, já que estas oito citações, como se viu, são suficientes para mostrar a vulgarização da noção de poder. É bom que se diga, contudo, que não foi sem esforço que se evitou proferir aqui uma apreciação crítica mais violenta, embora reconheça-se o mérito devido à obra pela sutileza de seu *humorismo empíricista*.

portamento de uma unidade *causa* (provoca) o comportamento de outra (ou de outras) unidade. Como estes conceitos não são passíveis de troca e como Dahl não usa termos adicionais para explicar a definição sobre a qual já havia insistido anteriormente (21), sua concepção sobre poder configura-se incompleta e inconsistente.

Em trabalho ainda anterior a estes, Dahl havia procurado aperfeiçoar o conceito de Weber, afirmando que "A tem poder sobre B na medida em que pode levá-lo a fazer alguma coisa que B não faria de outro modo" (22). Tal noção malgrado não se constituísse em uma vicissitude mais plausível sobre aquela da qual se originou, seria, por um lado, criticada por Crozier (23) e, por outro lado, enfaticamente recuperada pelos psicólogos sociais French e Raven, em sua teoria lewiniana do poder, ao argumentarem que o poder é definido através da influência a esta através da mudança psicológica, de tal modo que "a teoria da influência social e poder é limitada à influência na pessoa P, produzida por um agente social O, onde O pode ser uma outra pessoa, um papel, uma norma, um grupo ou parte de um grupo" (24).

Assim, a força de poder de O sobre P em um determinado sistema a, é definida como sendo a máxima capacidade potencial de O para influenciar P em a e, nesta visão, a influência é *poder cinético*, enquanto poder é *influência potencial*, medido em termos de máxima influência possível. Seguindo este raciocínio, French e Raven entendem, por *base de poder* a relação entre O e P (que se constitui na fonte desse poder) que é caracterizada por diversas variáveis (qualitativamente diferentes). Embora reconhecendo que existam muitas bases possíveis de poder, French e Raven distinguem cinco delas, que são as que lhes parecem mais comuns e importantes:

"... a.) poder de recompensa, baseado na percepção de P de que O tem capacidade para apresentar-lhe recompensas; b.) poder coercitivo, baseado na percepção de P de que O tem capacidade para apresentar-lhe punições; c.)

poder legítimo, baseado na percepção de P de que O tem um direito legítimo para prescrever-lhe comportamentos; d.) poder referente, baseado na identificação de P com O; e.) poder de especialização, baseado na percepção de que O tem algum conhecimento específico ou certa especialização"(25).

Este estudo de French e Raven, se bem expresse o amálgama já referido entre poder e influência, tem a virtude de não escamoteá-lo subrepticamente. Quanto às bases de poder, ainda que justificadas tautologicamente, não é necessário muito esforço para enquadrá-las na tipologia Weberiana de autoridade, malgrado a adaptação ideologizante perceptível a um exame mais atento.

Os estudos de poder de Robert Dahl e de French e Raven, não obstante o esforço em superar a noção Weberiana, não lograram seus intentos de formular um conceito que se adequasse às especificidades das relações sociais, tentativas estas, diga-se de passagem, tentadas também por Ralf Dahrendorf e por Peter M. Blau.

Com efeito, Dahrendorf faz uma distinção entre poder e autoridade, argumentando que poder é simplesmente uma relação fatural, enquanto autoridade é uma relação legítima<sup>(26)</sup>. No entanto, a distinção entre poder e autoridade - que existe de fato - não implica em dissociação, pois, mesmo sendo conceitos diferentes, não se excluem, já que atrelar ao poder a coerção e distinguí-lo da legitimidade obtida através da autoridade, é incorrer em uma simplificação unilateral e perigosa, na medida mesmo em que perde de vista o simbólico unívoco expresso ao nível da dominação ideológica.

Não bastasse isto, Dahrendorf, ao ligar o poder à personalidade do indivíduo e ao associar a autoridade à papéis ou posições sociais, defende seu conceito com argumentos relativamente frágeis, que não suportam as contradições presentes na relação capital-trabalho, onde são as posições sociais (e não, a personalidade) a nível das estruturas que expressam tanto a coerção, como a autoridade e não, apenas esta em detrimen

to daquela e vice-versa.

Se é verdade que em "Ensaio de teoria da sociedade" Dahrendorf é menos tolerante a respeito de poder e resistência, é verdade também que ele insiste em associar o poder exclusivamente à coerção e à injustiça<sup>(27)</sup>, extremo este em que Peter Blau não incorre em sua tentativa cautelosa de aperfeiçoar o conceito Weberiano. De fato, Blau argumenta que o poder refere-se à "habilidade de pessoas ou grupos para impor sua vontade a outros independentemente da resistência encontrada, através da intimidação, tanto aquela produzida pela suspensão de recompensas periodicamente fornecidas como a da punição, visto que ambas constituem uma sanção negativa"<sup>(28)</sup>. Não obstante a cautela, o conceito de Blau sofre de algumas incoerências: a.) pressupõe que as recompensas devem ser proporcionadas regularmente para, como forma de repressão, retê-las; b.) indica - em nota de pé de página - que se deve decidir se o critério de definição é expectativa do subordinado ou intensão do superior; c.) enfatiza que as relações de poder são relações de troca.

No primeiro caso, há uma evidente ambigüidade entre o poder e a manipulação, na medida em que aquele é encarado como esta, no mais elementar estilo de reforço skinneriano. Tal confusão estende-se ao restante da análise de Blau, na proporção em que a repressão, encarada como supressão de recompensa, não irá trazer benefício ao subordinado (que é o que indica o segundo caso); ainda que seja importante o ponto de vista do subordinado quanto à sanção, o conceito e as explicações de Peter Blau, no que se refere à dependência unilateral (como fonte de repressão) e interdependência e influência mútua de forças iguais (que indicam falta de poder), confundem a noção de poder e geram incertezas quanto a sua dimensão, acabando por ser pouco esclarecedores, pois (utilizando a concepção do próprio Blau) o que determina uma relação de poder não é a expectativa do agente, mas é a limitação do comportamento autodesin-

---

\* Sobre o reforço skinneriano, além das inúmeras obras de Skinner, há o interessante trabalho de João Batista de Oliveira Araújo ("Tecnologia educacional: teorias da instrução". 5ª ed. Petrópolis, Vozes, 1977.), onde se pode notar a manipulação perversa nas escolas.

interessado e a obediência a este comportamento que irão indicar uma relação de poder e de não-poder. Blau não deixa claro em quais situações os subordinados compreendem ou não que suas ações são autodesinteressadas e, em função disto (mas não apenas em função disto) não se preocupa em determinar a origem do poder (das pessoas ou grupos) que seja capaz de sustentar a coerção a qual (ênfaticada no terceiro caso) só pode caracterizar-se como troca de ponto de vista do subordinado, quando este, para evitá-la, antecipa-se a ela trocando, consigo mesmo, a opção de resistir, pela conveniência da submissão harmoniosa; o detentor do poder, neste caso, não pode ser encarado como o outro elemento da *troca*, já que tem pouco interesse em trocar o que de qualquer forma obteria pela coerção.

Dentro da perspectiva do autoritarismo organizacional, não há dúvida que o poder é eminentemente coercitivo e, por isso mesmo, seu exercício é unilateral (desqualificando o intercâmbio), muitas vezes sutil e sofisticado (utilizando a manipulação mas não, confundindo-se com ela) que encontra respaldo na dominação econômica, política e ideológica (portanto, nos níveis estruturais e não, na expectativa do subordinado ou na intensão do superior).

Não obstante as incoerências referidas, o conceito de Blau apresenta algumas vantagens sobre os conceitos elaborados por outros teóricos das organizações, como McClelland e Burnham, Kotter, March e Simon e James Thompson, na medida mesmo em que os tres primeiros fazem apologia à teoria gerencialista e os tres últimos perdem de vista a perspectiva das relações sociais em seus aspectos conflitivos e heterogêneos.

Com efeito, McClelland e Burnham argumentam que em uma organização complexa e de grandes dimensões, o gerente deve conduzir seus subordinados de forma a que estes produzam para a organização; o trabalho de um gerente exige, assim, indivíduos que possam *influenciar pessoas*, pois em *termos de motivação* espera-se que o "gerente de sucesso tenha uma maior 'necessidade de poder' do que necessidade de realização" (29).

Examinando os pontos de motivação de mais de cinquenta gerentes, Mc Clelland e Burnham confirmaram o fato de que é importante para a gerência a motivação de poder, ou seja, o comportamento não-ditatorial, o desejo de causar impacto, de ser forte e exercer influência. Salientam ainda estes autores, que a "motivação de poder de bom gerente não é orientada no sentido de engrandecimento pessoal, mas no sentido da instituição que ele serve"<sup>(30)</sup>, sendo necessário, portanto, que se acabe com o "fantasma do autoritarismo", o qual tem sido utilizado para reduzir a importância do poder na administração, sendo este um jogo de influências no qual os gerentes devem estar interessados em participar. Tal participação requer, por sua vez, a utilização de maneiras controladas e não, autoritárias (já que é necessário fazer com que os subordinados se sintam mais fortes) expressando a motivação de poder de uma forma mais democrática, o que confere ao gerente maior probabilidade de ser influente.

Mc Clelland e Burnham enfatizam, ainda, que a preocupação do gerente com o poder deve ser *socializada*, isto é, controlada de modo a que toda a organização se beneficie (e não apenas o gerente) pois, "qualquer que seja a organização(...), ela é uma estrutura política. Isto significa que as organizações operam distribuindo autoridade e determinando um ambiente para o exercício do poder"<sup>(31)</sup>.

Kotter parte de princípio análogo, ou seja, argumenta que com o crescimento e a complexidade das organizações, esta se tornando cada vez mais difícil, se não, impossível, aos gerentes atingir seus objetivos independentemente ou através da persuasão e da autoridade formal, razão pela qual buscam incrementar a necessidade de poder para influenciar os indivíduos que deles dependem. Nota-se aqui, mais que uma simples semelhança, uma identidade absoluta de Kotter com Mc Clelland e Burnham, não obstante distanciarem-se no que se refere ao *uso do poder*, já que enquanto estes argumentam que o poder não deve ser utilizado para o engrandecimento pessoal do gerente, aquele argumenta que para ajudar a dominar as relações de dependência, inerente ao seu trabalho, o gerente cria, incrementa ou mantém qua-



tro diferentes tipos *de poder* sobre os outros indivíduos: a.) introduzindo o senso de obrigação; b.) construindo reputação de *expert* em determinadas áreas; c.) *forçando* a que se identifiquem inconscientemente com ele e com as ideias que defende e; d.) fazendo com que acreditem de dependem dele<sup>(32)</sup>.

Não bastasse colocarem em um mesmo plano conceptual o poder, a influência e a liderança, Mc Clelland e Burnham e John Kotter, raciocinam sobre a falsa premissa de que os gerentes tem (ou podem vir a ter, cultivar, criar, incrementar, etc) poder, pois ignoram, por conveniência ideologizante, que os gerentes (como o próprio nome indica) geram o poder da classe proprietária; dito de outra forma, são eles os *gerentes do poder*<sup>(33)</sup>, fato, aliás, que já havia sido percebido por Wright Mills na década de 40 e início de 50 (ou seja, na emergência da chamada teoria gerencialista) e que foi apontado, em 1951, na sua conhecida obra "White collar: the american middle classes".

Realmente, nesta obra Mills argumenta com muita clareza que o poder dos proprietários nas organizações empresariais tornou-se, via de regra, indireto, sendo exercido por um *exército de novos gerentes* aos quais o poder é *delegado*. Sem coesão de classe, sem homogeneidade e, portanto, com um poder imaginário e meramente fantasioso, o gerente, continua Mills,

"... não expropriou o proprietário, e o poder da empresa como propriedade não diminuiu. O poder não foi separado da propriedade; antes poderia dizer-se que o poder conferido pela posse de uma propriedade esta mais concentrado do que a repartição dessas posses. Se isso parece antidemocrático, é que a falta de democracia existe nas classes proprietárias... Os poderes ligados à propriedade são despersonalizados, indiretos e ocultos, mas não foram minimizados ou reduzidos. Não se pode falar numa revolução, dos gerentes ou de quaisquer outros, que tenha comprometido a legitimidade da instituição da propriedade privada"(34).

Mills liquida, destarte, com absoluta expressividade, a concepção de que os gerentes tem poder, pois (sob as ordens dos proprietários) criou-se uma *imensa e complexa buro-*

*cracia* de empresas comerciais e industriais na qual o direito de controle (desta cadeia de comando), isto é, o acesso (legitimado institucionalmente) à posição a partir da qual estas burocracias são dirigidas, continua pertencendo à classe proprietária.

O gerente, assim, impelido por forças que não pode sequer controlar e arrastado para movimentos que não consegue compreender, adquire, por cooptação, uma mentalidade política semelhante ao de qualquer proprietário, do qual ele deriva o seu falso poder, formando (com outros gerentes) um comitê de inteira confiança para a administração das empresas e para a "defesa dos interesses comuns de toda a classe proprietária" (35).

Fora da vertente apologética da teoria gerencialista, March e Simon levam seu conceito de poder para o aspecto da absorção da incerteza no processo decisório, já que o lugar da absorção de incerteza e a sua quantidade, afetam a estrutura de influências nas organizações, razão pela qual "emprega-se muitas vezes a absorção de incerteza, consciente ou inconscientemente, como técnica para conquistar e exercer o poder"<sup>(36)</sup>. Conceção não menos frágil, já que o poder, se bem se expresse no processo decisório, não depende de áreas de incertezas, absorvidas pelos mais capazes, porque incorre, neste nível em, pelo menos, três veleidades: a.) encara o poder como um atributo generalizado; b.) torna o poder dependente de quaisquer suposições de intenção ou uso e; c.) penetra na noção de poder como "soma-zero". A primeira, porque os mais capazes assim não se configuram em uma relação específica a nível de organização, mas a nível de momento (por isso mesmo, poder passageiro, falso poder); a segunda, porque ignora o aspecto das relações estruturais, que não dependem de intenções ou de usos dos agentes; a terceira, porque supõe que é necessário que um agente deixe de absorver a incerteza para que outro possa fazê-lo, limitando a atuação de ambos em um espaço fixo, previamente estabelecido. Tais limitações, sem dúvida, foram superadas por Thompson, em sua argumentação de que "uma empresa tem poder em relação a um

elemento de seu ambiente operacional na medida em que a empresa tem capacidade de satisfazer necessidades desse elemento e na medida em que essa organização monopoliza tal capacidade (37).

Argumentação cautelosa a de Thompson que, não obstante, atribue poder a uma entidade abstrata (a empresa), ignorando o aspecto referente às classes sociais. O conceito seria aceitável se a organização empresarial fosse encarada como uma instituição, através da qual a classe proprietária definiria e exerceria sua capacidade de realizar seus interesses relativamente autônomos, mas tal não é a proposta de Thompson, que busca no equilíbrio da integração o seu referencial teórico.

Menos ambicioso é o conceito de Roderick Martin que em seu estudo, argumenta que "o poder refere-se a símbolos que denotam comportamento autodesinteressado, obediência ao próprio comportamento autodesinteressado" (38). Esta definição é o resultado de uma aglutinação da noção weberiana e da de Walter Buckley (39), como duas parcialidades que Martin tratou de interrelacionar.

A preocupação central está na obediência (na ação dos subordinados) enquanto propriedade de uma relação e não, de indivíduos nesta relação: preocupação louvável (uma vez que retira os aspectos referentes à intensão, expectativa ou uso do poder ao nível individual, transferindo a especificidade da relação ao caráter simbólico) porém, não menos simplista (na medida em que ignora o fato de que quanto menos poder se tem, mais se confere poder simbólico).

Como bases de poder, Martin coloca a coação (onde a obediência se dá em virtude de privações ou, na sua ameaça), a autoridade (baseada na legitimidade) e a influência (termo residual que se refere à obediência em consequência de um poder não-legítimo e não-coercitivo). Embora reconheça-se a coação e a autoridade como bases de poder, a inclusão da influência no espaço entre estes extremos, reflete uma posição cômoda, cuja fragilidade já foi apontada e insistentemente repisada. Salien-

te-se, no entanto, o cuidado tomado por Martin em esclarecer que o volume de poder influe, mas não determina diretamente a base, já que as relações volume/base são mais complexas, exigindo o exame do problema da dependência, cuja distribuição relevante determina o volume de poder em qualquer relação.

Considerando a importância dos símbolos para a análise social, e o emprego de diferentes significados para este problema<sup>(40)</sup>, é oportuno salientar o fato de Martin não ter delimitado a abrangência e a significação deste conceito. Partindo-se do fato (assumido na obra) de que Martin inscreve-se na tradição Weberiana, os símbolos podem referir-se a *justificativas*, entretanto, seu conceito adquire realce se, baseado nos argumentos de Mills e Gerth, entender-se que os símbolos que justificam uma estrutura social, ou uma ordem institucional, são denominados de símbolos de legitimação, de autoridade ou de justificativa<sup>(41)</sup>. Como Martin não esclarece o problema, qualquer discussão adicional a este respeito ficaria no plano das suposições. A importância do assunto, no entanto, está no fato de que Martin exagera o papel do símbolo, aspecto necessário mas não, suficiente, para a compreensão da noção de poder. Levado ao plano da posição institucional, o aspecto simbólico adquire conotação considerável, que pode exprimir com maior clareza a importância e a continuidade do poder.

Com efeito, o poder não pertence a um indivíduo, mas exige acesso às principais instituições pois, são as posições institucionais que em grande parte determinam, segundo Mills, as oportunidades de ter e de conservar o poder e de desfrutar das *principais vantagens* dessa posse. Assim,

"... ninguém será, portanto, realmente poderoso a menos que tenha acesso ao comando das principais instituições, pois é sobre esses meios de poder institucionais que os realmente poderosos são, em primeiro lugar, poderosos. Os altos políticos e as autoridades-chaves do governo controlam este poder institucional(...). Nem todo o poder, é certo, está ligado e é exercido por meio dessas instituições, mas somente dentro delas e através delas o poder será mais ou menos contínuo e importante"(42).

Os pontos-chaves desta noção estão nos termos *insti*  
*tuição, contínuo e importante*. Ora, de posse de uma arma, para  
usar de um exemplo rousseauiano, um assaltante pode (pela co  
erção) fazer com que o assaltado o obedeça, mas este fenômeno  
não implica em uso de poder, na medida em que não resultou do  
acesso do seu detentor às principais instituições: a obediên-  
cia, neste caso, não será contínua e importante.

Não obstante, Mills parte de um pressuposto errôneo  
- frequentemente implícito em grande parte das atuais teorias  
de poder - que consiste na concepção de poder como *soma-zero*,  
de tal modo que o poder é considerado uma quantidade determinada  
da no interior de uma sociedade\*. Desta forma, o conceito de  
poder como *soma-zero* vai indicar uma quantidade invariante de  
poder, mesmo que sua repartição varie de alguma forma; em ou-  
tras palavras, trata-se de considerar que uma classe (fração de  
classe, ou trupo social) tem uma quantidade de poder que uma  
outra não teria, já que presume-se que é a redução do poder de  
uma classe que vai levar, necessariamente, a determinação direta  
ta do aumento do poder de outra classe: nenhuma classe teria  
mais poder sem que, para isto, outra(s) classe(s) tivesse(m)  
perdido o (s) seu(s) poder(es).

Tal noção, como já se viu, remonta a uma concepção  
funcionalista de todo social: pressuposto ideológico em que a  
sociedade é composta por elementos que se equivalem e que man-  
têm relações de um equilíbrio de integração, menosprezando os  
problemas das estruturas de uma formação. Destarte, o todo so-  
cial fica limitado a uma figura geométrica de área fixa, no qual  
qualquer expansão que ocorra no interior de uma classe (um dos  
componentes de todo) vai implicar em um recuo de igual dimen-  
são em outra(s). No entanto, a redução da capacidade de uma  
classe de realizar seus interesses relativamente autônomo, não  
gera um necessário aumento desta capacidade por outra classe,

---

\* Vid. especialmente a introdução da obra de Mills "A elite do poder".

mas esta eventual redistribuição de poder, vai depender dos níveis estruturais em que o poder se encontra: a perda da capacidade de realizar interesses políticos específicos, por exemplo, não se traduz necessariamente na perda de poder na instância do econômico e do ideológico.

Aplicado à escala global de uma formação social, a concepção de poder como *soma-zero* é mais inexata, haja visto a defasagem característica dos diversos níveis de poder. Ao nível do poder político a concepção de poder como *soma-zero* não pode, finalmente, ser sustentada porque "negligencia o problema da unidade deste poder nas suas relações com o Estado, fator de coesão da unidade de uma formação"<sup>(43)</sup>. Naturalmente, esta noção liberal, onde os indivíduos tem relativo poder, só era possível nos pequenos Estados, como Rousseau e Montesquieu perceberam, pois somente aí poder-se-ia inverter a tradicional concessão de poder - tão tradicional que era considerada como natural - no que se refere ao poder político ou ao econômico.

Tanto assim, que Rousseau argumenta que o ser humano nasce livre, mas por toda a parte encontra-se a ferro e fogo, sendo que "quando o povo é obrigado a obedecer e o faz, age acertadamente, assim que pode sacudir este jugo e o faz, age melhor ainda, porque, recuperando a liberdade pelo mesmo direito porque lha arrebataram, ou tem ele o direito de retomá-la, ou não o tinham de subtraí-la"<sup>(44)</sup>. Tal direito, prossegue Rousseau, funda-se em convenções, porque ceder ao poder calcado na força, enquanto poder físico, não é um ato de vontade, mas de necessidade, pois não é a força que vai fazer o direito, já que só se é obrigado a obedecer aos poderes legítimos.

Ora, como nenhum ser humano tem autoridade sobre os seus semelhantes, continua Rousseau, e como a força não vai produzir nenhum direito, toda a autoridade legítima entre os homens terá como base as convenções. Assim, o grande objetivo do "Contrato Social" está justamente em assentar as bases sobre as quais é possível efetuar, legitimamente, a passagem da liberdade natural à convencional, em um evidente repúdio ao absolutismo político defendido por Hobbes, em que o poder absoluto de

governantes, resultando de contratos estabelecidos entre os homens, iria transformar o estado da natureza - em que os homens vivem em conflitos constantes - em uma sociedade organizada: todo o poder se transferiria para a mão de um governo absoluto, mediante um *pacto social*<sup>(45)</sup>.

Partidário das ideias de Rousseau, Montesquieu real<sup>iza</sup> a separação dos poderes em Legislativo, Executivo e Judiciário<sup>(46)</sup> como recurso indispensável para impedir o absolutismo, despótico, muito embora sua obra seja marcada pela defesa da monarquia. Este princípio de trintade, contudo, foi recuperado de "A Política", de Aristóteles, em que este preconizava que a mais justa e a mais sãbia forma de governo pode assegurar ao Estado a sua integridade e a união harmônica entre os elementos que o compõe<sup>(47)</sup>. Na verdade, o Estado "nunca pode prescindir das relações dos poderes descendentes"<sup>(48)</sup> e o alerta de Aristóteles de que a aristocracia - governo dos ótimos - poderia degenerar (caso não fosse bem conduzida) em uma oligarquia, foi bem percebido por Robert Michels, em sua conhecida *lei de ferro da oligarquia*.

Justamente, Michels argumenta que o poder esta ligado a uma estrutura de dominação, seja de um indivíduo, seja de um grupo minoritário (oligarquia), provocado pela apatia das multidões e da necessidade que têm de serem guiadas (no mais puro estilo hobbesiano), já que, "quem quer que tenha conseguido alcançar o poder procurará, regra geral, consolidá-lo e ampliá-lo, multiplicar as defesas em torno de sua posição, a fim de torná-lo inatacável e de subtraí-lo ao controle da massa"<sup>(49)</sup>.

Embora a análise de Michels seja de um teor pragmático específico, seus argumentos não estão tão distantes da prática hodierna, pois esta ênfase à realidade histórica (das organizações) encontra respaldo em um analista contemporâneo como Lapassade que, com propriedade, afirma que "assim que uma sociedade se organiza - e ela deve necessariamente organizar-se os homens deixam de participar das decisões essenciais e descobrem que estão afastados dos diferentes sistemas de poder"<sup>(50)</sup>. Nesta linha, portanto, o poder ganha uma conotação de or

dem social que domina uma estrutura social, pois promove a expansão política "sem a criação de um corpo político" (51).

A dominação não se esgota, no entanto, na instância do político, como por certo não se esgota na instância do econômico e do ideológico (designando uma concepção falseada da realidade, utilizada de forma consciente ou inconsciente pelas classes dominantes, para iludir os indivíduos e justificar o seu poder). Necessário, assim, se faz examinar estes três níveis estruturais e, para tal, imprescindível é recorrer a Marx (52). Com efeito, Marx coloca o problema do poder como um produto da necessidade histórica, levando o essencial de sua análise para o nível do sistema econômico, sendo que (não obstante Marx não utilizar a terminologia específica: *dominação ideológica*) a base para sua teoria de dominação (classe dominante) esta sustentada na dominação econômica, política e ideológica, as quais resultam em uma totalidade. A complexidade da teoria sobre o poder em Marx, tem sido apresentada não raro, como puro economismo, como uma teoria mecanicista na qual a economia determina a estrutura. Problema crítico que não poupou as reações de Engels ao enfatizar que

" não é verdade (...) que a situação econômica seja a causa, que só ela seja ativa e tudo o mais passivo (...); na concepção materialista da História, o fator dominante na História é em última instância a produção e a reprodução da vida real. Nem Marx, nem eu nunca afirmamos outra coisa. Se alguém, em seguida, deforma esta proposição a ponto de lhe fazer dizer que o fator econômico é o único determinante, transforma-a numa frase vazia, abstrata e absurda" (53)

Não resta dúvida de que é preciso compreender o caráter dialético da teoria marxista que, em uma relação contraditória e desigual, subsiste entre as esferas políticas e econômica, dado que as sociedades encontram-se estratificadas em classes e grupos sociais distintos e onde o poder esta vinculado intimamente à organização econômica da sociedade. Marx enfatiza a exploração do trabalhador em função da *mais-valia*, ligando a base econômica, ou a *infra-estrutura* (modo de produção)



ã *super-estrutura* e às relações entre classes (relações da produção).

Na verdade, Marx não apresenta propriamente uma definição ou um conceito de poder, o que leva a uma interpretação de suas análises para retirar, destas, uma noção. Se no *Manifesto*, Marx deixa claro que o poder político é o poder organizado de uma classe para oprimir uma outra classe, o ponto de vista um tanto polêmico do *Manifesto* não serve de base para um julgamento exato de sua teoria de dominação, pois é preciso notar a argumentação de Marx de que a dominação de classes resulta dos antagonismos destas classes que, por sua vez, são inerentes aos modos de produção que se estabelecem sobre uma desigualdade econômica, onde a divisão ocorre entre os detentores dos meios de produção (capital, aliado à tecnologia) e os detentores da força de trabalho, em que estes são explorados por aqueles em nome de superproduto social (*mais-valia*). Destarte, o poder (por girar em torno das forças econômicas) não é distribuído aleatoriamente mas, isto sim, concentrado nas importantes instituições econômicas, políticas e sociais.

Como esclarece Swingewood, nos *Manuscritos de Paris* Marx liga a alienação do trabalhador à existência da propriedade privada, sendo que o poder econômico do capital, transforma a atividade livre do trabalhador em um simples trabalho, pois é através do capital que o capitalista acaba por exercer sua dominação sobre o trabalhador, considerando-se que "o poder do capital de dominar os homens depende da forma específica de trabalho dentro de cada sociedade" (54).

No que se refere à dominação política, Marx postula, no *Manifesto*, uma ligação simples entre os interesses políticos e econômicos, distinguindo, na classe dominante, uma facção governante e outra não-governante, enfatizando, assim, que a dominação não é exercida por uma classe homogênea e unificada, argumento que aparece em *O 18 Brumário*, onde Marx assegura que em momentos históricos diferentes, várias seções da classe dominante passam a exercer influência sobre o Estado, colocado assim como o *locus* privilegiado onde a classe dominante,

ou frações de classe, em nome dos interesses sociais, definem e realizam seus interesses próprios.

Finalmente, ao nível do ideológico, Marx, ao criticar os *ideólogos alemães* acusava-os de pretenderem resolver as questões práticas da época, no plano das ideias (contrapondo-lhes um pensamento concreto). A ideologia designava, assim, uma falsa concepção da realidade que era utilizada, conscientemente ou não, pelas classes dominantes para iludirem as classes dominadas e justificar o seu poder: a estabilidade gira, assim, em torno da subordinação ideológica da classe trabalhadora.

São, portanto, estas tres dimensões (dominação econômica, política e ideológica) que constituem o centro da teoria de dominação em Marx, ressaltando-se que, o equilíbrio de forças entre classes "é essencial para a compreensão da dominação da classe, pois em determinados períodos da história, nem a burguesia e nem o proletariado tem condições de exercer o poder e, neste prisma as crises de autoridade provocam o surgimento da coerção.

Quando Marx escreve sobre a dominação econômica e dominação social (referindo-se à dominação do capital sobre certas instituições), dominação ideológica (conceito implícito em suas análises, referindo-se aos ideais que, disseminados a todos os estratos sociais, apoiam e legitimam o *status quo*) e dominação política (referindo-se às maneiras pelas quais o Estado cria e mantém a base legal do domínio burguês) não está tão distante de Weber quanto se poderia pensar. A divergência de Marx com Weber referia-se à previsão acerca do futuro do Estado burocrático. "Marx acreditava que o Estado socialista teria pouco a pouco afastado do Estado burocrático. Weber acreditava, ao contrário, que o futuro do Estado socialista (...), teria sido tão burocrático quanto - ou até mais burocrático - o Estado capitalista"<sup>(55)</sup>. É importante, portanto, salientar que, quanto à noção de poder, se bem haja uma bifurcação analítica, Weber e Marx apresentaram concepções semelhantes.

Assim como Marx e Engels, também Lenin e Gramsci não produziram, teoricamente, um conceito de poder, mas situam a

problemática no campo das relações de classes. Lenin, especificamente, deixa esta questão mais nítida, colocando o campo da *ação das forças sociais* (relações de força ou relações de poder) circunscrito ao campo da luta de classes (56). Mas, é precisamente em um marxista contemporâneo que se encontra uma exposição clara e objetiva sobre poder.

Com efeito, Poulantzas delimita o campo do conceito do poder fazendo uma distinção entre estruturas e relações sociais, isto é, entre níveis estruturais de uma formação social e níveis de luta; desta forma, o conceito de poder tem, como seu lugar de constituição, o campo das *práticas de classe*, onde as relações entre as classes são relações de poder.

Poulantzas argumenta que os conceitos de poder e de classe, ainda que *aparentados*, não indicam uma relação de instituição de um conceito pelo outro, mas uma *homogeneidade de campo*. Assim, da mesma forma que o conceito de classe vem a indicar os efeitos do conjunto dos níveis da estrutura sobre os suportes,

"... o conceito de poder especifica os efeitos do conjunto destes níveis sobre as relações existentes entre classes sociais em luta: indica os efeitos da estrutura sobre as relações conflitantes entre as práticas das diversas classes em 'luta'. Por outras palavras, o poder não está situado nos níveis de estruturas; é um efeito do conjunto destes níveis, caracterizando contudo cada um dos níveis da luta de classes. O conceito de poder não pode assim ser aplicado a um nível de estrutura: quando se fala, por exemplo, de poder de Estado, não se pode indicar com isso o modo de articulação e de intervenção do Estado nos outros níveis da estrutura, mas sim o poder de uma classe determinada, a cujos interesses o Estado corresponde, sobre outras classes sociais" (57)

O que Poulantzas coloca não é, precisamente, que não se possa considerar, por exemplo, a instância do econômico, ou a instância do político, como consistindo em relações de poder mas, isto sim, que nenhum nível estrutural pode ser tomado como tal, o que o leva a designar por poder "a capacidade de uma

classe social de realizar os seus interesses objetivos específicos" (58). Assim, Poulantzas relaciona o seu conceito ao campo da prática de classe e da luta de classe (relação entre as práticas de classe), tendo como *quadro de referência* a luta de classes em uma sociedade dividida em classes. Ao falar em *capacidade para realizar interesses*, refere-se às análises de Marx e Lenin no que diz respeito à organização de classe, onde *interesses* esta relacionado ao campo das práticas (enquanto *interesses* de uma classe, dos *suportes* distribuídos em classes sociais) que, como limites de extensão de uma prática específica de classe, deslocam-se de acordo com os interesses de *outras classes presentes*, sendo então, interesses *objetivos* e não de *motivações de comportamento*. Finalmente, o conceito de Poulantzas remete à especificidade dos interesses das classes a serem realizados, o que lhe permite raciocinar em termos de *interesses relativamente autônomos* de uma classe, na instância do econômico, do político e do ideológico.

Ora, como se pode notar, a concepção de poder em Poulantzas vem de encontro a algumas argumentações críticas desenvolvidas na apreciação dos demais conceitos analisados. Evidentemente, não se esgota um tema tão complexo, mesmo à custa da superficialidade, em tão poucas páginas; no entanto e malgrado este pormenor, para efeitos deste estudo é possível, já a partir de agora, adotar uma noção de poder com a qual se pretende trabalhar. A despeito de existirem ressalvas mais profundas aos conceitos examinados, como por certo existirão na noção que tratar-se-á de adotar, aos propósitos do estudo em questão, podem ser julgadas superáveis.

Assim, adota-se aqui a noção segundo a qual o poder refere-se a capacidade de uma classe social de realizar seus interesses objetivos específicos, mesmo contra a resistência e a despeito dos níveis estruturais em que tal capacidade esteja fundamentada, de forma a gerar uma relativa obediência. Nestes termos, o poder somente será contínuo e importante se resultar do acesso da classe social ao comando das principais instituições (econômica, política e social) da estrutura da sociedade, de maneira a por em prática seus interesses relativamente autônomos.

Indicando os efeitos da estrutura sobre as relações conflitantes de classes, o poder tem como base a coerção e a autoridade que, ainda que sejam influenciadas pelo volume de poder, não são diretamente determinados por este. O poder decorre, então, de relações sociais entre classes e não, de indivíduos nesta relação. Salienta-se que, assumindo a posição de que as relações de poder se dão entre classes, não se está excluindo, simplesmente, os atores sociais destas relações, mas argumentando que é através deles que o poder materializa-se, desde que estes atores obtenham o respaldo da classe a que pertencem (seja esta classe hegemônica ou não, nos diversos níveis estruturais e tenha ou não, consciência de classe *por si* ou *em si*). O poder, portanto, está na classe e é, ao mesmo tempo, sua negação (negativo formal) e a negação de sua negação (negativo absoluto), referindo-se não a uma realidade transcendental, mas histórica. Há, assim, uma diferença fundamental entre o poder do dirigente ou do trabalhador. (enquanto poder delegado mas não, real) e o poder da classe dirigente ou da classe trabalhadora, enquanto classe organizada.

Este conceito vai permitir, portanto, apanhar a noção de que, uma classe emergente desagrega a estrutura dentro da qual ela se expande, isto é, abala (pela ação coletiva da classe) a estrutura existente buscando sua transformação em prol de novas relações que lhe permita definir e realizar seus interesses objetivos específicos. Ao mesmo tempo, esta noção permite encarar o poder como manifestação do autoritarismo na medida em que caracterizar-se "por uma organização global de dominação - subordinação consistindo em uma distribuição 'não-igualitária', a todos os níveis deste poder"<sup>(59)</sup>, o que significa, mais precisamente, que como manifestação do autoritarismo radical o poder é uma capacidade relativamente unilateral e eminentemente coercitiva, cujo exercício é privilégio da classe dominante, num momento temporalmente dado e em delimitado contexto social.

Dada a noção de poder é possível, então, examinar como se dão as relações de poder nos níveis estruturais destas re

lações para extrair, daí, as formas pelas quais se manifestam, enquanto bases combinatórias de sua materialização. Para este assunto, dedicar-se-á o ítem seguinte: as relações de poder.

## 2. AS RELAÇÕES DE PODER

Antes de se examinar como se processam as relações de poder, ou mais propriamente, para que se possa fazê-lo, cum pre verificar os significados de influência, de autoridade e de coerção (coaçoão). É bom que se diga que não há pretensão de explorar estes assuntos em profundidade, mas fornecer apenas a necessária delimitação destas noções, de maneira a viabilizar a compreensão da linha de raciocínio adotada; de outra forma, não fosse porque as justificativas mostram-se tautológicas, é preciso levar em conta a tipologia da autoridade (weberiana), bem como as formas pelas quais a coerção é revelada nas relações de poder.

### a. Influência

O exercício da influência tem aplicações importantes, independentemente de como esta é percebida, pois remete à relações individuais (quer no relacionamento entre indivíduos, quer em seu aspecto introspectivo) e *inter* e *intra* grupais, organizacionais e institucionais, cuja característica diferencial com relação à autoridade e coerção, reside basicamente no carater da generalidade das relações de influência.

Desta forma, a influência se dá em função de fatores cultiváveis (cooptação, capital de relações sociais, prestígio - mesmo o de caráter subjetivo -, posição na estrutura hierárquica - que facilita o acesso aos *representantes* da classe detentora do poder -, etc), sendo exercida em função destes fatores e caracterizando-se fundamentalmente pela reciprocidade (e.g. não só o superior pode influenciar o subordinado, como este pode influenciar aquele). Embora o aspecto hierárquico se observe no exercício da influência, não há necessariamente uma ligação deste caráter nas relações, já que a abrangência da influência é mais ampla e não pressupõe relações unicamente diretas (e.g. a influência do pensamento marxista em Gramsci); além disto, a influência pode ser total, parcial, nula ( falta de ou não-influência) ou negativa (caso específico da aversão, repugnância, repulsa). Assim, a função que um indivíduo desempenha

(o mesmo pode ser dito a respeito da função de um grupo ou da função social de uma organização) tem relação com o que ele pode, ou não, fazer, com sua área de autonomia, com o nível de recompensa que pode receber, com o reconhecimento ou a aprovação de superiores, pares e subordinados (os mesmos fundamentos são válidos para os grupos, organizações e instituições, alterando-se apenas os níveis em que a influência se dá e sua abrangência com relação a estes níveis) (60).

A influência, destarte, não se caracteriza como base de poder na medida em que seu aspecto de introspecção e reciprocidade pressupõe uma ação que alguma pessoa (grupo, organização, instituição ou, até mesmo objeto de caráter simbólico-caso típico nas seitas religiosas) exerce sobre outra no sentido de incutir determinados valores ou percepções não-valorativas às quais o influido (os influidos) pode entregar-se, mesmo com entusiasmo ou respeito, mas que não leva necessariamente à obediência pela imposição: característica essencial do poder, que a autoridade e a coação proporcionam (61).

#### b. Autoridade

Em que pese as críticas formuladas à tipologia weberiana de autoridade e as elocubrações em torno da sua limitação, há que se considerar que todas as discussões contemporâneas tiveram em Weber o ponto de partida. Foge ao escopo deste estudo uma discussão mais profunda sobre o complexo assunto das tipologias da autoridade; assim, a preocupação, aqui e agora, é não perder de vista o que há de essencial no tema, evitando cair na problemática que Wanderley Guilherme dos Santos chama, em sua feliz expressão, de *etiquetologia*. Portanto, em Weber se encontra tres tipos de autoridade, que podem ser:

" De carácter racional: que descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones establecidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal);

De carácter tradicional: que descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa



tradición para ejercer la autoridad ( autoridad tradicional);

De carácter carismático: que descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo e ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (llamada) (autoridad carismática)" (62)

Weber adverte que nenhum destes tres tipos ocorre de forma *pura* na realidade histórica, podendo, na prática, verificar-se a combinação destes tipos em diferentes graus. Importa, no momento, salientar que os que estão submetidos à autoridade obedecem devido a aceitação desta autoridade, legitimada pela referência a uma norma geral aceita por todos (racional-legal ou burocrática), pela tradição (paternalista ou patrimonialista), ou pelo carisma.

### c. Coerção

A coerção reside, fundamentalmente, na aplicação (ou na ameaça de) sanções físicas, psicológicas, sociais e culturais, de forma a castigar, impor restrições de movimento, reprimir a expressão de sentimentos e desejos, controlar (principalmente pela força) a satisfação de necessidades básicas, provocar a escassez de recursos, bloquear a obtenção de conhecimentos, induzir ao medo, impedir e/ou punir manifestações espontâneas, cercar com normas o desempenho de subordinados, etc.

A força é, sem dúvida, o principal meio de coibição e de controle, aplicada com a finalidade de assegurar o cumprimento de determinações e mesmo quando este controle se apoia de forma direta em outros meios, "indiretamente ele se baseia na força (e) onde o uso da coerção é mais intenso (que) se encontra maior alienação" (63).

A coerção é o tipo (a base) máximo de poder e seu uso nas sociedades mais modernas não é feito *às claras*, pois "os detentores de poder frequentemente a empregam *às ocultas*" (64), aparecendo em atos que podem não ser dirigidos especificamente a um indivíduo, mas que atingem a todos indistintamente: a nova redação dos artigos n.ºs 482 e 528 da CLT, o Decreto-Lei 477,

etc.

A coerção, portanto, tanto pode ser um ato direto (explícito) quanto indireto (implícito): no primeiro caso remete à repressão e no segundo caso remete ao recalçamento, muito embora a repressão use a linguagem do recalçamento para se *legitimar*<sup>(65)</sup>. Em ambos os casos as relações são assimétricas, caracterizando o grau de controle sobre indivíduos, grupos, classes e organizações que, expressos pelos níveis estruturais em sua totalidade, determinam o comportamento destes indivíduos (das classes sociais, etc) enquanto função social. Assim, a coerção pode emanar através do Estado (na medida em que este controla - coercitivamente - as atividades políticas de uma organização sindical, para exemplificar) ou das organizações (na medida em que estas controlam - coercitivamente - as atividades e as ações de seus membros), que se constituem em locais privilegiados (insista-se no privilegiado) onde as classes (dominantes) definirão e realizarão seus interesses relativamente autônomos.

Com isto, ou seja, com o exame destes tres temas é possível verificar e delimitar as bases de poder e suas tipologias específicas, as quais (muito embora não haja a intenção de se formalizar um modelo e correr o risco de torná-lo estático e diferenciado mas, apenas, a pretensão de se visualizar no todo a problemática examinada, como recurso *didático* de apresentação) podem ser representadas em um quadro (a seguir), lembrando, entretanto, que as bases de poder e suas tipologias podem ser, em uma perspectiva dinâmica, combinadas de diferentes formas e em diferentes graus quando do exercício do poder.

BASES DO PODER	T I P O L O G I A S		
	AUTORIDADE	LEGAL	TRADICIONAL
RACIONAL/ BUROCRÁTICA		PATRIMONIALISTA OU PATERNALISTA	EXEMPLARIDA- DE/HEROISMO
COERÇÃO	DIRETA		INDIRETA
	EXPLÍCITA/REPRES- SIVA		IMPLÍCITA/SUTIL (SOFISTI- CADA)/RECALCANTE

Quadro: As bases do poder e suas tipologias específicas

Isto posto, torna-se possível examinar as relações de poder, com efeito, referir-se às relações de poder implica examinar as bases do poder (também chamadas de *recursos de poder*) que, por sua vez, indicam se as manifestações serão via autoridade (em suas tipologias combinadas), via coerção (em suas tipologias combinadas) ou resultante da combinação de ambas (e suas tipologias) em diferentes formas e graus, numa perspectiva dinâmica do exercício do poder.

Neste sentido, Roderick Martin argumenta que

"... as relações de poder nascem da interdependência, possuindo 'alter' recursos de que 'ego' precisa para realizar suas próprias metas, os quais 'ego' só pode obter através de ações autodesinteressadas. Os principais elementos em qualquer explicação das relações de poder são as metas dos atores e a distribuição dos recursos necessários para a sua realização" (66).

Martin enfatiza o aspecto da dependência, cujos padrões assimétricos provêm do *controle diferencial* do acesso aos recursos tidos como necessários para a realização de determinadas metas como, por exemplo, necessidades básicas de vida, de sempenho competente de papéis sociais básicos, etc. Assim, as relações de poder, para Martin, irão basear-se diretamente nessa dependência assimétrica e na dificuldade de fuga. A argumen

tação de Martin pode ser resumida no quadro a seguir\*.

GRAU DE DEPENDÊNCIA	POSSIBILIDADE DE FUGA	BASE DE PODER UTILIZADA
DESEQUILIBRADA E GRANDE	MUITA (FÁCIL)	COAÇÃO
DESEQUILIBRADA E GRANDE	POUCA (DIFÍCIL)	AUTORIDADE
EQUILIBRADA	MUITA (FÁCIL)	AUTORIDADE
EQUILIBRADA	POUCA (DIFÍCIL)	INFLUÊNCIA

Quadro: Relações de poder e dependência em Roderick Martin

O que se pode concluir a partir daí, revela que o volume de poder utilizado é determinado pelo grau de desequilíbrio da dependência e pela relativa facilidade quanto à possibilidade de fuga dos subordinados. Com este referencial Martin examina as relações de poder no escravagismo, no feudalismo e no capitalismo. Nas sociedades escravocratas, argumenta Martin, devido ao monopólio da violência pertencer ao dono do escravo e devido à dependência assimétrica com facilidade de fuga por parte dos *subordinados*, a coação (poder total) era a única base utilizada na materialização das relações de poder. No entanto, os escravos não tinham *interesse* em manter este tipo de relação o que fez com que os grupos dominantes procurassem mostrar que os *interesses* dos escravos seriam atendidos pela *obediência*, dando início a uma fase de transição de coerção, como única base de poder, para relações de autoridade.

No feudalismo, continua Martin, o grau de dependên-

---

\* Martin observa que a situação em que a dependência é equilibrada e a fuga é difícil (vid. última situação no quadro), é relativamente excepcional.

cia do servo era um pouco menor do que no escravagismo, pois o senhor detinha o monopólio da terra (único meio de subsistência do servo), além do que, a forma pela qual o servo devia retribuir ao senhor feudal pelo uso da terra, conferia-lhe uma possibilidade de fuga relativamente difícil, fazendo com que a base de poder utilizada se situasse em um certo equilíbrio entre coerção e autoridade.

Tanto no escravagismo como no feudalismo, Martin leva sua análise a algumas fragilidades. De fato, problema mal colocado na medida em que a autoridade leva a uma obediência que a coerção não lograva atingir, quando esta, por ser o que Martin chama de *poder total*, tem muito mais probabilidade de gerar obediência (e não só obediência, como disciplina) do que aquela. Assim, o que levou à mudança nas relações de poder do escravagismo para o feudalismo não foi o *interesse* do escravo: simplificação ingênua que não leva em conta as tendências estruturais do processo histórico.

Já no capitalismo, Martin argumenta que a autoridade prevalece na estrutura de dominação por ser uma base menos onerosa de obediência. Martin reconhece a existência da coerção e admite que sua expressão não remete a uma agressão direta (característica da forma primária da coerção), não obstante, sua análise despreza o que Mills chamou de coerção exercida às ocultas (terminologia modesta na medida mesmo em que a presença da coerção é visível a um exame menos atento). De fato, à medida que uma sociedade evolui, as agressões (ou ameaças de) físicas, psicológicas, sociais e culturais são, por um lado, abominadas pelos usufrutários de seu monopólio e, por outro lado, geradoras de revoltas (respostas violentas) por parte daqueles sobre os quais tal tipo de coerção (direta) é exercida, o que resulta na necessidade, por parte da classe opressora, de maiores sutilezas, maiores graus de sofisticação em seu uso, proporcionadas, inclusive, pelo avanço científico e tecnológico que, ao lado dos inegáveis benefícios, traz consigo novos e sofisticados meios de controle coercitivo (coerção indireta) de indivíduos, grupos, classes, organizações e instituições. Ao lado des

ta perspectiva, fatos mais corriqueiros, embora não menos sutis, podem ser presenciados sem muito esforço, amiúde.

Com efeito, um exemplo de grandes implicações sociais, econômicas e políticas é o exército (industrial) de reserva, ou seja, a parcela da População Economicamente Ativa (PEA), que compõe o contingente de desempregados. A situação é tal que os desempregados, não percebendo um *fundo de desemprego* (ou algo semelhante que lhes proporcionem condições decentes de subsistência), postam-se atentos à espera de uma *vítima incauta* do desemprego para tomar o seu posto como força de trabalho, em um quadro tão atual quanto o foi na crise (grande depressão) de 1929 à 1933, na qual o número de desempregados nos países atingidos chegou à casa dos 30 milhões (apenas nos EEUU, 12,1 milhões estavam desempregados e mais de 11 milhões encontravam-se em situação de desemprego parcial). Esta cena perturbadora tem como consequência imediata, entre outras, a instauração do medo do desemprego por parte dos trabalhadores. Não é difícil argumentar que com a oferta de mão-de-obra significativamente maior que sua demanda efetiva e, portanto, com o fantasma do desemprego permeando as ações e atitudes do trabalhador empregado, as relações de poder materializam-se não via coerção e não, via autoridade como sugere Martin\*.

De fato, utilizando-se dos próprios argumentos de Martin verificou-se que a situação exposta não resulta no prevalecimento da autoridade: o grau de dependência é assimétrico com grande desequilíbrio (o trabalhador depende *totalmente* de seu emprego pois a força de trabalho é a única coisa que tem para vender) e a possibilidade de fuga é fácil (a concorrência reduz significativamente o salário; o controle vertical é intenso em no

---

\* Vid. e.g. declarações de autoridades do governo federal publicadas na revista *Veja* (Editora Abril, São Paulo, 28 de março de 1979. p.125): "Até o final do ano estas greves deixarão de existir. A economia brasileira sofrerá um forte desaquecimento e a perspectiva de desemprego diminuirá os ânimos dos sindicatos". Neste mesmo tom viria argumentar outra influente autoridade federal. "O pessoal de São Paulo precisa descobrir o que é conviver com um desemprego de 6%,7%".

me da mais-valia; a alienação é total quanto ao produto de seu trabalho), logo, a base de poder utilizada é a coação.

Assim, a lógica do conflito e da heterogeneidade de interesses é substituída pelo sofisma da *submissão harmoniosa*, da qual os oprimidos tornam-se *devotos por conveniência* contingencial, imperiosa à própria sobrevivência, malgrado a dominação ideológica reduzir significativamente esta situação. O que se argumenta aqui é justamente que as relações de poder materializam-se pela coerção sutil, mascarada pela autoridade (pela necessidade de legitimação), pois os indivíduos, graças ao processo de inculcação ideologizante, usam o termo *respeito* onde deveriam usar *temor*: aí esta a sutileza.

Justamente nesta linha de raciocínio encontra-se o trabalho de Marcus Figueiredo sobre a política coercitiva no Brasil depois de 1964, que procura mostrar que o regime político no período analisado é resultado, principalmente, de um processo conflitivo, ocorrido de forma cíclica, no qual são distinguidos três ciclos: o primeiro inicia-se com a edição do Ato Institucional nº 1 em abril de 1964, encerrando-se em outubro de 1965 com a edição do AI-2; o segundo advém do conflito resultante da experiência democrática que o precede, encerrando-se entre outubro e dezembro de 1968; o terceiro emerge de sucessivas crises geradas durante o período de reabertura política, iniciando-se em dezembro de 1968 e tem como característica a edição do AI-5.

É importante, para o presente estudo, ressaltar que Marcus Figueiredo demonstra que no primeiro ciclo a preocupação básica dos detentores do poder foi a *limpeza* do Estado e do movimento sindical, na medida em que: "a.) a taxa de uso da coerção explícita foi maior sobre o próprio estado, punindo-se de forma semelhante em todas as áreas e níveis do aparelho estatal, e b.) o estabelecimento de situações permanentes de coerção implícita nas novas formas e padrões de comportamentos implementados esta basicamente voltado para a área sindical" (67). No segundo ciclo, o executivo passa a legislar, através de atos complementares e decretos-leis, sobre matéria considerada

de segurança nacional, ato este que (em função do conceito verdadeiramente elástico de segurança nacional) "torna possível ao executivo legislar sobre todas as áreas da vida nacional"<sup>(68)</sup>; também neste ciclo foi reforçada a linha doutrinária de participação política, o que restringiu as possibilidades de articulações fora do sistema político formal desmobilizando, portanto, a atividade político-ideológica pelo controle sobre as entidades de representação (principalmente as sindicais) e mobilizando-as para atividades políticas baseadas na *ordem* e na *autoridade*.

Marcus Figueiredo conclue seu trabalho afirmando que "quando as situações que geram a coerção implícita são institucionalizadas e o uso da coerção explícita, enquanto recurso político deixa de ser transitório, o poder de coerção do regime fica configurado e se torna peça-chave para a manutenção e estabilidade do mesmo"<sup>(69)</sup>. Com isto, o trabalho de Marcus Figueiredo vem confirmar o raciocínio anteriormente exposto de que a tônica no uso do poder, enquanto característica do autoritarismo, repousa no seu exercício unilateral e eminentemente (mas, não necessariamente) coercitivo, quer seja direto ou indireto, considerando-se que aquele usa a linguagem deste (institucionaliza-se) para se legitimar.

Evidentemente, a coerção não é usada de forma contínua (como já foi dito, trata-se de uma base muito *onerosa* no exercício do poder), mas o simples (será tão simples?) fato de sua existência já é suficiente para gerar a obediência. De fato, em Weber este raciocínio (o poder em sua base coercitiva paira como uma ameaça constante, mesmo em sua ausência aparente) é encontrado na argumentação de que uma associação de dominação é política, quando a existência e a validade de seus ordenamentos estão continuamente garantidas pela coerção e, neste sentido, o Estado é um instituto político que detém o monopólio legítimo do uso da coação, mesmo não sendo a coação o único e nem o meio normal de dominação\*.

\* Uma discussão interessante sobre a legitimidade da coação vista especialmente pelo enfoque da Política do Direito, pode ser encontrada em: FARIA, José Eduardo. Poder e legitimidade. São Paulo, Perspectiva, 1978. (Coleção Debates, nº 148).



Os dirigentes, continua Weber, usarão de todos os meios possíveis para a realização das finalidades de uma associação, porém, a simples ameaça e o emprego da coerção (mesmo quando este se dá em último caso, isto é, quando os demais meios fracassaram) garante por si mesmo a obediência<sup>(70)</sup>.

Mills reforça a noção weberiana na medida que argumenta que quando os indivíduos não podem ser influenciados (o anteparo da influência é transposto) são usados, contra a vontade, de alguma maneira ou são manobrados pela força. Assim, continua Mills, a autoridade, na medida em que implica em uma obediência relativa pelos *mais fracos*, evidencia o uso da manipulação, enquanto exercício secreto e impessoal do poder, na qual o indivíduo é submetido implicitamente à vontade de alguém, pois "na sociedade moderna, a coerção, monopolizada pelo Estado democrático, é raramente usada de maneira contínua. Mas os detentores do poder frequentemente a empregam às ocultas: eles passaram, ou estão passando, do uso da autoridade para o da manipulação"<sup>(71)</sup>, ou seja, do uso legítimo do poder baseado na autoridade, para o uso do poder baseado na coerção sofisticada, indireta. Mills alerta que este problema não pode ser formulado como se se tratasse de mera mudança, pois do assentimento à autoridade, passou-se para os domínios da manipulação de consciência nos quais os poderosos não são conhecidos e, nesta passagem, o poder desloca-se do visível para o invisível, do conhecido para o anônimo, de tal sorte que a percepção da realidade resulte nebulosa, imperceptível.

Esta análise de Mills, que desemboca no raciocínio de que a dinâmica através da qual as estruturas legais são desfiguradas pelas estruturas autoritárias e que resultam, por sua vez, em nova legalidade (em que a função da lei passa a ser um instrumento de poder e não um elemento que rege o seu exercício), mereceu a atenção de Lúcia Klein que, interpretando a nova ordem legal e as redifinições das bases de legitimidade no Brasil após 1964 em um estudo inscrito na perspectiva weberiana, argumenta que o ocorrido configura-se como "uma tentativa de legitimar uma ordem política prescindindo-se da ordem legal que lhe dava sentido"<sup>(72)</sup>.

Em um sistema de dominação legal o regime legitima-se em função de um pacto pré-estabelecido entre governantes e governados, onde o exercício do poder visa a consecução dos fins definidos como prioritários pela sociedade; no entanto, não sendo desta forma, como argumenta Lúcia Klein, o *sistema de poder* se ve na contingência de *forjar* sua legitimidade a *posteriori*. Mas, na medida em que no seu estudo, Lúcia Klein insiste no exame do fenômeno dos componentes carismáticos do sistema de dominação e da redefinição do poder, assunto em si mesmo polêmico, haja visto o estudo de Octávio Ianni<sup>(73)</sup>, evidencia-se a pouca atenção ao problema da transfiguração dos valores burgueses como valores dominantes na sociedade, que é o que Weber denominava de "culto carismático da razão"<sup>(74)</sup> e ao problema relativo ao caráter da estrutura histórica, cujas tendências indicam elementos mais complexos para a compreensão das relações de poder.

Com efeito, a herança histórica e cultural mostra, segundo Faoro, que a estrutura político-social brasileira resistiu aos grandes desafios, a todas as transformações fundamentais, projetando-se daí a forma de poder institucionalizada em um tipo de domínio (patrimonialista), cuja legitimidade se assenta no tradicionalismo. Assim é que o domínio patrimonialista, com o respaldo do quadro administrativo, seu estamento (que apropria-se das oportunidades econômicas, dos cargos, confundindo o setor público e o setor privado), vai (com o aperfeiçoamento das estruturas) extremar-se em competências fixas com *divisão* de poderes.

Estamento burocrático (domínio das minorias), onde a burocracia é apenas o aparato da máquina governamental, é ele o árbitro do país<sup>(75)</sup>.

A dominação patrimonialista, numa dada relação dinâmica de poder visando a auto-preservação da classe dirigente, alia-se francamente à coação: sustentáculo evidente de um autoritarismo de manutenção da classe. Portanto, na medida em que não se percebe que a ideologia que prevalece nos regimes autoritários é desmobilizadora de massas (onde as relações patrimo

nialistas surgem na primeira instância mascarando sua sustentação e obstaculizando reações), que não deriva de uma decisão dos setores que dominam o aparelho de estado, mas de uma situação que condiciona o arrebatamento súbito e efêmero dos ortodoxos, corre-se o risco de se incorrer no erro mesmo de uma simplificação teórico-analítica. De fato, firmando-se em um contexto de *política de cúpulas*, o autoritarismo contemporâneo é elitista, onde as questões políticas e as *brîgas* pelo poder se dão no seio da classe dominante que, "ao mesmo tempo em que permite certo tipo de ação opositora, frequentemente a emascula"<sup>(76)</sup>.

Os mentores desta diretriz, enquanto classe dominante, ocupam os lugares dominantes a nível de luta de classes (já que tem acesso às principais instituições sociais, econômicas e políticas) organizando (no Estado e nas organizações formais) o exercício de seu poder, enquanto relações de classes. Isto não significa, vale frisar, que uma instituição seja um mero instrumento do exercício do poder de uma classe social (pois as instituições tem sua autonomia e especificidade estrutural) e nem, que deve ser considerada tendo em vista o seu impacto na luta de classes (em que uma autonomia relativa decorre de sua relação com as estruturas), mas, isto sim, que as relações de classes são relações de poder em todos os níveis (onde o Estado e as organizações formais são *locus* privilegiados), haja visto que o poder, como argumenta Poulantzas, vem a indicar o efeito do conjunto das estruturas sobre as relações entre os praticas das diversas classes em luta.

Destarte, Poulantzas rejeita as teorias de concepção economicista, recusando as relações de poder ao nível simplista da produção - instância do econômico - na medida em que tais relações não consistem em relações de poder, pois decorrem de uma *perspectiva errada* que coloca as relações de produção ao nível da estrutura econômica e a luta de classes (relações de poder) ao nível da estrutura política. Se assim fosse, afirma Poulantzas, a instância do econômico seria apenas o campo onde a luta de classes (a política) agiria. Ocorre, como já se referiu anteriormente, que as estruturas, nos níveis do econômico, do político e do ideológico, vistos em sua totalidade e não co

mo categorias regionais\*, não podem ser tomadas *diretamente* como relações de poder, dado que nenhum nível estrutural pode ser tomado como tal pois, afirmar que, a todos os níveis, as relações de classe são relações de poder, não implica em que as classes sociais estejam estabelecidas em relações de poder - ou que possam ser derivadas dela - mas que as relações de poder "tendo como campo as relações sociais, são relações de classe e as relações de classe são relações de poder, na medida em que o conceito de classe social indica os efeitos da estrutura sobre as práticas (e) o de poder os efeitos da estrutura sobre as relações entre práticas das classes em 'luta' "(77), isto porque os interesses de classe irão deslocar-se de acordo com os interesses de outras classes presentes, pois tratam-se de interesses objetivos específicos.

Assim, uma determinada classe pode mesmo ser capaz de realizar seus interesses econômicos específicos sem possuir poder político correspondente (o que não significa que não possua nenhum ou pouco poder político). Esta separação, autonomia relativa, entre o econômico e o político, merece, contudo, um reparo. Para Marx "não se tratava de campos distintos de práticas humanas e de áreas teóricas diversas, mas de níveis de complexidade do real que se articulavam em totalidades complexas de pensamento"(78), de resto, trata-se de repisar as reações de Engels, já aludidas, sobre as interpretações deformadas da proposta marxista.

Portanto, a partir destes exames aqui elaborados, torna-se possível argumentar que as relações de poder são relações de classe, tendo como campo as relações sociais, na medida em

---

\* É oportuno salientar, desde agora, que não se está aceitando as posições de Poulantzas sem qualquer restrição; pelo contrário, há que se alertar a respeito da dificuldade metodológica em que Poulantzas se encontra ao assentar sua análise nas interpretações de Althusser e Balibar sobre a diferença entre materialismo histórico e dialético. Este assunto será examinado no capítulo 2.

que classe social refere-se aos efeitos da estrutura sobre as práticas, e poder refere-se aos efeitos da estrutura sobre as *relações entre práticas* das classes em *luta*. Deste modo, as relações de poder, enquanto característica do autoritarismo, se apresentam aos níveis estruturais referidos de forma coercitiva ou através da autoridade (as bases do poder). No primeiro caso a coerção pode ser direta (explícita/repressiva) ou indireta (implícita/sutil (sofisticada)/recalcante), embora a repressão possa utilizar a linguagem do recalçamento para se legitimar; ambas (direta e indireta) são relações assimétricas que caracterizam o controle da classe dominante (ou de uma fração desta) sobre as demais classes em luta (em conflito). No segundo caso, a autoridade se expressa de forma legal (racional/burocrática), tradicional (patrimonialista ou paternalista) ou carismática (indicando exemplaridade, heroísmo). Em ambos os casos, que não se excluem, antes se completam, as relações de poder se expressam (combinadas de diferentes formas e em diferentes "graus", juntamente com suas tipologias específicas) nas organizações formais e no Estado (locais em que a especificidade das relações devem ser buscadas), sendo que, como característica do autoritarismo radical, prevalece nas formas combinadas a coerção, pois é próprio do autoritarismo regular extensamente o cotidiano dos indivíduos (79).

Desta forma, o exercício (relações) do poder surge quando o anteparo da influência é transposto, ocasião em que a classe dominante (ocupando os lugares dominantes pelo acesso as principais instituições sociais, econômicas e políticas) apela para o uso da autoridade (que serve, por sua vez, de anteparo ao uso da coerção: base muito onerosa no exercício do poder). Falhando o anteparo da autoridade, como arma legítima (e muitas vezes, legal), ou seja, quando este recurso não logrou realizar os interesses objetivos específicos da classe dominante, esta classe (que havia evitado os desgastes impostos por uma relação de poder eminentemente coercitiva) apela para o uso generalizado da coerção, último recurso na realização de seus interesses relativamente autônomos; pois, independentemente das peculiaridades, "os sistemas autoritários assemelham-se profunda

mente no uso generalizado da coação como principal instrumento de redução do imprevisto social"<sup>(80)</sup>, ou seja, dos conflitos (lutas de classes) políticos, econômicos e sociais.

A coerção, se bem expresse o autoritarismo radical (quanto às relações de poder) ã medida em que sua utilização generalizada é privilégio de uma minoria, por ser uma base muito onerosa no exercício do poder, surge como último recurso deste. Isto não significa, no entanto, que a ausência (aparente) da coerção indique uma situação não-autoritária; o autoritarismo, enquanto relação de poder, não se esgota na coerção. Quando se diz portanto, que o fracasso da influência (que envolve negociação, cooptação, etc) e da autoridade (na medida em que procura legitimar o que vem sempre é legítimo, embora seja legal) em realizar os interesses relativamente autônomos da classe dominante, provoca o surgimento da coerção, está implícito no argumento que a coerção, já *existia*, como afirma Mills, de forma *oculta*.

O fato de se ter colocado a influência como anteparo do poder e a autoridade como anteparo da coerção, não implica em uma sistematização lógica de etapas de se sucedem, seja porque tal sucessão, embora suficiente para caracterizar o autoritarismo, não é necessária (se fossem etapas lógicas, haveria algum impedimento em contornar uma ou outra?), seja porque as bases do poder e suas tipologias se combinam de diferentes graus no exercício do poder. Isto é comprovado na medida em que em certas ocasiões (como mostrou o estudo de Marcus Figueiredo) a coerção implícita e a autoridade legal confundem-se e, acrescente-se, o fazem de tal forma que a identificação de uma ou de outra é uma questão subjetiva: a classe dominante usa o discurso do legal, a classe oprimida ouve o discurso da coerção. Insista-se, portanto, que o que caracteriza o autoritarismo enquanto relações de poder, é o exercício unilateral (privilégio, para não falar em monopólio, da classe dominante) e eminentemente coercitivo (a coerção prevalece nas diversas combinações das duas bases de poder) do poder, mesmo que a coerção esteja ausente (ausência aparente, na medida em que, nas palavras de Weber, surge como *último recurso* na consecução dos objetivos de uma associação ou, nas palavras de Wanderley G. dos Santos, sur

ge como o principal instrumento na *redução do imprevisto social*).

Finalmente, é necessário repisar o fato de que é na organização e no Estado, entendidos no sentido clássico de *locus* do poder, que se devem buscar as especificidades das relações de poder, pois são nestes locais privilegiados que a classe dominante define e realiza seus interesses objetivos específicos. Como este estudo está voltado para a questão do autoritarismo organizacional, obviamente a questão relevante agora é examinar como as relações de poder ocorrem no âmbito das organizações formais: objetivo do ítem seguinte.

### 3. AS RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES

A teoria administrativa, mormente os enfoques prescritivos, ainda que não explore diretamente o tema em questão, é rico neste aspecto. No entanto, o exame de todas as obras le varia, por certo, a repisar argumentos que, se por um lado poderia ser interessante, por outro poderia tornar-se mesmo cansativo. Procurou-se, portanto, explorar o assunto dentro da Teoria Geral da Administração (objetivo específico deste ítem), a partir do enfoque da Administração Científica que, em absoluto, foi superado pelos enfoques posteriores neste particular (81).

Cumprido, neste sentido, examinar detidamente a obra mais divulgada - pelo menos, no Brasil - de Taylor, considerado o precursor da administração - pelo menos, para grande parte dos administradores - de organizações empresariais. Não se trata, contudo, de tomá-lo como paradigma, mas de perceber o *ethos* autoritário que permeia este e os demais enfoques da teoria administrativa.

Assim é que Taylor argumenta que os líderes devem ser tão bem treinados quanto *bem nascidos*, porquanto no futuro o sistema (e não, o homem) terá a *primazia*. Enfatizando o elitismo e colocando a *elite administrativa* a serviço do proprietário o capitalista, representado na figura da organização; Taylor prega a prosperidade máxima e permanente sob a égide da *mais-valia*, corroborada pela identidade de interesses entre empregados e empregadores, com o que espera obter os máximos resultados de homens e máquinas (e há distinção em Taylor?) com a máxima eficiência<sup>(82)</sup>. Este discurso da maximização, no entanto, é amparado pela lógica do controle cerrado, rigoroso, dos chefes e supervisores sobre o trabalhador que, sendo de índole preguiçosa, "produz muito menos do que é capaz"<sup>(83)</sup>. Taylor, assim, não hesita em apregoar a *super-exploração*, mal disfarçada por sua expressa *simpatia* pelos que trabalham em excesso e os que são mal remunerados, colocando o lucro em primeira instância e, em seu nome, projetando a *cientificidade* da administração (ra-



cionalizada e próspera), enquanto ao operário cabe (obedecendo aos tempos e movimentos predeterminados) contentar-se em ser, homem ideal, um *bovino*, isto é, "tão estúpido e fleumático que mais se assemelhe em sua constituição mental a um boi" (84).

Indolência natural (instinto nativo) e sistemática (premeditada), tais comportamentos devem ser modificados pelos administradores e engenheiros, *casta Quaker*, elite administrativa, que estando mais perto dos *factos*, encontram-se, "mais bem aparelhados para dirigir um movimento contra as ideias falsas, esclarecendo não só os trabalhadores, como todos os cidadãos a respeito da verdade" (85). Ideia falsa pela verdadeira, este tipo de relação implica no confronto de ideologias sem confronto pois, segundo Taylor, mesmo o trabalhador *mais competente é incapaz de compreender a ciência da administração sem a orientação de seus superiores, seja por falta de instrução, seja por capacidade mental insuficiente.*

Dialeticamente, Taylor consegue aliar *formalmente* (embora paradoxalmente) a dominação econômica (em nome da promessa de maiores salários, desejo principal do *homo economicus*), à dominação ideológica (em nome da *verdade* da classe dominante, inculcada na classe trabalhadora) e à dominação política (em nome de uma heterogestão em que o indivíduo é exatamente um indivíduo e vive amplamente a separação dicotômica). A síntese do controle coercitivo (negado por Taylor no *dito*; perfeitamente claro no *não-dito*) sobre os trabalhadores, alienando-os do processo de escolha e tolhendo-lhes a liberdade individual, resulta no fato de que a administração científica não só exige que o trabalhador faça o que tem a fazer, como o impede de fazer outra coisa.

A argumentação de que *na administração científica, a iniciativa do trabalhador obtém-se com absoluta uniformidade*, aliada à de que a função da gerência é a de "reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas" (86), indica, de fato, as limitações do projeto taylorista: iniciativa uniforme, sob regras pré-estabeleci-

das, remete à noção de relações de poder coercitivas, à autoritarismo. Nesta perspectiva, a racionalidade empresta ao dever um caráter mistificador, tornando-o legítimo; quando isto ocorre, o autoritarismo delimita o âmbito da razão, orientando-a de acordo com os interesses autoritários<sup>(87)</sup>.

Assim, na concepção taylorista o trabalhador é autoritariamente dominado econômica, política e ideologicamente. No plano econômico a tese da *super-exploração* constitui-se na tônica dos preceitos de Taylor; no intuito de mostrar os amplos benefícios para os operários e para a empresa, Taylor apresenta um quadro de resultados econômicos do sistema de organização científica<sup>(88)</sup>. Neste quadro é possível verificar que o operário tem seus rendimentos aumentados, pois a média de remuneração homem/dia passou de \$ 1,15 no *velho sistema* para \$ 1,88 no *novo sistema*, ou seja, os rendimentos foram aumentados em cerca de 63,5%; é possível verificar, também, que a produção, medida em termos de toneladas carregadas pelo operário por dia, passou de 16 ton. no *velho sistema* para 59 ton. no *novo sistema*, ou seja, a produção foi aumentada em cerca de 270%. O operário, portanto, para ter seu salário aumentado em 63,5% necessita produzir 270% a mais do que fazia, tornando-se alienado, não só do produto de seu trabalho, como dos frutos dele, de seu resultado econômico; tanto é, que Taylor mesmo, não hesita em afirmar, sobre um operário, que a tática esta em "prender sua atenção sobre o alto salário(...) e, ao mesmo tempo em desviá-lo do trabalho maior"<sup>(89)</sup> que se percebido - obviamente - não seria realizado. Esta claro (tão claro, aliás, que há até certo pudor em argumentar), que o objetivo taylorista não é senão, *baratear o trabalhador* (a mão-de-obra), ao mesmo tempo em que diminui o seu preparo e aumenta a sua produção.

No plano político, a heterogestão autoritária que reduz o indivíduo a uma condição única, em que é amplamente gerido sob o reino das heteronomias pensadas pelos chefes, supervisores, domina amplamente o campo das articulações, pois "um operário classificado faz justamente o que se lhe manda e não reclama"<sup>(90)</sup>, não lhe sendo permitido, inclusive, usar o instru-

mento ou o método que julgar adequado a realização de seu trabalho, mas, ao contrário, sendo obrigado a seguir um rol de instruções previamente estabelecidas (planejadas pelo *escritório de métodos*). A participação do operário no processo produtivo fica, assim, confinada à nova execução das tarefas que lhe são impingidas pela chefia: não questiona nada, faz o que é obrigado a fazer, pois é próprio do autoritarismo, regular extensamente o cotidiano dos indivíduos.

No plano ideológico, o alvo em que se concentra o domínio autoritário é bastante peculiar: a consciência de classe. De fato, a *tática* de dominar ideologicamente faz-se difundindo a *verdade*, com o impedimento da formação da consciência de classe entre os trabalhadores; tática relativamente simples, cuja atuação consiste em evitar a formação de grupos, em tratar com um trabalhador de cada vez, sob as alegações não menos simplistas da peculiaridade individual e do fato de que os trabalhadores, reunidos, tornam-se menos eficientes do que quando a *ambição* de cada um é pessoalmente estimulada\*. Colocando em cada indivíduo o desafio de provar sua existência e instaurando a concepção de luta pela vida, a prescrição taylorista enfatiza a expressão do narcisismo individual, dando a ilusão de um *ego* sólido: basta ver o diálogo mantido por Taylor com o suposto Schmidt. Não é sem razão, portanto, que "foi expedida uma ordem geral na Bethlehem Steel Works que *proibiu trabalharem juntos, em grupo, mais do que quatro homens sem ordem especial do superintendente e que a permissão não podia ir além duma semana*"<sup>(91)</sup>. Também não é sem razão que, por muito tempo, não houve reação dos trabalhadores, ou seja, que estes não tenham definido e realizado seus interesses relativamente autônomos. De fato, como assevera Taylor, "durante os trinta anos que nos temos dedicado a implantar a administração científica, não houve uma só greve entre aqueles que estavam trabalhando de acordo

---

\* Taylor, provavelmente, não desprezou o aforisma de Abraham Lincoln: "Pode-se enganar uma pessoa o tempo todo e muitas pessoas durante muito tempo, mas não se pode enganar todas as pessoas durante todo o tempo". (Grifo de J.H. de F.)

com seus princípios (...). Se métodos próprios são usados por homens que tem experiência nesse trabalho, não haverá absolutamente perigo de greves ou outras perturbações <sup>(92)</sup>. Dito de outra forma: trata-se de institucionalizar a relação de submissão.

Estas representações são, assim, inculcadas aos indivíduos para que se conformem a elas; define-se aí, o que deve ser um operário-padrão\*, cuja imagem desempenha um papel de proteção que terá, como função secundária, "coagir os indivíduos a se comportarem de maneira uniforme e sem surpresa, a terem um comportamento que não dê lugar a nenhuma interrogação, vinda dos outros ou de si mesmos." Os membros da organização acham-se assim não apenas presos a estruturas, mas ainda presos na armadilha de sua própria conduta" <sup>(93)</sup>.

A administração científica de Taylor, na medida mesmo em que suas pressuposições refletem a perspectiva do capitalismo com relação às condições da produção, abrange e enfatiza nos três níveis, o autoritarismo organizacional, enquanto relações de poder. Nestas condições, o científico que o nome indica, remete a uma etiqueta, cujo conteúdo não caracteriza a ciência, pois não parte do ponto de vista humano, enquanto ciência humana, tal como Taylor insiste em apregoar; parte, isto sim, "do ponto de vista da gerência de uma força de trabalho refratária no quadro de relações sociais antagônicas (...). Investiga não o trabalho em geral, mas a adaptação do trabalho às necessidades do capital. Entre na oficina não como representante da ciência, mas como representante de uma caricatura de gerência nas armadilhas da ciência" <sup>(94)</sup>.

---

\* No Brasil foi instituído um concurso, inicialmente promovido pelo SESI e que conta atualmente com o apoio da Rede Globo de Televisão, no sentido de eleger o operário-padrão. Com o apanágio de todo o concurso deste estilo é eleito o operário padrão da empresa, que concorre ao título da cidade, no Estado e, finalmente no âmbito nacional. Segundo as características dos operários-padrão até agora eleitos, seria demais questionar se os operários-padrão são, de fato, reflexos do padrão dos operários?

Tradição racional, a administração científica tem em Fayol, contemporâneo de Taylor, o defensor das chefias (posição formalmente assumida). Em sua proposta, já tornada clássica na administração, de divisão das funções administrativas, Fayol, a exemplo de Taylor, não hesita em enfatizar a harmonia, o equilíbrio e a identidade de interesses entre o capital e o trabalho. Nem por isso (ou talvez, por isso mesmo) deixa de atrelar seus pressupostos harmônicos à coerção. Sua função de segurança tem, por missão relevante, a finalidade de evitar manifestações da classe trabalhadora que ponham em risco a ordem social<sup>(95)</sup>. Seus princípios e elementos, que não se excluem, apoiam-se na repressão que, não menos mal disfarçada que em Taylor, centraliza sua atenção na criação de um aparato de controle intenso e cerrado, de forma a adaptar o indivíduo aos ditames da empresa, regulando sua atividade.

Sua análise da autoridade, remete à análise das relações humanas inscritas nas relações de produção: a dicotomia manifesta entre superior e subordinado, implica na dicotomia autoridade-súbmmissão. A concepção autoritária de Fayol (regulando e controlando as atividades dos atores) resulta da noção, não menos autoritária, de que para que o resultado da produção, o produto, seja apropriado pelos indivíduos, que não o próprio trabalhador, torna-se necessário submeter sua produção a leis, normas, regras e princípios que, transcendendo ao domínio do trabalhador, subjugam "sua atividade à potestade do capital" (96), onde ordem e fim devem atuar com reciprocidade, tendo como locus a organização (encarada enquanto aspecto formal de uma sociedade dividida em classes), na qual os atores exercem funções (privilégios) sob o controle orientador de uma autoridade (dominação) que, cobrando-lhes responsabilidades (sanções) visam o bem estar geral (minoria).

Assim, no enfoque da administração científica de Taylor e Fayol\* tudo ocorre como se a própria existência, a vida dos atores sociais, fosse passível de formalização, podendo ser

---

\* Não há qualquer restrição em incluir, aqui, os demais personagens do drama teórico que se estabelece neste tipo de enfoque.

aprendida e controlada. Esta concepção ingênua da natureza das coisas, herança do positivismo analítico que a administração científica logrou absorver, esta no cerne das organizações, en quanto *praxis* administrativa. Isto pode ser compreendido, na me dida mesmo em que toda a organização, para estes analistas, vi sa a controlar para produzir, sob o disfarce, mal colocado, da repetição.

" Nesta perspectiva, a realidade sõ pode ser e sõ deve ser a tradução do sistema de relações tal como ele foi definido pelos fundadores da organização. O operário tem como de ver fazer seu trabalho segundo as normas dẽ finidas pelo escritório de métodos (...). Em suma, a realidade é o organograma da empresa ...

Nestas condições pode-se compreender melhor como esta concepção ingênua do visível imediato é uma concepção construída e, como to da a construção, ela sõ deixa ver aquilo que ela quer (...). O que significa uma tal teoria (se se pode utilizar este termo neste ca so) é que não há nada atrás da cena do man festo; que o que é vivido não remete a nada senão aquilo que é expresso; e que cada um é totalmente definido pelo que diz e pelo que faz" (97)

Esta *concepção construída* da natureza das coisas, no entanto, não é um *privilégio* da administração científica; pelo contrário, percorre - sem exceção - toda a Teoria Geral da Administração. Parafraseando Harry Braverman, pode-se dizer mesmo que a noção popular de que a administração científica foi su perada (pelos enfoques da Escola de Relações Humanas, do Behaviorismo, do Estruturalismo, da Abordagem Sistêmica, do Desenvolvimento Organizacional, da Administração por Objetivos, etc) representa lamentável má interpretação da Teoria Geral da Admi nistração (TGA).

Não é de se estranhar, portanto, que Koontz e O'Don nel, entre outros tantos, retomem, com alguma sofisticação adi cional, o discurso fayolista na análise das funções admini strativas básicas<sup>(98)</sup>, da mesma forma como Elton Mayo retomou o dis curso taylorista para, ao fim da experiência na Western Elec-

tric Company (através das pesquisas realizadas na fábrica de Hawthorne) criticar os pressupostos de Taylore lançar um taylorismo mais ameno<sup>(99)</sup>. Ligações sucessivas em que as posteriores, não ultrapassam as precedentes, as *teorias* desenvolvidas na administração assentam suas bases na dicotomia dominante-dominado (onde a coerção aparece em seu aspecto repressivo ou recalcante), enfatizam o *ethos* autoritário e apresentam, como novidades subseqüentes, terminologias mais bem elaboradas que dispensam, por tautológicas, qualquer esforço reducionista, já que são resultados deste esforço, ou seja, constituem-se na própria redução, onde as leis do grupo são as leis do indivíduo, as deste as leis da organização, as destas a da sociedade. Do invariante ao variável, do determinante ao determinado, tudo é desmontado e compreendido, tudo é simples, porque remete (não ultrapassa) ao visível imediato.

Não há, destarte, receio em desmontar o indivíduo, sob a alegação de que, qualquer que seja o conteúdo do ego ele é habitualmente percebido, como todo o resto, por nós humanos<sup>(100)</sup>, assim, também, como não há impecilho em manipular consciências pois, sob a alegação de que o *cão já saliva sem o prêmio*<sup>(101)</sup>, o homem é condicionado a toda a sorte de reflexos, via *estímulo-resposta*<sup>(102)</sup>, com o intuito de que o dominante obtenha seus fins, destruindo o *mito da liberdade*<sup>(103)</sup>.

Assim é que, ao homem econômico, eminentemente racional, acrescenta-se o homem social, o afetivo, o administrativo, o organizacional, o funcional, onde o vínculo com a racionalidade não é transposto, onde a submissão, enquanto *resposta* à tônica da dominação autoritária (não obstante os disfarces), ganha ênfase<sup>(104)</sup>. Da mesma maneira, a organização formal, acrescenta-se a organização informal, o sistema cooperativo racional, o sistema social deliberadamente construído, o sistema aberto, o contingencial<sup>(105)</sup>, onde tudo o que se passa é visível, legível, sem muito esforço - pelo menos, não muito mais do que um pouco de atenção e reflexão.

Daf que o autoritarismo organizacional, enquanto relações de poder nas organizações, expresso ao nível do econômico

co, do político e do ideológico, tendo como base a coerção (repressão, recalçamento) e a autoridade (racional, tradicional, carismática), não é superado pelos teóricos prescritivos da administração, porque fundamentam-se na manutenção da exploração, calcada no ideário de um desenvolvimento fragmentado onde o todo, vontade geral, é tratado enquanto vontade de poucos, onde tudo ocorre como se o funcionamento da organização implicasse a necessidade de submissão: não apenas aceita, mas reivindicada em nome da coordenação e da produtividade.

O trabalhador, destarte, subjugado a normas ou de cuja elaboração não participou, ou que simplesmente desconhece (e não desconhece, justamente por não ter participado da elaboração?) acaba por ser um mero instrumento à consecução dos objetivos propriamente econômicos, políticos e ideológicos, "apesar dos discursos das autoridades governamentais e do eco produzido a nível empresarial conterem louvores ditados pela conveniência do elemento humano, desde a grandiloquência dos planos governamentais, onde o desenvolvimento econômico é proposto como meio e instrumento do desenvolvimento social e individual do ser humano, até o pronunciamento do executivo que fala em dignidade do elemento humano e no seu caráter estratégico na consecução dos objetivos empresariais"<sup>(106)</sup>. A pequena importância do elemento humano, como argumenta Bertero, pode ser verificada inicialmente através da própria estrutura de poder no âmbito das organizações.

A ação do governo não coincide com os pronunciamentos, pois basta ver que o controle de preços através do CIP (Conselho Interministerial de Preços), não leva em conta as reivindicações dos trabalhadores sindicalmente articulados, "uma vez que os aumentos salariais resultam de decisões tomadas pelo próprio governo"<sup>(107)</sup> deslocando, assim, a decisão que deveria ser tomado entre empregados e empregadores para a esfera governamental.

Na organização, as normas, asseguradas ou não, determinadas ou não, pela ação governamental, tem como fim (e vale repisar o argumento) controlar para produzir sob o disfarce da



repetição. É desta forma que cada indivíduo, malgrado sua diferença com os demais, vai ser colocado nas *malhas de um jogo social* geral, designado por Hegel como a *luta pelo reconhecimento* <sup>(108)</sup>. Ocorre, no entanto, que nas organizações não se trava simplesmente uma luta pelo reconhecimento, mas uma luta pelo reconhecimento através de códigos, os quais autorizarão os atores a encontrar determinados elementos que permitam sua manutenção (no interior de uma distribuição funcional, à partir de *status* diferenciados) dentro da pirâmide hierárquica e, até, assegurarão a busca pelas posições colocadas no vértice desta estrutura piramidal: Obviamente, este privilégio de formar no vértice, a ascensão mesmo, pertence - como já mostrara Robert Michels - a uma minoria. Isto não impede, contudo, que a luta codificada se institucionalize, de forma a manter a esperança da maioria que, dominada pela ideologia, não percebe as divisões, o autoritarismo: aí está o visível imediato, enquanto *noção* (significado) e forma (significante).

Com efeito, trata-se da "criação de um mundo sem *divisão*, onde o homem se acredita mestre no que faz, porque crê no que vê. Neste jogo ele cai na armadilha, porque não apreende a realidade, só percebe imagens que cobrem fundamentalmente sua *divisão*" <sup>(109)</sup>.

Porque estabelece um mundo de utopias, colocando *problemas* para os quais não propõe nenhuma solução viável - pelo menos, não são propostas soluções que se coadunem com os *princípios* da classe dominante - a dominação ideológica oculta as *contradições* reais, reconstituindo, em um plano puramente imaginário, um discurso que se pode denominar de relativamente coerente e que vai servir de horizonte ao *vivido* dos atores sociais dando, assim, forma às suas representações sobre as *relações* reais <sup>(110)</sup>. Por isso é que toda a organização se apresenta não só como *locus* privilegiado onde cada um (enquanto classe) vai *tentar* definir e realizar seus projetos, seus interesses, mas também como "soberanamente (...), o único lugar onde esta tentativa pode desenvolver-se" <sup>(111)</sup>, pois os atores sociais não podem existir (psicológica, política, social, econômica, histórica e culturalmente/antropologicamente) senão inseridos em organiza-

ções, onde cada um deve mostrar que sabe o que diz e o que faz, devendo perseverar em suas ações.

Destarte, o autoritarismo organizacional, enquanto relações de poder, impede a expressão direta, porque isto poderia destruir a *identidade social* e obstaculizar o *bom funcionamento* da máquina empresarial. A coerção, explícita (repressão) ou implícita (recalcamento), mascara o perigo da quebra da unidade, instaurando uma divisão *desejada e decidida* do trabalho: cada indivíduo no seu lugar (posto) e cada lugar com seus direitos e obrigações. A divisão do trabalho não limita apenas as ações dos indivíduos, nem serve apenas para preservar a harmonização do trabalho, mas mascara os perigos que podem surgir, das experiências interrelacionais, na formação de uma consciência de classe, transformando a cena das relações humanas em uma cena de relações funcionalizadas de trabalho. A organização (e o grupo) informal, laboratorialmente concebido por Mayo, é, assim, o apanágio de uma cooperação espontânea, sob a pressão de um controle cerrado. Do homem certo no lugar certo à adaptação do lugar ao homem, trabalha-se o homem e despreza-se a estrutura de poder: nos discursos *diferentes* para situações semelhantes, *tu do muda* na adaptatividade da concepção estática. O autoritarismo organizacional, da administração científica ao enfoque contingencialista, faz imperar a *lógica do absurdo*, onde tudo é possível diante das impossibilidades de apreender o homem total. Esquece-se a relação monística, as identificações e, por isso mesmo, o mimetismo; na luta codificada pela sobrevivência organizacional, para evitar a *castração*, cada um vai tentar *castrar* o seu adversário pois a opção, oferecida pelo mundo *canibalesco* do autoritarismo, é vencer: fim para o qual não importam os meios. Por esta razão é que Wright Mills aponta a identificação do gerente com o proprietário, porque vencer é identificar, é bajular, mimetizar: daí o poder *oculto* para Mills.

Com efeito, a ideologia da classe dominante, inculcada, faz com que o poder coercitivo não seja visto, tornando *cegos* os que se deixam envolver no seu ideário e, destarte, "por ter desejado evitar a divisão, o sujeito encontra-se diante de

um mundo que não pode compreender" (112), tornando evidente sua incapacidade de colocar em causa, os agentes opressores: este é o discurso taylorista, desenvolvido, sofisticado, tornado sutil nos demais enfoques da Teoria Geral da Administração.

De fato, tal sofisticação do discurso taylorista inicia-se já com seu sucessor na ordem cronológica dos enfoques da TGA: George Elton Mayo. A organização informal, incorporada posteriormente à formal (113), passa a se constituir em uma *válvula de escape* aos fenômenos que não podem ser *calados*; novas técnicas surgem, paulatinamente, para fazer exprimir os sentimentos positivos (felicitações, admiração, encorajamento, flores e guloseimas pelo natalício, etc.) e os negativos (críticas construtivas, *fofocas organizacionais*, etc), sempre, contudo, de forma limitada, circunscrita e até mesmo regulamentada (*jornais do tipo stencil a álcool*, informativos internos, quadros murais, etc), de modo que a participação afetiva ocorra (se apoie) de acordo (no respeito) com as *leis* do ambiente de trabalho que são, assim, valorizadas. No entanto, somente será permitido o que não colocar em *xequê* a própria organização, isto é, tudo o que for passível de ser controlado, tolerado, manobrado: o que gera desentendimento é afastado, o que gera grandes conflitos é proibido. Só se considera o desejo da organização e, embora o receituário disfarce, os objetivos são os objetivos da administração (114), que propõe um *ideário* comum para o qual *de* vem todos concorrer: reforça-se o poder, colocando como fins a alcançar (objetivos) a eficiência, a rentabilidade, a produtividade, o crescimento, etc. Os indivíduos (mormente os que *pos* suem cargo de *chegia*) *vão* poder crer em seu poder (que não é falso, mas simplesmente inexistente) identificando-se com o poder da empresa (instrumentalizado pela classe dominante), sendo, *as* sim, duplamente enganados: pela fantasia de que tem poder e *pe* la crença em uma empresa portadora de seus próprios ideais.

Esta proposta gera identificações arraigadas em um certo tipo de paternalismo autoritário mal disfarçado, onde os indivíduos ostentam (alguns, com orgulho exagerado mesmo) seu

*amor* pela organização\* e, por ela, *vestem a camisa*. Como prova de reconhecimento, são premiados com brindes (medalhas, canetas com o nome gravado, viagens, etc), aumentos salariais, promoções. Compreende-se isto na medida mesmo em que os desejos (as necessidades) são previstas.

De fato, não é sem razão o sucesso, entre os chefes, da teoria da emergência das necessidades (fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e de auto-realização) de A.H. Maslow<sup>(115)</sup>. Esvaziando a categoria dos desejos, Maslow expulsa, ao mesmo tempo, a dramática conflitual; sobra destarte, uma escala linear onde as necessidades (que são sempre as mesmas para todos) mais complexas surgem à medida que as mais simples são satisfeitas. Ao chefe cabe estar sempre atento com o propósito de, no momento certo, colocar o *objeto* certo à disposição do su subordinado, promovendo sua satisfação. Como esta concepção ingênu e simples da natureza dos desejos pode ser tornada em um sofisma (já que encontra limites na própria natureza humana), a organização, para assegurar-se (para evitar as *áreas de incerteza*, utilizando-se da terminologia de James Thompson e de March e Simon) contra os possíveis *desvios* de comportamento, oferece um aparato já definido e sistematizado de legitimidade.

As normas, os valores, os *ideais* propostos, na medida em que são interiorizados, servirão de padrões de comportamento aos atores que não precisarão questionar sobre o *sentido* de sua ação: "o sentido já está aí. Basta fazê-lo seu"<sup>(116)</sup>. Os atos, assim sutilmente manipulados, fazem *desaparecer as in*certezas, desaparecendo o desejo: a emergência das necessidades é, destarte, o corolário da existência do desejo da organização. Obviamente, o desejo não será recalçado para todos, pois existirão aqueles a quem cumpre formulá-los, isto é, aqueles (*in*

---

\* Pode-se verificar este *amor* empiricamente, na medida em que o indivíduo, por qualquer motivo, é despedido da organização. Sentindo-se *traído* após tanta dedicação e fidelidade, comporta-se com desprezo, desdém, ou com agressividade, ou desata em convulsões, choros. Em todos os casos, não se trata de simples analogia.

clusive os *representantes* da classe proprietária) que irão instaurar e institucionalizar a relação de submissão.

Como a instância do imaginário social (inculcamento ideológico) não esgota o autoritarismo organizacional, enquanto relações de poder, pode-se compreender melhor a problemática na medida em que, retomando o que ficou explicitado nos itens anteriores, verificar-se os discursos do recalçamento e da represão em si mesmos. O recalçamento, como se verá, confunde-se com a autoridade, enquanto a repressão, para se legitimar, usa a linguagem do recalçamento, num todo complexo. Neste último caso, vale notar que Weber, observando que o poder também poderia ser encarado como o uso *legítimo* da violência<sup>(117)</sup>, mostra a égide que devem usar todas as instâncias repressivas para poderem se fundar e durar.

Daí a importância à institucionalização da relação de submissão. Na medida em que a organização, através de alguns (minoría) de seus atores, formula e normatiza o desejo, criando um objeto comum ao qual todos devem identificar-se, atua como instância recalçante e o faz, na proporção mesmo em que:

- " a.) Recusa levar em conta as pulsões (salvo da parte de alguns de seus membros) ajudando a constituição de um imaginário de logro (fantasia de unidade) pela instituição e a generalização do discurso do outro como ponto de referência.
- b.) Coloca no sistema pré-consciente-consciente as representações (chefes, organograma, doutrina) que vão tomar o lugar das representações recalçadas (essas representações exprimem de maneira disfarçada o desejo).
- c.) Institui uma linguagem que tem por função a canalização dos desejos individuais (transformados em necessidades) no trabalho eficaz (para maior glória das organizações), no investimento produtivo e profissional.
- d.) Define uma divisão dos seres no tempo e no espaço que vai reduzir cada um ao estrito papel que lhe é concedido"(118).

Obviamente, o recalçamento vai criar, na medida em que institui, idealiza e estrutura as ideias e as relações en-

tre os atores através de mecanismos de separação e de divisão, uma situação de alienação social. É assim que, sob a máscara da autoridade necessária, expressa-se uma acentuada distinção dirigente-dirigido que, amparada pela heteronomia, implica heterogestão revelada em seu aspecto monístico (autoritária).

Também é assim que a separação do cargo de trabalho é considerada, como já se viu, indispensável ao bom andamento da organização. Sua existência é explicada, na medida em que engendra outras possíveis separações: no trabalho do homem e dos instrumentos de produção; entre o ator e o produto de seu trabalho; entre os membros da organização (fenômeno da *delimitação dos territórios*); ao nível da autoridade (o operário deve executar os movimentos precisos nos tempos previstos pelo escritório de planejamento, o vendedor deve se conformar ao manual de vendas, os alunos devem se ater às apostilas facilitadoras do depósito de conhecimentos, as atividades - deveres, obrigações e responsabilidades - seguem as normas estabelecidas pelos manuais de descrição de funções); no tempo da atividade (regulando a conduta pela hora de aula do professor, pelas tarefas cronometradas e repetitivas nas fábricas, pelo relógio-ponto).

Assim, ainda, é que na organização o discurso remete sempre à palavra fracionária, dividida, onde o ator só pode se pronunciar sobre assunto de sua estrita competência, ao nível de sua responsabilidade; os objetivos dos atores, seus critérios de escolha, seus problemas, na medida em que colocam em questão assuntos políticos (da alçada exclusiva da classe dominante) são excluídos. A organização não quer o homem total, quer o homem parcial: não quer seus problemas, quer sua contribuição; não seus objetivos, mas os objetivos da organização; não sua palavra, mas a palavra da organização. O ator é, desta forma, levado a traduzir sua palavra em textos argumentados e relativamente padronizados (relatórios, atas de reuniões, memorandos, ofícios, notas, etc) que servirão, posteriormente, como ponto de referência aos outros atores. Uma vez ditas (e registradas), escritas, as palavras se coisificam e se ligam indefinidamente aos seus atores, mesmo se estes já a renegaram: não se

pode, sob o autoritarismo sofisticado, mudar a opinião expressa, sem que seja lembrado, solicitamente até, o que foi dito, em nome de uma coerência discursiva. Neste sentido, portanto, se o ator não modular sua palavra, se não a colocar no padrão imposto de coerência, corre o risco de ser apanhado na armadilha da palavra antiga<sup>(119)</sup> que direcionará, *ad perpetuam rei memoriam*, a manutenção de sua conduta. Isto gera, fatalmente, a repetição, a rigidez, pois cada um, sabendo exatamente a posição do outro (eliminando ou reduzindo as *áreas de incerteza*), pode preparar seus argumentos, seus comportamentos, com os quais responderá à conduta do *adversário* na luta organizacional pela sobrevivência.

No entanto, como a supressão de toda palavra espontânea engendra uma letargia nas estruturas (e um certo torpor nos comportamentos), a organização vai promover (como resposta aos desafios do ambiente: *entropia negativa*, com o reforço da *homeostase dinâmica*; inovações técnicas facilitadoras de *mudanças*; brainstorming, desenvolvimento organizacional (institucional), business games, estágios de criatividade, grupos centrados no grupo, etc. Trata-se, em todos os casos, de promover a palavra espontânea, o pensamento ágil, a comunicação harmoniosa, sem colocar em questão os modelos e os valores que sustentam esse funcionamento: são, então, mudanças que, em se mudando tudo, tudo permanece, nada se muda<sup>(120)</sup>. Em outros termos, trata-se de uma *palavra em liberdade vigiada*, pois a "palavra verdadeiramente livre é sempre emergente de fantasias aberrantes, ela relaciona o que parecia naturalmente dividido, introduz a surpresa e o questionamento, faz surgir problemas onde to do mundo vivia de certeza"<sup>(121)</sup>.

O recalçamento (coerção implícita, sutil) que é da lei e da ordem, não se apresenta, contudo, como um mecanismo suficientemente obstaculizador de conflitos, daí que a organização, à medida em que se sente ameaçada, transforma-se de instância recalçante em instância repressiva. A repressão não proíbe, não contém os conflitos, mas anula-os, aniquila-os totalmente, porque é da ordem da violência, da *carência absoluta*,

que engendra não uma situação de alienação, mas de exploração direta; não podendo ser falada, trabalha em silêncio, sem linguagem própria mas com a linguagem do recalçamento (da lei e da ordem). Porque não pode confessar-se como tal, a repressão buscará legitimar-se para ser exercitada sem oposição usando os símbolos da manutenção da ordem, do bem estar de todos, do progresso geral: o discurso da produtividade legitima a sirene ensurdecadora, acionada quando a linha de montagem é interrompida; o discurso da contenção de furtos legitima a revista (na verdade, *strip-tease*) dos operários na saída da fábrica<sup>(122)</sup>.

O poder coercitivo, na instância da repressão, se negará enquanto tal, enquanto violência, porque é da lógica da força e não há como fundar uma lei, uma ordem, sob está lógica. A repressão usa a linguagem da lei porque esta pode ser interiorizada e aceita, daí as normas da empresa, os regulamentos das organizações, suas regras de condutas, códigos disciplinares. As relações de força *desaparecem*, porque estarão protegidas pela égide jurídica e ideológica e, assim, destroi-se a política, enquanto participação e mascara-se o econômico, enquanto exploração, criando-se a política, enquanto submissão e revelando - se o econômico, enquanto crescimento.

A repressão não cria símbolos, como sugere R. Martín em sua noção de poder, porque impedindo, censurando, aniquilando, não pode estar na base de nenhuma construção; promove, isto sim, a hegemonia do dominante sobre o dominado, cria uma relação de opressão, onde o oprimido é reduzido a um recurso mecânico (máquina, mesmo) do qual pode-se servir sem constrangimento. Não é uma relação simbólica, mas uma relação tipo *amo-escravidão*, porque a classe dominante nega a existência de classes sociais e das lutas entre as classes pois, se admitir isto, estará admitindo que o poder se funda em uma luta de forças (dupla negação, na medida em que não admite que a obediência seja devida à força e na medida em que não admite que outras classes possam ter força), na capacidade das classes sociais de realizar seus interesses específicos; admitir a existência (e, por tanto, a luta) de classes sociais é negar o ideário de que o po



der é a expressão do conjunto das *vontades individuais*. Inaugurando o mundo do não-sentido, da não-linguagem, "a violência institucionalizada tornou-se a lei das relações humanas"<sup>(123)</sup>. Seu símbolo só pode ser o símbolo do recalçamento, da autoridade.

Se os atores sociais aceitam e se submetem à repressão, porque creem no discurso da lei e da ordem ou porque preferem a sobrevivência à luta que colocaria a sobrevivência em jogo, o sistema repressivo se mantém; mas, tornando-se insuportável a convivência, a ação será tão brutal quanto a própria repressão sofrida (para espanto de alguns), e é por esta razão que as greves podem ser violentas, não-espontâneas, que respondem (porque não aceitam) à repressão com a violência institucionalizada pela classe dominante. Mas, se atacando as coisas pensam ter atacado o discurso, se atacando o tirano pensam ter demolido a tirania, caem no logro do imaginário, porque creem no que dizem, no que imaginam, creem nas palavras, nas representações dos outros e crendo no visível imediato transferem a consciência da classe para a consciência do indivíduo, uma consciência que não corresponde à vida real, mas à imaginação, porque o fato de eliminar os dominadores, por si só, nunca resolveu nada na história. Como já se expressaram Marx e Engels a respeito da ideologia alemã, *a consciência jamais pode ser outra coisa que o ser consciente e o ser dos homens é o seu processo real de vida; não é a consciência que determina a vida, mas a vida que determina a consciência*<sup>(124)</sup>.

Destarte, o autoritarismo que se perpetua, aliena. Porque inscreve-se no âmbito do poder coercitivo, perpetua uma situação de interesse da classe dominante. O autoritarismo invoca "a necessidade natural do mando, do fazer coercitivo unilateral, sem que sejam possíveis outras alternativas: suprime a liberdade ao exigir que uma opção deve ser feita, e que é aquela que a autoridade (o recalçamento) indica"<sup>(125)</sup>.

Porque as relações de poder são relações de classes, o poder coercitivo implica acentuada divisão dirigente-dirigido (dominante-dominado). Assim, a maneira pela qual os atores

se reproduzem socialmente esta ligada diretamente ao modo como os atores organizam, a produção econômica e o poder político (que estão na base da estrutura social) enquanto classes sociais: assunto do capítulo seguinte.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) PLATÃO. Político. 2ª ed. São Paulo, Abril Cultural, 1979
- (2) POULANTZAS, Nicos. Poder político e classes sociais. São Paulo, Martins Fontes, 1977.
- (3) BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoria geral dos sistemas. Petrópolis, Vozes, 1973.
- (4) KATZ, David e Kahn, R.L. Psicologia social das organizações. São Paulo, Atlas, 1970.
- (5) DURKHEIM, Émile. Sociologia. São Paulo, Ática, 1978 (Coletânea)  
\_\_\_\_\_. Da divisão do trabalho social. 2ª ed. São Paulo, Abril Cultural, 1978 (Coletânea)
- (6) COMTE, August. Sociologia. São Paulo, Ática, 1978 (Coletânea)  
\_\_\_\_\_. Curso de filosofia positiva. 2ª ed. São Paulo, Abril Cultural, 1978 (Coletânea)
- (7) GARCIA, Fernando Coutinho. Organizações: homeostase dinâmica ou, ambigüidade epistemológica. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1978. (Documentos para Estudo nº 9).
- (8) DEUTSCH, Karl. The nerves of government. New York, Free Press, 1966. pp.111-24
- (9) MARTIN, Roderick. Sociologia do poder. Rio de Janeiro, Zahar, 1978. p.34
- (10) PARSONS, Talcott. Sociological theory and modern society. New York, Free Press, 1967. p.308
- (11) \_\_\_\_\_. The social system. Glencoe, Illinois, Free Press, 1951. pp.205-6
- (12) MILLS, C. Wright. A imaginação sociológica. 4ª ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1975. pp.48-58 (Vid. o interessante raciocínio na nota de pé de página da p. 58)

- (13) WEBER, Max. Economia y sociedad: esbozo de sociología comprensiva. 2<sup>a</sup> ed. México, Fondo de Cultura Económica, 1974, 2 vol. p. 43
- (14) MARTIN, Roderick, op. cit. pp. 60-1
- (15) WEBER, Max. op. cit. p. 38
- (16) MARTIN, Roderick. op. cit. p. 61
- (17) WEBER, Max. op. cit. p. 38
- (18) KORDA, Michael. Poder! Como obtê-lo, como usá-lo. 5<sup>a</sup> ed. Negócios em Exame. São Paulo, Abril, 11 jun 1976. p.8 (Edição Especial)
- (19) Ibid. p. 27
- (20) DAHL, Robert A. Power. International Encyclopedia of the Social Sciences. New York, Collier - Macmillan, 1968, 15 vol. vol.12, p. 407
- (21) \_\_\_\_\_. A moderna análise política. Rio de Janeiro, Lidador, 1966. (Vid. esp. cap. V)
- (22) \_\_\_\_\_. The concept of power. Behavioral Science. New York, (2), jul. 1957. pp. 202-3
- (23) CROZIER, Michael. La société bloquée. Paris, Editions du Seuil, 1970. (Crozier, após criticar o conceito de Dahl, introduz no mesmo conceito o aspecto da negociação de A com B, adotando a concepção de poder como *suma-zero* e criando um novo conceito ainda mais frágil do que aquele que criticou).
- (24) FRENCH, John R. P. e RAVEN, Bertram. As bases do poder social. In: CARTWRIGHT, D & ZANDER, A. orgs. Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria. São Paulo, EPU/EDUSP, 1975. Vol. 11, pp. 759-60
- (25) Ibid. p. 765

- (26) DAHRENDORF, Ralf. Class and class conflict in industrial society. Palo Alto, Stanford University Press, 1959. p. 116
- (27) \_\_\_\_\_. Ensaio de teoria da sociedade. Rio de Janeiro, Zahar, São Paulo, EDUSP, 1974 (Vid. esp. parte 5: "Em louvor de Transímaco", pp.151-73)
- (28) BLAU, Peter M. Exchange and power in social life. New York John Wiley & Sons, 1967. p. 117
- \_\_\_\_\_. Diferenciação de poder. In: AGUIAR, Neuma org. Hierarquias em classes. Rio de Janeiro, Zahar, 1974. pp. 169-70 (Este artigo é o cap. 5 da obra supra citada).
- (29) Mc CLELLAND, David C e BURNHAM, David H. O poder é a grande motivação dos bons gerentes. Negócios em Exame. São Paulo, Abril, (136): 35-42
- (30) Ibid. p. 37
- (31) Ibid. p. 42
- (32) KOTTER, John P. Power, dependence and effective management. Harvard Business Review. Harvard, 55 (4): 125-36 jul. - aug. 1977.
- (33) GARCIA, Fernando Coutinho. O poder dos gerentes ou os gerentes do poder: uma crítica à chamada heterodoxia organizacional. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1978 (Mimeo)
- (34) MILLS, C. Wright. A nova classe média. 2ª ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1976. pp.120-1.
- (35) Ibid. p. 124
- (36) MARCH, James Gardner e SIMON, Herbert Alexander. Teoria das organizações. 3ª ed. Rio de Janeiro, FGV, 1975.p. 231

- (37) THOMPSON, James Davi. Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo, McGraw-Hill, 1976. p.47
- (38) MARTIN, Roderick. op. cit.p. 73
- (39) BUCKLEY, Walter J. A sociologia e a moderna teoria dos sistemas. São Paulo, Cultrix, 1971.
- (40) ARNOLD, Thurman W. The folcklore of capitalism. New Haven, Yale University Press, 1937. (Refere-se aos símbolos como *folcklore*)
- DURKHEIM, Émile. Les formes élémentaires de la vie religieuse. Paris, Presses Universitaires de France, 1968. (Refere-se aos símbolos como *representações coletivas*)
- LOCKE, John. Segundo tratado sobre o governo. 2ª ed. São Paulo, Abril Cultural, 1978. (Refere-se aos símbolos como *princípio de soberania*)
- MOSCA, Gaetano. The ruling class. New York, McGraw-Hill, 1935. (Refere-se aos símbolos como *fórmulas políticas ou grandes superstições*)
- MANNHEIM, Karl. Ideologia e utopia. Porto Alegre, Globo, 1959. (Refere-se aos símbolos como *ideologia*)
- MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. A ideologia alemã. 3ª ed. Lisboa, Presença, São Paulo, Martins Fontes, 1976. (Referem-se aos símbolos como *ideias, idealização, ideologia*)
- ROUSSEAU, Jean-Jacques. Do contrato social. 2ª ed. São Paulo, Abril Cultural, 1978. (Refere-se aos símbolos como *convenções ou vontade universal*)
- SOREL, Georges. Reflections on violence. New York, Viking, 1914. (Refere-se aos símbolos como *mito do poder*)
- (41) MILLS, C. Wright e GERTH, Hans. Caráter e estrutura social. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1973. (Esp. 3ª parte, cap. X, pp.293-325)
- (42) MILLS, C.Wright. A elite do poder. 3ª ed. Rio de Janeiro Zahar, 1975. p.18

- (43) POULANTZAS, Nicos. op. cit. p. 116
- (44) ROUSSEAU, Jean-Jacques. op. cit. p. 22
- (45) HOBBS, Thomas. Leviatã. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo, Abril Cultural 1979
- (46) MONTESQUIEU, Charles Louis de Secondant, Baron de la. Do espírito das leis. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo, Abril Cultural, 1979
- (47) ARISTÓTELES. A política. São Paulo, Cultura Brasileira, s/d.
- (48) BOBBIO, Norberto, Quais as alternativas para a democracia representativa? In: BOBBIO, N. et alii. Marxismo e estado. Rio de Janeiro Graal, 1979. p. 43
- (49) MICHELS, Robert. Os partidos políticos. São Paulo, Senza la, 1968. p. 116
- (50) LAPASSADE, Georges. Grupos, organizações e instituições. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1977. p. 35
- (51) ARENDT, Hannah. Imperialismo e expansão do poder. Rio de Janeiro, Documentário, 1976. p. 29
- (52) MARX, Karl. El capital: crítica da economia política. Buenos Aires, Biblioteca, Nueva, 1946
- \_\_\_\_\_. Sociedade e mudanças sociais. 2<sup>a</sup> ed. Lisboa, Edições 70, 1976 (Coletânea)
- \_\_\_\_\_. O 18 Brumário e cartas a Kugelmann. 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1977
- \_\_\_\_\_. Manuscritos econômicos - filosóficos e outros textos escolhidos. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo, Abril Cultural, 1978 (Coletânea)
- \_\_\_\_\_. Sociologia. São Paulo, Ática, 1979 (Coletânea)
- \_\_\_\_\_. e ENGELS, F. Textos. São Paulo, Alfa-Omega, 1977, 3 vo. (Coletânea)
- \_\_\_\_\_. A ideologia alemã. op. cit.

- (53) \_\_\_\_\_ . Antologia filosófica. Porto, Estampa, 1971. p.198 (Coletânea)
- (54) SWINGWOOD, Alan. Marx e a teoria social moderna. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978. p. 116
- (55) BOBBIO, Norberto. Existe uma doutrina marxista do Estado?  
In: BOBBIO, N. et alii. op. cit. p. 27
- (56) LENIN, Vladimir Ilich. Política. São Paulo, Ática, 1978.  
\_\_\_\_\_. Que fazer? São Paulo, Ática, 1978.  
\_\_\_\_\_. Esquerdismo, doença infantil do comunismo. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo, Símbolo, 1978.  
\_\_\_\_\_. As tres fontes e as tres partes constitutivas do marxismo. São Paulo, Global, 1978.  
\_\_\_\_\_. Duas táticas da social democracia na revolução democrática. São Paulo, Livramento, 1978.
- (57) POULANTZAS, N. op. cit. pp.95-6
- (58) Ibid. p. 100
- (59) Ibid. p. 96
- (60) TANNENBAUM, Arnold S. comp. O controle nas organizações. Petrópolis, Vozes, 1975, caps. 11 e 13.
- (61) BOTTMORE, T.B. As classes na sociedade moderna. Rio de Janeiro, Zahar, 1968. p.88 (Vid. esp. nota de pé de página)
- (62) WEBER, Max. op. cit. p. 172
- (63) ETIZIONI, Amitai. Análise comparativa das organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro, Zahar, São Paulo, EDUSP, 1974. p.58
- (64) MILLS, C. Wright. A nova classe média. op.cit.p.128
- (65) ENRIQUEZ, Eugêne. Imaginário social: recalçamento e repressão nas organizações. Tempo Brasileiro. Rio de Janeiro. (36/37): 53:94, jan. - jun.1974. pp.87-94



- (66) MARTIN, Roderick. op. cit. p.75
- (67) FIGUEIREDO, Marcus Faria. A política de coação no Brasil pós-64. In: KLEIN, Lúcia e FIGUEIREDO, M.F. Legitimidade e coação no Brasil pós-64. Rio de Janeiro, Forense-Universitária, 1978. p.191
- (68) Ibid. p. 192
- (69) Ibid. p. 195
- (70) WEBER, Max. op. cit. pp.43-4
- (71) MILLS, C. Wright. A nova classe média. op.cit.pp.128-9
- (72) KLEIN, Lúcia. Brasil pós-64: a nova ordem legal e a redefinição das bases de legitimidade. In: KLEIN,L. e FIGUEIREDO, M.F. op. cit. p. 90
- (73) IANNI, Octávio. O colapso do populismo no Brasil. 3ª ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1975.p.190
- (74) TRAGTENBERG, Maurício. Burocracia e ideologia.2ª ed. São Paulo, Ática, 1977. p. 207
- (75) FAORO, Raymundo. Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro. 4ª ed. Porto Alegre, Globo,1977. 2 vol.
- CARDOSO, Fernando Henrique. Autoritarismo e democratização. 3ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra,1975.p.40
- (76) CARDOSO, F.H. op. cit. p.20
- (77) POULANTZAS, Nicos. op. cit. p. 99
- (78) CARDOSO, Fernando Henrique. O modelo político brasileiro e outros ensaios. 3ª ed. Rio de Janeiro,São Paulo, Difel, 1977. p. 112
- (79), SANTOS, Wanderley Guilherme dos. Ordem burguesa e liberalismo político. São Paulo, Duas Cidades, 1978.p. 122

- (80) Ibid. p. 123
- (81) TRAGTENBERG, Maurício. Burocracia e ideologia. op.cit. \_\_\_\_\_. Poder, Administração e ideologia. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1978. (Mimeo)
- LOURAU, René. Análise Institucional. Petrópolis, Vozes, 1979
- BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro, Zahar, 1977.
- (82) TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de administração científica. 7ª ed. São Paulo, Atlas, 1976. pp.27-31
- (83) Ibid. p. 31
- (84) Ibid. p. 66
- (85) Ibid. p. 35
- (86) Ibid. p. 49
- (87) RAMOS, Cesar Augusto. Propriedade e autoridade. Educação & Sociedade. Campinas, Unicamp/Cortez & Moraes, (1):96-109, set.1978. p.98
- (88) TAYLOR, F.W. op. cit. p. 74 (0 quadro referido revela os resultados do terceiro ano de trabalho sob o sistema implantado por Taylor)
- (89) Ibid. p.56
- (90) Ibid.
- (91) Ibid. p. 75 (Grifo de J.H.de F.)
- (92) Ibid. p.122
- (93) ENRIQUEZ, Eugêne. op. cit. pp.65-6
- (94) BRAVERMAN, Harry . op.cit. p.83
- (95) FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. 9ª ed. São Paulo, Atlas, 1977. p.16

- (96) RAMOS, C.A. op. cit. p.96
- (97) ENRIQUEZ, E. op. cit. p.54
- (98) KOONTZ, Harold e O'DONNEL, Cyril. Princípios de administração. 4ª ed. São Paulo, Pioneira, 1969. 2 vol.
- (99) BALCÃO, Yolanda Ferreira e CORDEIRO, Laerte Leite. O comportamento humano na empresa: uma antologia. 3ª ed. Rio de Janeiro, FGV, 1977.  
ETIZIONI, Amitai, comp. Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo, Atlas, 1973. (esp. parte 2)
- (100) JAMES, William. Psychology: briefer course. New York, Holt 1923
- (101) PAVLOV, I. Reflexos condicionados e inibições. Rio de Janeiro, Zahar, 1972.
- (102) SKINNER, B.F. Ciência do comportamento humano. Brasília, EUnB, 1972
- (103) \_\_\_\_\_ . O mito da liberdade. 2ª ed. Rio de Janeiro, Bloch, 1973.
- (104) MAYO, George Elton. The human problems of an industrial civilization. New York, Viking, 1968  
SCHEIN, Edgar H. A psicologia na indústria. Lisboa, Clássica, 1968  
BARNARD, Chester. As funções do executivo. São Paulo, Atlas, 1971.  
BLAU, P e SCOTT, W.R. Organizações formais. São Paulo, Atlas, 1970.  
KATZ, D e KAHN, R.L. Psicologia social das organizações. op. cit.  
LAWRENCE, P.R. e LORSCH, J.W. As empresas e o ambiente. Petrópolis, Vozes, 1973.
- (105) MOTTA, Fernando Claudio Prestes. Teoria geral da administração: uma introdução. 6ª ed. São Paulo, Pioneira, 1976

ETIZIONI, Amitai. Organizações modernas. 5ª ed. São Paulo, Pioneira, 1976.

(106) BERTERO, Carlos Osmar. A função de recursos humanos na empresa brasileira. Contexto. São Paulo, Hucitec, (4) : 113:25, nov. 1977. p.114

(107) Ibid. p. 118

(108) HEGEL, Georg Wilhelm Friedrich. La phénoménologie de l'esprit. Paris, Aubier, 1968.

(109) ENRIQUEZ, E. op. cit. p.58

(110) POULANTZAS, N. op. cit. pp.200-4

(111) ENRIQUEZ, E. op. cit. p.65

(112) Ibid. p. 69

(113) CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. São Paulo, Mc Graw-Hill, 1979, 2 vol.  
MOTTA, F.C. Prestes. op. cit.

(114) DRUCKER, Peter. Prática da administração de empresa. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1962.  
LODI, João Bosco, Administração por objetivos. São Paulo, Pioneira, 1970.

(115) MASLOW, A.H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y.F. e CORDEIRO, L.L. orgs. op. cit. pp.337-66

(116) ENRIQUEZ, E. op. cit. p. 74

(117) WEBER, Max. op. cit. pp.43-5

(118) ENRIQUEZ, E. op. cit. p.76

(119) Ibid. p. 80

(120) FARIA, José Henrique de. Treinamento, oligarquia e instituições. Executivo. Porto Alegre, FDRH, (20):12-23, jan. jun.1979.

- (121) ENRIQUEZ, E. op. cit. p. 81
- (122) TRAGTENBERG, Maurício. Violência e trabalho através da imprensa sindical. Educação & Sociedade. Campinas, Unicamp/Cortes & Moraes, (2): 87:120, jan. 1979
- (123) ENRIQUEZ, E. op. cit. p. 90
- (124) MARX, Karl e ENGELS, F. A ideologia alemã. op. cit. pp. 25-6
- (125) RAMOS, C.A. op. cit. p. 108

## CAPÍTULO 2: AS CLASSES SOCIAIS

"... é preciso evitar a ilusão da fórmula sal  
vadora (...), muitos vivem em busca da clas-  
se redentora e da pressão das bases, pondo ã  
margem - porque eticamente conspurcadora - a  
política das cúpulas".

Fernando Henrique Cardoso

"Autoritarismo e democratização"

A forma pela qual uma sociedade se estratifica esta ligada à forma pela qual organiza o econômico, o político e o social, já que a estrutura de poder e suas relações, são dimensões essenciais da sociedade, pois, como já se disse, as relações de poder são relações de classes sociais. O fenômeno da estratificação social pode, destarte, ser notado desde os tempos imemoriais, como já mostrava o "Alcorão"<sup>(1)</sup>, o Código de Hamurabi\*, os filósofos antigos e os pensadores clássicos, considerando-se, naturalmente, as especificidades que se configuram em uma dada realidade histórico-estrutural.

Não basta, portanto, examinar simplesmente as classes sociais. Por esta razão o presente capítulo tratará de, em um primeiro momento, examinar as teorias de estratificação social, iniciando com a análise da sociedade de castas que - explicadas quando se examina as condições reais de distribuição do produto econômico, bem como a forma pela qual se organiza o poder político - mostra que categorias tais como religião, raça, cor, hereditariedade e condições ocupacionais, predominam no pensamento e na ação dos indivíduos. Posteriormente, analisar-se-á a sociedade estamental, cuja compreensão, em si mesma e em suas relações recíprocas e hierárquicas, torna indispensável o entendimento do modo pelo qual as categorias tais como tradição, linhagem, vassalagem, honra e cavalheirismo, predominam na ação e no pensamento dos indivíduos<sup>(2)</sup>. Finalmente examinar-se-á a teoria das elites e a forma pela qual o pensamento elitista difundiu-se na sociedade moderna em suas tres categorias mais relevantes: os intelectuais, os gerentes (administradores) de empresas e os burocratas.

O segundo momento será dedicado ao exame das classes sociais que, se bem faça parte da análise da estratificação social, deverá merecer maior atenção, na medida em que se revela

---

\* O Código de Hamurabi possui cerca de 250 artigos que abrangem leis civis, políticas, militares e comerciais; refletindo o progresso da civilização babilônica, foi escrito a cerca de 4.000 anos.

muito mais propriamente ao nível do econômico, do político e do social, embora aspectos como religião, raça, hereditariedade, etc, não sejam destruídos. A escolha das classes sociais e não, da elites, como sustentáculo teórico deste capítulo tem sua razão de ser e explicitar-se-á devidamente no decorrer do mesmo; por ora, basta apenas que se diga que a sociologia contemporânea, principalmente através de W.L. Warner, Richard Centers, Talcott Parsons, S.M. Lipset, R. Bendix, R. Dahrendorf e Raymond Aron - cuja crítica epistemológica já se fez no capítulo anterior - tem trabalhado no sentido de operacionalizar o conceito de classes sociais, eliminando o caráter dialético de sua concepção clássica<sup>(3)</sup>. Não obstante, como se verá, o conceito clássico tem sido preservado e desenvolvido.

Finalmente, o terceiro momento estará dedicado à distinção dirigente-dirigido nas organizações formais e, tal qual se fez no capítulo anterior, tratar-se-á de verificar de que forma se expressa tal distinção dicotômica no âmbito das organizações, enquanto ponto de convergência teórico-analítico dos momentos precedentes. Também neste ítem, procurar-se-á verificar, a partir da perspectiva de Robert Michels, a tendência oligárquica das organizações.

É necessário, ainda, que se enfatise que, à medida em que forem sendo desenvolvidas as análises de classes sociais e distinção dirigente-dirigido, tratar-se-á de incorporar os elementos fundamentais já delineados no capítulo anterior, de forma a tornar o quadro teórico-analítico em um todo, desfigurando-se o aspecto puramente formalístico e sequencial.



## 1. TEORIAS DA ESTRATIFICAÇÃO SOCIAL

Embora no estudo da sociedade contemporânea predominem os enfoques dados às classes sociais, não há como negar que certas condições de vida dos Índios, por exemplo, revelam traços de relações de castas, assim como há aspectos da corporação clerical que revelam traços estamentais e aspectos referentes às facilidades relativas dadas a uma minoria na ocupação de posições privilegiadas na estrutura social que revelam traços elitistas.

No entanto, para que se possa retirar do exame das classes sociais suas especificidades, torna-se necessário uma análise - pelo menos, sumária - de castas, estamentos e elites, sem o que, a discussão de classes sociais, através de uma generalização conceptual, poderia tornar-se improdutiva perdendo de vista os aspectos históricos-estruturais do contexto em exame.

### 1.1 A sociedade de castas

A noção de casta desperta, aprioristicamente, a ideia de especialização hereditária, ou seja, a união de raça e ofício, onde somente o filho pode dar continuidade a profissão do pai, já que não pode escolher outra profissão que não a do pai. No entanto, "quem diz casta não diz apenas monopólio, diz também privilégio"<sup>(4)</sup>, pois as desigualdades são obras das sociedades de castas. Assim, afirmar que o espírito de castas prevalece em determinada sociedade é, segundo Bouglé, o mesmo que afirmar que os vários grupos que a compõe se repelem, se isolam, dobram-se sobre si mesmo, de forma a impedir a seus membros que contraiam alianças (matrimoniais, culturais, comerciais, etc) com membros de outros grupos, pois o espírito de castas reúne a repulsão, a hierarquia e a especialização hereditária.

Ghurye, no entanto, argumenta que a noção de casta não é, assim, tão simples pois, não obstante todos os esforços dos estudiosos, Ghurye acredita que não se possui ainda uma definição geral de casta e que qualquer tentativa neste sentido,

dada a complexidade do assunto, esta fadada ao fracasso. Neste sentido, Ghurye procura apenas discernir seis características principais da sociedade hindu, na época em que era regida pela filosofia social de casta, livre das influências modernas, das ideias de direitos e deveres.

Para Ghurye são estas as seis características da so ciedade de castas: a.) divisão segmentária da sociedade, isto é, sociedade em que predominavam vários grupos, com denominações distintas, onde as castas eram grupos com uma vida própria bem desenvolvida; b.) hierarquia, ou seja, esquema definido de precedência social entre as castas, cuja ordem, entretanto, não pode ser considerada definitiva; c.) restrições relativas à ali mentação e relações sociais, isto é, regras minuciosas sobre o tipo de alimento ou bebida que um indivíduo pode aceitar, dependendo da casta a qual pertence, relacionada à ideia de pureza, ou seja, a contaminação pode ser transmitida a alguma casta por membros de outras castas, ideia extensiva aos serviços de barbeiro, de médico, etc. Neste último caso (médico), por exemplo, um médico da casta Brahmin, ao tomar o pulso de um paciente da casta Sudra, devia cobrir o pulso deste com um pequeno retalho de seda para que não houvesse aviltamento no contacto dire to com sua pele; d.) inaptidões civis e religiosas e privilégios das diferentes seções, isto é, segregação de castas individuais ou de grupos de castas em um povoado, onde certas partes da cidade, em determinados períodos eram inacessíveis a al gumas castas inferiores. Por exemplo, aos Mahar e aos Mang era proibida, sob o governo dos Maratha e dos Peshwa, a passagem pelos portões de Poona antes das 9 horas e depois das 15 horas, pois seus corpos projetavam uma sombra muito *longa e imunda* que poderia aviltar um sagrado Brahmin; e.) ausência de escolha ir restrita de ocupação, isto é, uma casta ou grupo de castas con siderava algumas de suas profissões como ocupações hereditárias e, assim, procurar outra profissão, mesmo que fosse mais lu crativa, era considerado incorreto. A função sacerdotal, por e xemplo, era reservada exclusivamente aos que fossem Brahmin de nas cença; f.) restrições no casamento, ou seja, as castas e sub castas proibiam aos seus membros o casamento com elementos es

tranhos ao seu grupo, o que configurava uma rígida endogamia - tão rígida que chegava-se a considerar a endogamia como sendo a essência da sociedade de castas - que, não obstante, estava a berta à exceções, devidas à prática da hipergamia <sup>(5)</sup>.

Também Weber, analisando "A religião da Índia", argumenta que a religião somente pode ser compreendida em conexão com a casta, pois é impossível compreender o hinduísmo sem compreender a casta pois a casta "é e permanece em essência uma ordem social"<sup>(6)</sup>.

Assim, Weber, através de comparações com tribo, guilda, grupos de status e sib, argumenta que a casta não tem um território fixo, vivendo usualmente na zona rural, segregados em vilas, compreendendo indivíduos que se dedicam a ocupações diferentes, embora estritamente limitadas. A casta pode ser dividida em subcastas, com posições extraordinariamente diferentes, que se interrelacionam exatamente (ou quase) como castas entre si; neste caso, Weber afirma que as subcastas são, na verdade, castas, pois esta denominação - comum a todos - tem um significado meramente (ou quase) histórico, servindo para apoiar as pretensões sociais de subcastas degradadas em relação a outras castas e, sendo assim, a casta, por sua própria natureza "está inseparavelmente ligada a posições sociais, numa comunidade mais ampla"<sup>(7)</sup>, não sendo nunca uma associação política, mas uma associação puramente social e possivelmente ocupacional, que faz parte e que permanece no interior de uma comunidade. Assim, a casta está usualmente relacionada com as formas especiais de subsistência, de um lado, e com uma posição social, de outro lado; embora a divisão política tenha frequentemente influenciado, de modo intenso mesmo, o sistema de casta de âreas particulares, foram justamente as castas mais importantes que permaneceram, em amplitude, *interestaduais*.

Weber argumenta, ainda, que a casta é essencialmente hereditária, carater este que não é apenas o resultado do monopólio e da restrição das oportunidades de ganho a uma cota máxima definida - restrição esta mais forte nas vilas e não, nas cidades - mas, em virtude da ordem da casta impedir a fraterni

dade, isto é, o *comensalismo*. Para Weber, então, a casta representa, no limite, uma passagem, quer dizer, é o *grupo de status* que se transforma em casta, quando a separação é garantida não mais apenas por convenções e leis, mas pela ritualística - *impureza por contato*. As castas são, destarte, comunidades (*Gemeinschaften*) fechadas em relação ao exterior, endogâmicas, acreditando em um parentesco de sangue entre seus membros, que se colocariam em sociedade (*Vergesellschaftet*) umas com as outras: a casta resulta de uma conjugação entre *grupo de status*, e *comunidade étnica*. Weber mantém a diferença entre *vergesellschaftung* de um grupo considerado étnico, de um povo *pária*, tolerado somente em razão das atividades econômicas que ele exerce e a *gemeinschaft*, formada por *grupos de status*, ou, como se disse, no limite, por castas: posicionamento este que não deixou de ser criticado, na medida em que introduziu diferenças étnicas, onde existiam diferenças sociais <sup>(8)</sup>.

Há que se considerar ainda, com Ianni, que a estrutura de castas pode persistir com uma sociedade de classes: é óbvio, no entanto, que uma das estruturas deve ser hegemônica, sendo bastante provável que nos principais setores de atividades nas sociedades indiana, asiática e africana, as relações e estruturas de classes "estejam a impor-se sobre as relações e estruturas pré-capitalistas" <sup>(9)</sup>, o que não significa que estas relações e estruturas estão sendo pura e simplesmente destruídas, de modo abrupto e completo, pois isto seria desprezar a tradição, tal como Weber a definiu.

Embora a sociedade de castas seja, de fato, uma sociedade autoritária, ela não se enquadra, como um todo, para encetar a análise que, especificamente, pretende este estudo. Não obstante, vale observar que certos valores, devido principalmente à tradição africana, malgrado não configurem uma sociedade de castas, persistem no pensamento e na ação dos indivíduos, o que se insere, por absorção, na cultura brasileira. Assim sendo, o próximo passo será examinar os fundamentos da sociedade estamental.

## 1.2 A sociedade estamental

O princípio estrutural denominado sociedade estamental não deve ser entendido como a lei fundamental e eterna de toda a cultura humana mas, como salienta Freyer, como uma fase determinada na história das formas sociais de dominação, ou seja, como um elemento na série das estruturas sociais fundamentais. É no cimo - nos estratos dominantes - que vigoram as tarefas e formas de vida estamentais: é no cimo que surge o princípio da sociedade estamental. Com efeito, esta estruturação da sociedade, de acordo com privilégios específicos e atribuição de atividades, realiza-se *naturalmente*, dispondo de cima para baixo; em outras palavras, a estrutura é estabelecida pelos que detêm a dominação. Trata-se, obviamente, de um processo que inicia-se nos estratos dominantes e se estende aos estratos inferiores; nesta perspectiva, "as forças ativas dentro do corpo social, os senhores, que são, por sua vez, sempre a minoria, tem que delimitar-se e determinar-se, isto é, tem que configurar-se como *estado*, a fim de manter em vigência aquele mundo que fundamenta a sua dominação"<sup>(10)</sup>: assim, todos os estados autênticos se delimitam e, por isso, cuidam de seu hermetismo.

O princípio estamental, na medida mesmo em que penetra, desde cima, todo o corpo social, logra realizar plenamente a lei estrutural da sociedade estamental. Este processo implica, naturalmente, um sistema de estratos sociais em que cada estrato tem, no todo, como incumbências, funções especiais, desenvolvendo - no desempenho desta incumbência - a honra e a atitude social específica ao estrato, cujo sentido objetivo não é senão o de assegurar a firmeza do seu *estado*; não obstante, esta configuração não se apresenta historicamente rígida, na proporção em que a dinâmica histórica mesmo, consiste em que processos sociais de ascensão e deslocamentos ocorram na sociedade estamental, o que não implica, contudo, em que a estrutura estamental seja colocada em uma situação de crise. É, de fato, deveras importante ter em consideração que tais processos de ascensão social, pelos quais a riqueza ou o talento dos indivíduos pertencentes à burguesia rompem os *estados* dominantes

fechados, "não dissolvem e nem sequer abalama estrutura estamental; ao contrário, fortificam-se e afirmam-se"<sup>(11)</sup>, pois as camadas dominantes tratarão de absorver, pois desejam subsistir, alguns elementos que, por condições particulares, podem ser inseridos no estamento superior adotando a forma peculiar de vida deste estamento.

A natureza histórica, contudo, não permite que se entenda este processo como harmonioso em si mesmo pois toda a estrutura social que repousa sobre desigualdades de direitos e de interesses e sobre a dominação de um grupo, ou estamento, sobre outros, traz em si mesma a lógica dos distúrbios, dos conflitos e rebeliões. É dentro desta perspectiva que se pode entender as lutas entre estamentos, nas quais fala Freyer, em que os estamentos inferiores, unidos, lutam contra a dominação de um estamento superior, no sentido de limitar os privilégios sociais e políticos, de recuperar direitos perdidos, muito embora não questionem o princípio da estratificação social, o que é aceitável se, na análise, forem inseridos os fenômenos ideológicos, culturais, tradicionais e jurídicos.

É justamente nestes termos que Weber argumenta que o feudalismo representa o caso limite do patrimonialismo estamental em oposição ao patriarcal pois o poder que organiza e estrutura esta ação comunitária é, juntamente com a tradição, o privilégio, os costumes e precedentes jurídicos - que caracterizam o patrimonialismo - ou os pactos, de acordo como requerem as estruturas entre os diferentes poderes. O Estado estamental surge então, para Weber, como uma forma de adaptação das organizações feudais pouco flexíveis às necessidades administrativas não muito conhecidas, em razão de que, os *titulares* do feudo constituíam uma comunidade jurídica. Estas necessidades administrativas, contudo, levaram à configuração da burocracia e, embora tal fato não seja rigidamente único e decisivo - porquanto mesmo alguns senhores feudais é que exigiam do soberano melhor administração dos negócios -, o poder da máquina burocrática suprimiu o poder rival constituído pelos estamentos<sup>(12)</sup>.

Da mesma forma, Cox argumenta que na sociedade oci-

dental o feudalismo - onde quer que seja encontrado - representa a forma de uma sociedade estamental. Cox entende, portanto, por sistema estamental, uma sociedade dividida em estamento, em quanto ordem social (política) ou estrato da sociedade (estrutura social). Com efeito,

" De um ponto de vista político, o estamento pode ser considerado como uma das ordens do corpo político, que tenha expressado ou implicado em reivindicação legal por um certo grau de importância no governo. Do ponto de vista da estrutura social, o estamento pode ser considerado como uma das divisões sociais da sociedade geralmente reconhecidas, tida em face de outras divisões como socialmente superior ou inferior (...); em qualquer sociedade, um certo número de pessoas que formam um estrato de status social mais ou menos claramente delimitado em relação a outros estratos, por lei consuetudinária ou estatutária, constitui um estamento social" (13).

Para se compreender uma sociedade estamental, no entanto, os conceitos - necessários a um propósito muito limitado - não são suficientes. É preciso, pois, apreender características mais minuciosas, já que, sendo os estamentos sociedades cooperativas, funcionais e de *status* social, desenvolvem, via de regra, apenas a necessária organização que lhes permitam explorar mais efetivamente sua posição na sociedade. Recorrendo, novamente, a Cox, é possível observar a organização de alguns estamentos como o clero, a nobreza, o povo comum e a burguesia. O clero é uma organização que tende a surgir naturalmente, uma vez que, além de exercer uma função considerada necessária à maioria das pessoas, é caracteristicamente institucional; a nobreza constitui a classe dominante natural, isto é, a classe guerreira, cujas preocupações eram as questões relativas à distância social e outros métodos de manter ou aumentar o seu prestígio; o povo comum, via de regra, dirigia-se ao senhor feudal para obter conselhos paternalistas, sendo a maior parte de sua existência regulada pelos desejos dos senhores. Na realidade, eram administrados quase que unicamente de cima, enquanto que politicamente - a não ser através do senhor - nunca eram

ouvidos; a burguesia se constituiu em uma classe com normas sociais bastante distintas - embora seja comum falar em burguesia como um dos estamentos - formando uma classe privilegiada em meio ao restante da população. A partir daí, é possível argumentar que, do ponto de vista político, apenas os grupos que tem acesso ao governo podem ser concretamente considerados como estamentos e, do ponto de vista da estrutura social, o sistema estatal prestou-se consideravelmente ao desenvolvimento e à difusão de enfoques teóricos (ideológicos) organicistas da sociedade, concebida esta como um *organismo vivo* em que cada parte tinha uma *função* para preservar a *harmonia do conjunto*, combinada e inseparavelmente<sup>(14)</sup>.

Tal qual a sociedade de castas, a sociedade estamental é também autoritária; o legado estamental, como mostra Faoro, se faz presente na sociedade brasileira, resquícios que se fundem em uma sociedade de classes, herança da civilização portuguesa. Não obstante, para o que se pretende neste estudo, não há um quadro teórico satisfatório, que se possa formar ainda: é necessário ir adiante e verificar as teorias das elites.

### 1.3 A teoria das elites

O termo elite, empregado no século XVII para designar produtos de excepcional qualidade, foi estendido, posteriormente, para identificar grupos sociais superiores, tendo se difundido na década de 1930 através da teoria sociológica de Vilfredo Pareto e Gaetano Mosca e, na década de 1950, ganhou realce através de C. Wright Mills, nos Estados Unidos.

Em "The mind and society", de Pareto, o conceito de elite acentua a desigualdade de atritos individuais em todas as esferas da vida social e serve como arcabouço para a definição de *elite governante* - o verdadeiro objeto de estudo de Pareto. A sociedade é dividida, para Pareto, em dois estratos: a.) a elite, isto é, o estrato superior que compreende uma elite governante e uma elite não-governante. No primeiro caso, a elite é formada por indivíduos que participam direta ou indiretamente de forma considerável do governo e, no segundo caso, estão



compreendidos os demais membros da elite; b.) a não-elite, isto é, as massas. Esta posição de Pareto vem de encontro aos pressupostos de Mosca que (em *The ruling class*) argumenta que existe, em todas as sociedades, uma classe que dirige e outra que é dirigida. A primeira, para Mosca, é a menos numerosa, desempenhando todas as funções e monopolizando o poder - gozando de todas as regalias que o poder traz consigo - enquanto a segunda, a mais numerosa obviamente, é dirigida e controlada pela primeira, de uma forma que ora é mais ou menos legal, ora é mais ou menos arbitrária e violenta.

Para Gaetano Mosca o domínio da minoria sobre a maioria é inevitável e irresistível, principalmente ao se dirigir contra um membro isolado da maioria. Em outros termos, a minoria domina a maioria pelo fato de ser organizada e é organizada pelo fato de ser uma minoria e composta de indivíduos superiores (o raciocínio de Mosca é linear, do tipo causa-efeito, extremamente simplista; não obstante fundamentar o problema do autoritarismo, o discurso de Mosca cai na tautologia). Tanto Mosca como Pareto, no entanto, preocupavam-se com as elites no sentido de que estas são formadas por grupos de pessoas que exercem diretamente o poder (político) ou que estão em condições de ter influência em seu exercício.

Contudo, na medida em que nos pressupostos de Mosca uma elite não se impõe pela força, mas, literalmente, *representa* os interesses dos grupos mais importantes da sociedade e, na medida em que a elite não está acima da sociedade mas esta intimamente ligada a esta através de uma subelite (*classe média*) que fornece novos membros para a elite e se constitui em um elemento vital para o governo da sociedade, é possível afirmar, como Gramsci, que a noção de classe política para Mosca é, de fato, um *quebra-cabeça*, pois há momentos em que se refere à classe média, outras vezes aos proprietários e, em outras ocasiões, parece referir-se aos *educados*<sup>(15)</sup>. Assim, a classe política em Mosca não é, senão, o setor intelectual do grupo dominante, aproximando-se da noção de elite de Pareto, em uma tentativa de interpretação do fenômeno histórico da *intelligentsia*<sup>(16)</sup> e de sua função na vida política e social<sup>(17)</sup>.

Ao mesmo tempo em que as concepções de Pareto e de Mosca coincidem em vários pontos (em toda a sociedade existe fatalmente, uma minoria - elite governante ou classe política - que controla a maioria; a minoria detém, direta ou indiretamente, o poder político em uma sociedade; a minoria, para se manter e fortificar, sofre mudanças em sua composição pelo fenômeno da *reposição de indivíduos*), divergem quanto a forma pela qual se dá a circulação das elites. Com efeito,

" Pareto tende a acentuar mais a separação entre dominadores e dominados em toda a sociedade, e não aceita o ponto de vista de que um sistema político democrático possa diferir, nesse sentido, de qualquer outro.

(...) Mosca, por outro lado, mostra-se muito mais consciente da heterogeneidade da elite o próprio estrato superior da classe política, como também dos interesses ou forças sociais nela representados, e, no caso das modernas sociedades, principalmente através do estrato inferior da classe política, a nova classe média" (18).

Bottomore insiste em que as novas distinções e refinamentos no conceito de elite, exigem uma nova terminologia mais apropriada do que as até agora utilizadas. Seguindo, parcialmente, as sugestões de Raymond Aron ("Classe Sociale, classe politique, classe dirigente") Bottomore sugere que o termo elite deve ser empregado na referência a grupos funcionais - sobretudo ocupacionais - que possuem *status* elevado em qualquer sociedade; os grupos que estão empenhados em exercer poder político - distintos meramente da elite - são chamados por Bottomore - a exemplo de Mosca - de *classe política* e, no seio desta, há a *elite política*, ou seja, os indivíduos que, de fato, exercem o poder político. Para Bottomore, portanto, a elite - membros do governo e da alta administração, chefes militares, famílias politicamente influentes, etc. - inclui a classe política - grupos que estão empenhados em diversos níveis de cooperação, competição ou conflito - que, por seu turno, inclui a elite política - os que exercem efetivamente o poder propriamente político. Nestes termos, Bottomore aproxima-se de Mannheim, não obstante este ter visto, a princípio, nas ideias dos teóricos das

elites uma justificativa irracional da ação direta e da subordinação incondicional a um líder<sup>(19)</sup> e, apenas posteriormente ("Essays on the sociology of culture"), ter reconhecido que mais teorias são compatíveis com a democracia (representativa e parlamentar), na medida em que os cidadãos possuem, pelo menos, possibilidades de satisfazer suas aspirações, mesmo a *intervalos regulares*.

Na realidade, os enfoques teóricos de Mosca e Pareto tentam opor-se à teoria social de Marx e ao socialismo, objetivo, também, de Robert Michels em "Os partidos políticos" atacando a *interpretação econômica* da história - *economismo* - como uma teoria unicausal, incapaz de abranger toda a complexidade das mudanças históricas. Como já se viu no capítulo anterior, este pressuposto economicista deriva de um erro de interpretação das obras de Marx e Engels; com a concepção de classe dominante, enquanto análise das fontes de poder político e explicação das mudanças fundamentais de regimes políticos, Marx expressa a ideia de que uma das principais características estruturais da sociedade é a divisão em um grupo dominante, explorador, por um lado e outros grupos, dominados, explorados, por outro lado<sup>(20)</sup>, onde a classe média está *comprimida* entre o proletariado e os proprietários dos meios de produção.

Os conceitos de elite governante e classe política, em Pareto e Mosca respectivamente, surgiram como uma alternativa de se demonstrar a impossibilidade de uma sociedade sem classes, como também o fez Michels ao argumentar que no seio das organizações - sindicatos, partidos políticos, etc - fatalmente se forma uma oligarquia. Mas é outro teórico das elites que rejeita com mais argumentos o conceito de classe dominante.

De fato, Mills explica sua preferência pela terminologia *elite do poder*, argumentando que esta é formada por homens da política, da economia e das forças armadas (militares), unindo-se em certos pontos coincidentes e em certos momentos de crise, sendo que a liderança de um dos três vai depender das tarefas do período, tal qual a elite as define. Assim, no dizer de Mills, a opinião marxista simples faz do homem das grandes

empresas o verdadeiro depositário do poder, a opinião liberal simples faz do político o detentor do sistema de poder, havendo, ainda, os que consideram os senhores de guerra como grande ditadores. Sendo opiniões extremamente simplificadas para Mills, para evitá-las usa a expressão *elite do poder*, ao invés de *classe dominante* que "é uma expressão cheia de conotações indesejáveis. 'Classe' é um termo econômico; 'dominante' é político. A expressão encerra, portanto, a teoria de que uma classe econômica domina politicamente"<sup>(21)</sup>. Destarte, a elite do poder compreende, para Mills, a coincidência, por vezes difícil, do poder econômico (*determinismo econômico*), político (*determinismo político*) e militar (*determinismo militar*).

No entanto, quando Mills indaga sobre o que une estes tres grupos formando uma (e não, tres) elite do poder, esbarra na classe alta, ou seja, na classe dominante, da qual é retirada a maioria dos membros desta elite. Embora Mills se proponha a averiguar se é esta classe que domina através da elite, acaba por limitar-se a rejeição do termo *classe dominante* em Marx; em outras palavras, verdadeiramente Mills não discute de fato o problema e sua ideia de coesão enfatiza mais a noção de classe do que de elite. Insistindo em que os políticos, os militares e os grandes donos de empresas formam um grupo coeso através das semelhanças nas origens sociais, nos laços familiares, etc, e resistindo à concepção de que este grupo constitui-se em uma classe dominante, Mills não explica, convicentemente sua opção, senão pelo puro caráter terminológico e em uma nota de pé de página. Eliminando a ideia de classe dominante, Mills elimina as classes que a ela se opõem, descrevendo uma sociedade de massa - Mills cuida de distinguir massa de público - na qual a elite do poder decide todas as questões importantes e mantém as massas conformadas com o estado de coisas pela *mistificação*, pelo *entretimento*, pelo uso generalizado das funções de *public relations* pelos membros da elite, não bastasse o que chama de *alta imoralidade* desta elite.

Mills, que a exemplo de Mosca e Pareto, não via soluções no Estado democrático (evidentemente, a democracia aqui é

uma democracia burguesa e não, democracia direta) para o problema da formação da elite do poder, diferia - isto é essencial - de Mosca e Pareto, bem como de Michels, na medida em que condena o que estes louvam.

Portanto, o que se pode retirar da discussão é que o conceito de elite governante coloca a minoria dirigente e organizada em oposição à massa, maioria desorganizada, enquanto o conceito de classe dominante coloca em oposição a classe que domina às que a ela são sujeitas e que podem ser organizadas ou estar se organizando. Outro fator diferencial diz respeito à coesão: enquanto a elite governante é *supostamente* coesa, a classe dominante, detentora dos principais instrumentos de produção, é encarada como um grupo social coeso; a classe dominante identifica-se pela coesão pelo fato de seus membros possuírem interesses econômicos comuns bem definidos (o que os remete ao domínio político e ideológico, de modo a assegurar o domínio econômico) e pelo fato de estar permanentemente em conflito com outras classes sociais, do que resulta na sua consciência de classe e no aumento contínuo de sua solidariedade, no sentido de se defender dos chamados *inimigos comuns*. Não bastasse, o conceito de classe dominante implica, a justo título, a formulação precisa de qual a razão de ser do domínio da minoria, ou seja, sua dominação econômica interliga-se, em um todo, à dominação política e ideológica (evidenciando-se o uso da coerção implícita ou explícita, ou seja, da repressão e do recalcamento), ao passo que o conceito de elite governante pouco traz em termos de níveis estruturais e de bases de poder, a não ser incorporado aos elementos da teoria marxista de classes. Esta superioridade do conceito de classe dominante, como arcabouço teórico para este estudo, não se esgota apenas nestes argumentos. Como a teoria das elites esclarece muitos pontos relativos à classe média, especialmente os intelectuais, os gerentes e os burocratas (o que interessa particularmente a este estudo), pode-se concordar com Bottomore de que é possível distinguir sociedades nas quais existam uma classe dominante e ao mesmo tempo elites, embora não se concorde com os pressupostos de que existem outras sociedades nas quais não existam classes

dominantes mas uma elite política e outras em que existam uma multiplicidade de elites e nenhum grupo coeso<sup>(22)</sup>, a não ser, em situações relativamente excepcionais. Mesmo assim, é proveitoso estender ainda mais a análise e examinar o fenômeno da circulação das elites e a identificação dos prováveis membros da elite, ou seja, os intelectuais, os gerentes e burocratas, especialmente estes últimos, que se constituem no que pode ser chamado de *elite administrativa*.

Assim, Pareto argumenta que a circulação das elites refere-se a um processo em que os indivíduos transitam entre a elite e a não-elite e em um processo em que uma elite é substituída por outra - embora em "The Mind and Society" o primeiro processo prevaleça. No primeiro caso a elite governante é renovada não apenas em número, mas em qualidade. Pareto pretende, destarte, explicar a circulação das elites pelas mudanças ocorridas nos resíduos existentes no interior dos dois estratos, sendo que as revoluções se dariam em virtude do acúmulo de elementos *decadentes* nos estratos mais altos da sociedade e de elementos que possuem *qualidades superiores* nos seios dos estratos inferiores da sociedade.

Já para Mosca há duas formas de circulação: a primeira consiste na *luta* entre elites e na substituição de uma elite *velha* por uma *nova*; a segunda consiste no processo de renovação da elite existente pela incorporação de elementos advindos das classes inferiores da sociedade (assemelhando-se a Pareto). O processo, argumenta Mosca, se dá em virtude de que as características individuais são produtos de circunstâncias sociais, em virtude da germinação de novos interesses e ideais no interior de uma sociedade e em virtude do surgimento de novos problemas sociais. Embora Mosca procure evitar, o fato é que sua linha de raciocínio aproxima-se das ideias marxistas: para escapar a este *perigo*, Mosca acentua a influência das ideias morais e religiosas no processo de mudança social. Pareto, por sua vez, dedica sua atenção ao problema da circulação entre a elite e a não-elite, de maneira que sua preocupação passa a derivar diretamente de sua escolha conceptual baseada no *equilíbrio social*

(que seria tornado *lei* em enfoques mais recentes) como o tema principal de sua investigação. Como os modernos funcionalistas - de quem é o principal precursor, tanto no sentido ideológico quanto no sentido científico - Pareto propõe-se a estudar justamente aqueles fatores que irão manter em existência uma dada sociedade ou um tipo particular de sociedade. Desta forma, Pareto vai excluir, tacitamente - diga-se de passagem - de seu campo de pesquisa, qualquer investigação acerca de diferentes tipos de sociedade, ignorando os traços fundamentais da especificidade analítica e qualquer preocupação acerca das causas das *mudanças* de um tipo de sociedade para outro. Pareto faz o que Wanderley Guilherme dos Santos chama de transformar *cacoe-tes nacionais* em *verdade universal*, pois no quadro histórico de Pareto não existem transformações reais da estrutura social, mas apenas um *movimento cíclico infundável* em que se dá a circulação das elites. Com efeito, "no decorrer de todos estes movimentos, a sociedade, formalmente, mantém-se inalterada, pois é definida abstratamente como o domínio de uma elite sobre a maioria da população"<sup>(23)</sup> desprezando, por conspurcador, os pac-tos e alianças que esta elite engendra para continuar usufruindo das benesses de sua posição privilegiada na estrutura social.

Por outro lado, Mosca reconhece que, como resultado das *mudanças* econômicas ou culturais, novos grupos sociais podem formar-se em uma sociedade, havendo possibilidade, inclusive, de que venham a aumentar sua área de influência social, na medida em que suas atividades sejam de vital importância para a sociedade enquanto produtoras de *mudanças* no sistema político e na estrutura global desta sociedade. A preocupação de Mosca com a ascensão e queda dos grupos sociais, mormente as distinguidas por suas funções econômicas, aliada ao emprego do termo classe (e não, elite) em um modelo de sociedade em que a complexidade e a variabilidade histórica da estrutura de classes aparece com maior destaque que a visão de equilíbrio da divisão universal e estática entre uma elite dominante e as massas, acaba por re-velar a influência (formalmente recusada) da teoria marxista de classes. Mosca, por conseguinte, não foi além do que Marx já ha

via estabelecido em sua explicação sobre a origem e o desenvolvimento das classes sociais. Atribuindo grande importância à emergência de novos interesses no interior das sociedades, Mosca anuncia a existência de *forças sociais* onde Marx já havia identificado os interesses de classes; não obstante, Mosca, a exemplo de Pareto, não deu suficiente atenção à natureza e às causas das transformações revolucionárias na sociedade, tal como o fez Marx.

Finalmente, cabe examinar os grupos sociais que formam a elite; os intelectuais, os gerentes e os burocratas - estes últimos chamados, a justo título, elite administrativa. De fato, entre os grupos sociais que se tornaram proeminentes no século XX, principalmente, estas três elites tem sido destacadas como os herdeiros da classe dominante pelos teóricos das elites.

De acordo com a visão marxista, o traço significativo da história ocidental, tem sido a ascensão da classe trabalhadora como uma nova força social. Visão oposta, os teóricos das elites desafiam este pressuposto e propugnam a ascensão dos intelectuais, dos gerentes e dos burocratas, tentando mostrar que o capitalismo leva a um recrutamento para a elite que não depende da estrutura de classe - não há uma circulação relativamente perfeita de indivíduos por entre os diversos níveis de influência e prestígio - e que, paralelamente, mantêm a distinção dicotômica elite-massa: não há uma sociedade que não seja estratificada.

Os modernos intelectuais tem sido, em geral, considerados no papel de críticos da sociedade, participando na formulação estratégica de muitos movimentos revolucionários, de movimentos operários, bem como de movimentos contra-revolucionários, aprimorando as formas de manipulação de que se utiliza a classe dominante para manter sua dominação; a participação dos intelectuais, mais recentemente, tem se acentuado nos países capitalistas periféricos-dependentes "em numerosos trabalhos, muitas vezes como parte de uma crítica à teoria revolucionária de



Marx"<sup>(24)</sup>. Wacław Machajski\* - em seu estudo "O trabalhador intelectual" - expôs a noção segundo a qual o movimento socialista expressava, na verdade, a ideologia dos intelectuais insatisfeitos e seu triunfo, longe de resultar em uma sociedade sem classes, acabaria por criar uma sociedade dirigida pelos intelectuais aliados à nova classe média, em um tipo de sociedade, que denominou de *capitalismo de Estado*, expressão hoje utilizada em diversos trabalhos\*\*.

Mosca considerava os intelectuais como um grupo relativamente autônomo, colocado entre o proletariado e a burguesia, capaz de formar um grupo de elite valoroso; esta concepção é semelhante à exposta por Mannheim ("ideologia e utopia") que discerniu na *intelligentsia socialmente desvinculada* um estrato mais ou menos independente de classe - recrutados de uma área social cada vez mais ampla, cujos membros são interligados pela educação, supondo todos os interesses que permeiam a vida social. Para Mannheim, os intelectuais, pelas suas características, são capazes de adquirir uma visão completa e objetiva da sociedade, dos grupos de interesse, tendo então condições de uma ação autônoma visando promover os interesses sociais mais gerais.

Por aí se vê que os movimentos operários nas sociedades ocidentais não se configuraram como meros movimentos de protesto mas, envolviam - desde o início, praticamente - uma teoria da sociedade, um arcabouço teórico explicativo da construção de um novo modelo social, cuja elaboração contou, necessariamente, com o apoio de intelectuais: Marx, Engels, Lenin, Rosa Luxemburgo, Bakunin, Gramsci, etc. De fato, teóricos existem que afirmam que os intelectuais foram atraídos pelos movi-

---

\* As obras deste polones estão publicadas em russo e não foram traduzidas; um relato de suas obras, feito por Max Nomad, pode ser encontrado em T.B. Bottomore em "As elites e a sociedade", de onde foram retiradas as ideias de Machajski expostas aqui.

\* A este respeito ver os excelentes trabalhos de Carlos Estevam Martins.

mentos socialistas por encontrarem neles um *lugar de honra* e, ao mesmo tempo, "um ideal de organização social que possuía algumas das características - racionalidade, imparcialidade e mesmo uma visão utópica - vitais para a própria vida intelectual" (25).

Além disto, há que se considerar a origem mesmo dos intelectuais. Nas sociedades modernas o acesso às universidades não é facultado apenas aos membros da burguesia (embora estes tenham sempre as melhores oportunidades) e as ocupações intelectuais tem sido também preenchidas por indivíduos *talento-<sup>11</sup>so*s que, não sem muito esforço, originam-se dos estratos inferiores da sociedade. Em consequência, a composição da elite intelectual difere da de outras elites, sendo provável, pela sua origem, que estabeleça alianças como o movimento operário, embora isto não seja regra geral, na medida mesmo em que é preciso considerar que o compromisso do intelectual com posicionamentos à esquerda ou à direita vai determinar, em grande parte, a tendência de suas possíveis alianças. Bottomore sugere que as hipóteses de que a elite intelectual, ao contrário de possuir seus próprios interesses ocupacionais, tende a associar-se ou estará dividida em alianças - com as principais classes sociais, e de que os intelectuais formam um grupo capaz de assumir uma visão objetiva da sociedade e de defender algum interesse geral - colocando a elite intelectual acima dos interesses de classes, embora não resolvam seus próprios problemas -, não faz justiça à diversidade e mutabilidade da situação dos intelectuais nas sociedades modernas, pois uma das importantes características da elite intelectual na maioria dos países e em quase todas as épocas, é a de ser uma das menos homogêneas e coesas e de exibir uma variedade considerável de opiniões em questões culturais, políticas, econômicas e sociais. Existem, para Bottomore, múltiplas provas de que a elite intelectual é fortemente influenciada por suas origens de classe mas, o que não está claro é se os intelectuais são menos influenciados do que outras elites, em função de suas origens de classe social e "devido à natureza de suas atividades e de seu meio de vida" (26).

Para Bottomore, na história recente dos intelectuais

na moderna sociedade, tanto o tamanho como a diferenciação interna da elite intelectual tem aumentado, especialmente nos estratos inferiores, com a expansão da educação de nível superior e com o crescimento do número de ocupações de caráter científico, cuja importância é claramente percebida pela soma das atenções que se voltam sobre estas ocupações e pela maior responsabilidade dada aos cientistas na formulação das diretrizes políticas, sociais e econômicas, fazendo com que estes deixem de ser meramente críticos da sociedade para transformar-se em mentores de soluções mais práticas; atualmente, é nos países *subdesenvolvidos* que os intelectuais formam uma elite coesa e radical, que participa ativa e significativamente da vida política. Entretanto, Bottomore faz uma generalização perigosa, perdendo de vista a perspectiva ideológica que supostamente daria à elite intelectual nestes países tal coesão: o ideário que move os posicionamentos não é o único, embora admita-se que possa prevalecer um. Longe da coesão, há heterogeneidade que, em última análise, é o que permitirá que se crie (apesar da repressão) antes de simplesmente reproduzir. O constante intercâmbio com as sociedades desenvolvidas, inclusive a formação de intelectuais nestas sociedades que professam ideologias próprias (que não se perca os fenômenos culturais de vista, sob a ótica da antropologia!), não gera coesão e tampouco remete a um processo rígido de formação; ao contrário, trata-se de um processo disforme que não leva necessariamente à coesão.

Outro grupo que tem merecido a atenção é o dos gerentes que, a partir da influência de James Burnham<sup>(27)</sup> e sua *revolução dos gerentes*, passou a ser considerado como uma elite dominante em potencial, embora já se tenha argumentado - no capítulo anterior - que os gerentes não tem poder, mas representam o poder da classe dominante, na medida em que não formam um grupo coeso e homogêneo. Burnham argumenta que a sociedade está vivendo uma *fase de transição*, ou seja, está passando do capitalismo, caracterizado por um modo particular de produção, pelo domínio de industriais e banqueiros e por um sistema específico de ideologias, para o que chama de *managerial revolution*. Burnham critica a teoria marxista da revolução proletária, apoi

ando seus argumentos no fato de que a revolução russa não levou a um socialismo, de que na maioria dos países industrializados não houve revolução do proletariado e de que, nos poucos casos em que ocorreram (Burnham usa como exemplo a Alemanha em 1918) foram mal sucedidos.

Para Burnham há dois setores principais entre os gerentes - que se estão transformando no que chama de uma *elite dominante* - a saber: os cientistas e *tecnólogos*: os dirigentes e coordenadores do processo de produção. Estes são os administradores do escalão mais alto da sociedade em geral e das empresas em particular, tendo em vista o fato de que a administração, nas modernas sociedades industriais, torna-se cada vez mais complexa e necessita de uma separação radical entre a propriedade e o controle (gerência) da indústria. Assim, os gerentes estão assumindo o controle (Burnham refere-se a *poder*) econômico anteriormente nas mãos dos proprietários capitalistas da indústria e, desta forma, adquirindo capacidade para moldar todo o sistema social: a ideologia capitalista está sendo substituída por uma *ideologia gerencial*. Os gerentes, portanto, constituem para Burnham não apenas um grupo social distinto mas, principalmente, um grupo coeso, consciente de seus interesses enquanto grupo, na *'luta pelo poder*.

Se a análise da revolução proletária está historicamente fiel, dialeticamente é superficial; Burnham, através de um raciocínio linear chega à noção de que a separação entre a posse e o controle nas modernas sociedades industriais implica em que os gerentes sejam a elite dominante; a primeira questão que se poderia levantar é: os gerentes efetivamente controlam ou são controlados, gerindo o controle indireto? Se os gerentes, no entanto, transformam-se em *semi-proprietários* por serem acionistas das empresas, isto não lhes confere poder ou controle, haja visto que a distribuição de ações torna mais fácil a uma minoria organizada (reais proprietários) estabelecer a política da empresa<sup>(28)</sup>; se, ainda, a quantidade de ações for significativa, o gerente deixa de ser um empregado na empresa para transformar-se em dirigente (proprietário), o que não con-

segue-se à classe dirigente seu *recrutamento* for inconveniente, a não ser que este gerente passe a ser proprietário de uma pequena empresa (ou mesmo uma média empresa) e, acabe sendo um fornecedor-dependente das grandes empresas; considerando-se finalmente as empresas *holding*, o que se tem, na verdade, são os *gerentes do poder*, o que não indica uma revolução dos gerentes ou o surgimento de uma *ideologia gerencial*. Da mesma forma que a classe trabalhadora (operários) são explorados, os gerentes também o são; ocorre, contudo, que a exploração dos gerentes requer sutilezas, técnicas mais refinadas e, nesta perspectiva, é conveniente aos proprietários que os gerentes alimentem a crença de que tem *poder*, de que serão recompensados por seus esforços com a sociedade na empresa, ideias estas destinadas a manter a ilusão dos abnegados controladores, na emergência de um *vencer na vida sem fazer força*. Se os gerentes se constituem em uma elite, com certo prestígio nas sociedades modernas, formam também um grupo funcional consciente desta posição pelo estímulo sistemático dos treinamentos<sup>(29)</sup>, o que não os torna independentes da classe proprietária e tampouco os transforma em elite dominante mas, como mostra Mills - "A nova classe média" - em representantes desta classe no *exercício oculto* do poder. Nas empresas *holding*, multinacionais, o gerente de uma filial de uma corporação fabril, via de regra, não conhece o real proprietário da empresa para a qual trabalha, entretanto, basta apenas que aprove o lançamento de um veículo, por exemplo, mercado e o *insucesso* nas vendas seja atribuído a problemas de *designs*, para que este poderoso gerente seja virtualmente afastado da empresa.

O terceiro grupo social refere-se aos burocratas - *elite burocrática* -, preocupação esta que originou-se nos trabalhos de Weber, para quem o poder da burocracia não poderia ser contido pelas autoridades políticas, mesmo em um sistema democrático, pois, em condições normais a posição de poder de uma burocracia bem desenvolvida é sempre *esmagadora*; a máquina burocrática, para Weber, dificilmente é destruída pois, na medida em que transforma a *ação comunitária* em *ação societária* racionalmente ordenada, constitui-se em um *instrumento de domina*

ção, onde o burocrata é apenas uma engrenagem que, preso à sua atividade, não tem condições de parar a máquina<sup>(30)</sup>; já por aí pode-se ver que o burocrata não tem domínio algum sobre a máquina a qual serve como uma das peças. Weber reconhecia que a burocracia estava a serviço de seu *dono político* e, neste sentido, é possível argumentar, com Poulantzas, que a burocracia está a serviço da classe dominante, já que é uma *categoria social específica*<sup>(31)</sup>, embora alguns estudos mais recentes venham negando esta assertativa em prol de uma tecnoburocracia relativamente autônoma\*.

Muitos são os autores que tem chamado a atenção para o *crescente poder da burocracia*, explicado pelo aumento das atividades do Estado através das empresas estatais e pela complexidade crescente da administração pública direta. Entretanto, como as demais elites examinadas, a chamada *elite burocrática* não pode ser considerada propriamente uma elite dominante, mesmo potencialmente, embora possa ser uma elite governante\*\* - que governe em nome dos interesses das classes dominantes (burguesia). A exemplo dos demais grupos, este não é coeso ou independente para que possa ser considerado dominante, não bastasse o fato de não ter produzido nenhuma doutrina, nenhum ideário, que expresse claramente sua importância e seus interesses objetivos específicos na sociedade.

A autonomia destas três elites é limitada, seja por que possuem filiações de classes (múltiplas, no caso dos intelectuais e via de regra poucas ou únicas, no caso dos gerentes e burocratas), sendo, assim, representantes de classes sociais; seja porque são controladas diretamente por autoridades políticas - tanto no caso do partido único como no caso de vários partidos - e/ou por proprietários dos meios de produção (que via de regra controlam também as *autoridades políticas*), expressan

---

\* Ver a este respeito, os trabalhos e artigos de L. C. Bresser Pereira.

\*\* O epígrafe do Cap. I elucida perfeitamente esta questão.

do os interesses da classe dominante e não da maioria da população; seja porque não possuem um interesse coletivo semelhante, do tipo de uma *consciência de elite* coletiva. O conceito de elite - governante, dominante ou política - e sua oposição às massas, embora possa ser adaptado a uma sociedade de classes, por si só não é suficiente para apanhar a existência de amplos e diversificados interesses de classes nas sociedades industriais, na medida mesmo que as organizações em suas formações específicas e nos conflitos que se dá entre elas, enquanto interesses específicos de cada categoria social (refletida em tipos particulares de organização: empresa, sindicato, partido político, igreja, escola, etc.), ficam à margem de uma análise deste teor. Não obstante, as elites serão encaradas aqui (especialmente a elite administrativa: gerentes e burocratas) como categorias sociais que, via de regra, estão a serviço da classe dominante. Para levar a análise mais a fundo, desmascarando a visão *conservadora* e *conformista* é preciso seguir a sugestão de Florestan Fernandes e combinar o conceito de classe ao de elite, na medida em que as elites, leais aos interesses e à ordem burguesa, estão em todas as organizações, disseminando os valores burgueses (entre os quais está, é claro, o autoritarismo), em um tipo de *solidariedade política*.

A estratificação não é um fenômeno exclusivo do capitalismo, embora (é preciso repetir o óbvio) seja nele que as classes sociais e as elites - marcadas por valores da sociedade estamental e mesmo de sociedade de castas, quando não diretamente, como herança histórica, pelo fenômeno da imigração - tenham tomado uma configuração particular. No entanto, antes de verificar este fenômeno no âmbito das organizações, é necessário explorar ainda mais a questão das classes sociais.

## 2. AS CLASSES SOCIAIS

Os problemas colocados e não resolvidos pela teoria das elites podem, sem sobressalto, ser retomados dentro da visão marxista das classes. Com efeito, Marx ("Manuscritos de Paris", "A miséria da Filosofia" e "O Manifesto Comunista") proclama o proletariado e a burguesia como classes decisivas da sociedade moderna, sendo que o proletário é visto na sua condição de alienado (alienação do sujeito dividido), ou seja, como a negação do capitalismo, como classe coisificada, reificada: a classe é definida em termos das relações que tem com o modo de produção.

Em "A miséria da filosofia" Marx expressa claramente a conhecida distinção entre classe *em si* e *por si* (*para si*): classe *em si* é aquela em que vários estratos, não obstante estejam empenhadas em atividades de trabalho semelhantes, encontram-se unidos por seus amplos vínculos sociais e econômicos. Em outras palavras, formam, objetivamente, uma classe *contra o capital*, mas permanecem *não-conscientes* de suas *relações antagônicas* com uma *classe opressora*; classe *por si* (ou *para si*) é aquela em que seus membros estão profundamente compenetrados de suas ligações objetivas, conflitivas, com outra classe, que lhes permite desenvolver a consciência apropriada e a ação necessária à defesa dos seus interesses. Uma classe oprimida é, portanto, a *condição vital* de toda a sociedade baseada no *antagonismo de classe* <sup>(32)</sup>.

Esta noção pode levar a interpretação de que a burguesia e o proletariado são as duas únicas classes *puras* da sociedade, onde apenas a existência e a evolução destas classes, estão baseadas exclusivamente na evolução do moderno processo de produção, pois o caráter incerto ou *estéril* das outras classes - tendo em vista a evolução social - repousa no fato de que sua existência não está fundamentada no processo de produção capitalista, mas remetem a uma *sociedade estamental* <sup>(33)</sup>; elas não procuram promover a evolução do capitalismo ou fazê-lo ultrapassar a si mesmo. Os proletariados, isto é, a classe traba -



lhadora que, legal e economicamente, dispõe de sua mão-de-obra, vendendo seu trabalho em troca de salários a um empresário capitalista por um determinado período de tempo, não inclui, portanto, aqueles grupos laterais de *pequenos-burgueses e semi-proletários* em transição de uma classe para outra. Destarte, o proletário, enquanto classe trabalhadora, distingue-se do conceito de massas, o qual transcende a linha de classe, incluindo o proletário, o semi-proletário, o pequeno-burgues e o campones: o proletário é, essencialmente, uma classe de trabalhadores industriais<sup>(34)</sup> que vendem sua força de trabalhador, ou seja, "el conjunto de las facultades físicas y psíquicas que existen en el cuerpo de un ser humano, en su personalidad viva, y que él pone en movimientos cuando produce valores de uso de especie cualquiera"<sup>(35)</sup>.

Neste sentido, o sistema de produção para o lucro privado - capitalismo - gera, forçosamente, classes antagônicas. As relações econômicas de produção irão reunir indivíduos nas áreas de produção, consumo e administração, mas é o modo de produção que irá condicionar as relações sociais que surgem na base das relações puramente econômicas e são estas relações pessoais que formam a atividade fundamental da consciência de classe. Daí que uma classe social é definida tanto em termos de propriedade (grau de controle sobre a exploração) como em termos de grau de liberdade pessoal que seus membros usufruem. O que a teoria de classe de Marx enfatiza, portanto, é a relação econômica entre o modo e as relações de produção, e a *compenetração subjetiva*, pelo trabalhador, de sua liberdade, suas semelhanças com outros trabalhadores e o poder (dominação) de uma classe. É a conjugação do objetivo e do subjetivo que cria a consciência de classe: não se trata de uma mera redução estatística, mas de relações de dominação e subordinação; este é o motivo pelo qual as classes distinguem-se dos estamentos, das castas, dos escravos, das elites.

O proletariado é, por conseguinte, uma classe que desenvolve sua própria organização em grande escala - que pode ser através de partidos políticos, sindicatos ativos, associa-

ções, conselhos operários e outras formas de organização - a qual fomenta as identificações e a consciência de classe (consciência de sua função social, do seu papel contraditório e aliante). Estas identificações e a consciência da função social advêm da capacidade, progressivamente manifesta, de realizar seus interesses objetivos específicos (mesmo contra possíveis resistências e a despeito do nível estrutural em que esta capacidade esteja fundamentada) e acabam por desembocar em movimentos organizados. A obtenção desta capacidade é proveniente das transformações que se fundam principalmente em causas internas do desenvolvimento da classe trabalhadora, advindas de fatores externos paulativamente incorporados e absorvidos pela classe. A organização (política) das classes trabalhadoras não esgota, contudo, a luta do proletariado, a qual se desenvolve em todos os domínios da realidade social.

Entretanto, o modo de produção não é, absolutamente, homogêneo e a sociedade encontrará resíduos de outros modos de produção<sup>(36)</sup>. A lógica capitalista se bem vá comprimir a classe média, não irá obliterá-la enquanto classe, transformando-os em proletários ou em burgueses: a sociedade está dividindo-se em dois campos hostis que se defrontam diretamente, mas que não implica absolutamente exclusão dos restantes. Em "O Dezoito Brumário de Luis Bonaparte" é possível identificar a burguesia financeira e industrial, a pequena burguesia, o proletariado, o *lumpenproletariat*, proletários de terra e agricultores livres: não há, assim, um modelo simplista de duas classes como fato histórico.

A categoria da classe média irá, portanto, se constituir em grupos diversificados, como: os pequenos produtores; a pequena-burguesia; os grupos empenhados na mercadização, compra e venda de mercadorias (*circulação de mercadorias*); os atacadistas, logistas e especuladores (*intermediários*); os gerentes e seus assistentes, supervisores, secretários, "guarda-livros", funcionários (os que mandam em nome do capital); advogados, artistas, jornalistas, clero, funcionários do Estado; burocratas, militares e policiais (*grupo ideológico*). A tendência do capitalismo não é, necessariamente, a polarização das classes, mas

o aumento de uma nova classe média (*os servidores do público, os que desempenham importantes funções na sociedade*) que exerce um papel crescentemente significativo na manutenção da sociedade burguesa. A classe média, cujo crescimento é constante, está situada entre os trabalhadores, por um lado, e os proprietários de terra e os capitalista, por outro lado, exercendo uma pressão esmagadora sobre a classe trabalhadora pois, com sua aspiração burguesa, aumentam a segurança e o poder da classe dominante<sup>(37)</sup>.

É necessário, pois, ter determinados critérios ao analisar as classes sociais, sob pena de, operacionalizando o conceito, cair na confusão funcionalista. É nesta vertente que esbarra Poulantzas, na medida em que, engendrando uma análise marxista das classes sociais, à partir das interpretações de Althusser e Balibar<sup>(38)</sup>, acaba por formalizar, diferenciando o materialismo histórico do dialético\*, o conceito de classe social.

Com efeito, Poulantzas argumenta que a classe social é um conceito que "indica os efeitos do conjunto das estruturas, da matriz de um modo de produção ou de uma forma social sobre os agentes que constituem os seus suportes"<sup>(39)</sup>; este conceito vai indicar, portanto, os efeitos da *estrutura global*, no domínio das relações sociais. As classes sociais não irão abranger, assim, as instâncias estruturais, mas as relações sociais (*práticas de classe*), da mesma forma que não podem ser colocadas senão em sua oposição (*práticas conflitantes no campo da luta de classe, composto por relações de contradição*). As relações conflitantes, para Poulantzas, são, a todos os níveis, a existência mesmo das próprias classes, o efeito das relações entre as estruturas, a forma que as contradições entre as estruturas revestem as relações sociais - que definem relações fundamentais de dominação e subordinação como contradições parti-

---

\* Isto fica bastante claro quando Poulantzas, na introdução de "Poder político e classes sociais", discorre sobre a metodologia que utiliza.

culares.

Na medida em que joga com os níveis, vistos não em sua totalidade, mas em categorias regionais, Poulantzas traz a luta para o político, penetrando nos elementos que existem em uma combinação específica, que constitui o econômico em um dado modo de produção. Tais elementos, aos quais chama *invariantes*, somente existem na sua combinação, a que chama *variável*. Do invariante ao variável, a distância ao reducionismo simplista se estreita e o trabalhador (produtor direto, força de trabalho), os meios de produção (objeto e meios de trabalho) e o não-trabalhador (proprietário, que se apropria do excedente do trabalho: o produto), na condição de *invariantes*, se afastam de uma relação determinada - explicitado na constituição de uma totalidade concreta - e tornam-se estáticos, gerando um paradoxo com a noção de *luta*, a qual pressupõe, obviamente, a noção de movimento, e confundindo o conceito.

Não se trata, em absoluto, de desprezar as categorias; trata-se, isto sim, de não regionalizá-las. Em outras palavras, trata-se de não perder de vista o negativo formal e absoluto, ou seja, a influência hegeliana em Marx, que Poulantzas rejeita, implicitamente, ao negar, por exemplo, o problema da classe *em si* e *por si*. A separação entre o objeto do pensamento e o objeto real não faz justiça ao método usado por Marx (40).

Desenvolvendo as análises feitas em "Poder político e classes sociais", Poulantzas propõe, em "Classes sociais no capitalismo de hoje", que "as classes sociais são conjuntos de agentes sociais determinados principalmente, mas não exclusivamente, por seu lugar no processo de produção, isto é, na esfera econômica" (41). Assim, o econômico assume para Poulantzas o papel principal e suficiente para a determinação das classes sociais, ainda que o político e o ideológico - a superestrutura - desempenhem um papel importante. As classes sociais significam em um e mesmo movimento, contradições e lutas de classes, não existindo, *a priori*, mas designando os lugares objetivos ocupados pelos agentes na divisão social do trabalho (que são inde-

pendentes da vontade dos agentes), compreendendo as relações políticas e as ideológicas. Assim, para Poulantzas, uma classe social designa o efeito da estrutura na divisão social do trabalho (relações e práticas sociais), lugar que abrange a *determinação estrutural de classe* (a própria existência da determinação da estrutura) que deve ser distinguida da posição de classe na *conjuntura*: lugar onde se concentra a *individualidade histórica* sempre singular de uma formação social (situação concreta de classes).

" Insistir na importância das relações políticas e ideológicas na determinação das classes, e no fato de que as classes sociais só existem como luta (práticas) das classes, não seria reduzir, de forma 'voluntária', a determinação das classes à posição das classes: isto assume grande importância nos casos em que se constata uma distância entre a determinação estrutural das classes e as posições de classe na conjuntura" (42).

Poulantzas destaca, também, que o aspecto principal de uma análise de classes não é o dos agentes que as compõem, já que estes não são "grupos empíricos" de indivíduos, que estabelecem relações interindividuais: vai depender do lugar de classe que ocupam, o fato dos agentes pertencerem ou não a classe. O lugar nas relações econômicas detém o principal papel na determinação das classes sociais o que, naturalmente, não significa uma desigualdade de oportunidades, isto é, a distinção das classes não está baseada na grandeza das rendas (ricos-pobres) que é, apenas, uma consequência das relações de produção - onde se encontra o processo de trabalho que, por sua vez, apresenta-se sempre sob uma forma social historicamente determinada. A relação *proprietários - meios de produção* remete à detenção destes meios pelos proprietários que exploram os trabalhadores em nome do *sobretabalho*; tal propriedade (real) distingue-se da propriedade jurídica, consagrada pelo Direito, pois para Poulantzas é a propriedade real que permanece determinante para a delimitação do lugar das classes sociais. No entanto, as relações de produção devem ser apreendidas na articulação das relações que a constituem e na unidade com o processo de trabalho, ou seja, o conjunto dos não-proprietários não pode ser tomado

como classe explorada. A classe explorada é aquela que efetiva o trabalho produtivo, na medida em que circunscreve a relação de exploração dominante. O processo de produção não é definido simplesmente por dados tecnológicos, mas pela relação dos agentes com os meios de trabalho: não é o salário que define a classe operária, pois o salário é apenas uma forma de distribuição do produto social, abrangendo as relações de mercado e as formas de contrato de compra e venda de força de trabalho. As classes sociais não são definidas pela situação de seus agentes na hierarquia de salários pois "se todo o operário é assalariado, todo o assalariado não é forçosamente um operário, pois todo o assalariado não é forçosamente um trabalhador produtivo"<sup>(43)</sup>.

Mas, a concepção de Poulantzas sofre de algumas deficiências que, como já se disse, estão na base de sua interpretação formalística do marxismo, herança de Althusser e Balibar, que Poulantzas trata de incorporar. Ao destacar a separação relativa do econômico sobre o político e o ideológico, Poulantzas despreza o fato de que Marx ao criticar o método criticava a própria economia política (cuja idéia aparece no próprio subtítulo de sua obra "O capital: crítica da economia política") como um nível autônomo, separado do social e do político. Se o capital é uma relação social e um processo de reprodução das condições sociais (que asseguram sua existência), não há sentido em estabelecer especificidades entre o econômico e o político, pois pode-se cair na armadilha do *economismo*. Poulantzas reconhece que a produção significa, em suas palavras, *ao mesmo tempo e num mesmo movimento* divisão, exploração e luta de classes; mas as forças produtivas e relações de produção não são dois campos analíticos do real que, combinados, irão construir o todo explicativo; são, isto sim, relações abstratas que se articulam em esquemas significativos mais complexos e que quanto mais especificados com outras relações abstratas (aí sim, tem sentido a especificidade) mais se aproximam da reconstrução teórica de uma totalidade concreta<sup>(44)</sup>. É preciso, portanto, mostrar de que modo a população se articula em classes - quais os elementos econômicos que as compõem -, como ocorre a apropriação do excedente, como se dá o intervencionismo do Estado, que pa-

pel cumpre a ideologia, como se dão as articulações políticas, ou seja, como a população se aglutina e sob quais relações definem seus interesses objetivos específicos, onde a autonomia relativa não representa níveis estruturais, mas interesses relativamente distintos entre as classes em um dado modo de produção, em determinado tipo de sociedade. Por isto, a separação entre propriedade real e jurídica - que ao mesmo tempo que se distinguem se relacionam e integram - deixa de lado aspectos fundamentais do capitalismo moderno, onde a pequena propriedade deu lugar a grandes empresas (formas de organização que ensejam concentração e centralização ilimitadas do capital). A grande empresa dá origem, ao mesmo tempo em que é estimulada, a uma complexa superestrutura financeira composta por bancos, mercado de ações e empresas holding - que controlam ações de outras empresas em uma cadeia complexa de *propriedades* <sup>(45)</sup>. Poulantzas, ao fazer a separação axiomática das propriedades e privilegiar uma na determinação para a delimitação do lugar da classe social, cria uma vertente explicativa sobre uma hipótese não demonstrada.

Ao separar o político, o ideológico e o econômico, Poulantzas distingue as relações de produção das relações sociais de produção, onde o conceito de classes sociais, antes de se referir a estruturas, refere-se a relações sociais, indicando os *efeitos das estruturas* sobre os agentes (relações) sociais. Para Marx (Poulantzas faz uma *análise marxista*) não há distinção entre estes três níveis (econômico, político e ideológico) pois as totalidades concretas não são indeterminadas e Poulantzas, na medida em que concebe as classes como *efeito das estruturas*, cria um conceito de classe que é, sem dúvida, indeterminado. As classes sociais, como categorias economicamente determinadas, não remetem ao *economismo*, pois as classes sociais, enquanto conceito, apenas se aplicam a situações em que a distribuição social dos homens na produção é que se constitui no critério para a estruturação das camadas da população. Poulantzas está correto quando argumenta que para a caracterização concreta das classes sociais é necessário (indispensável) que se efetue a análise da posição política dos grupos na prá-

tica (luta) de classes, mas o fato de pertencer ou não a uma classe "não pode ser visto separadamente do conjunto de relações que estruturam a situação de classe. A classe não é um *atributo* que se define por critérios, por mais sutis que eles sejam, ainda que incorporem 'dimensões' políticas e ideológicas"<sup>(46)</sup>, pois é preciso compreender - aí Poulantzas tem razão - as classes por seu lugar na divisão social do trabalho, que resulta do processo social de produção.

A concepção marxista, no entanto, tem recebido algumas críticas, como a de Mannheim, por exemplo, que argumenta que uma teoria social deve reconhecer a dinâmica (especial da classe média e que Marx, originalmente, via esta classe comprimida entre o proletariado e a burguesia como um grupo progressivamente *definhante*. Ora, na medida em que fica no *originalmente*, Mannheim deixa de perceber a teoria da luta de classes que se dispõe a criticar; Mannheim rejeita a afirmação de que as lutas de classes são inevitáveis, pois trata-se de "uma generalização injustificada porque consiste apenas numa tendência e não uma única forma de transformação das sociedades"<sup>(47)</sup>; existe (Mannheim reconhece) uma luta latente entre grupos econômicos e sociais, fragmentária e intermitente. "Se a tomarmos como tendência, só haverá luta se não for possível remover, pela reforma, as instituições que dificultam a evolução do moderno sistema econômico provocando, assim, crises contínuas no seu interior. Mas em princípio, a revolução sempre pode ser evitada se estas transformações forem levadas a efeito, gradualmente e de forma pacífica"<sup>(48)</sup>. Nesta perspectiva, Mannheim confunde *luta* e *revolução*, com violência, com *pegar em armas*. Luta significa, *lato sensu*, oposição, heterogeneidade de interesses; ou seja, *prática* de classes, e revolução significa, também *lato sensu*, a institucionalização de novos tipos de convivência - Mannheim está parcialmente correto. Não é sem razão que Marx via que a passagem para o socialismo seria bem sucedida no capitalismo avançado. São, enfim, mudanças quantitativas que levarão a uma mudança qualitativa; de resto, Sweezy ("Capitalismo moderno") explica com muita propriedade este fenômeno.



Outras críticas e explicações à concepção marxista de classes sociais tem sido elaboradas, cuja contribuição a este estudo são, no momento, irrelevantes, na medida em que não ultrapassam a concepção que criticam, na medida em que nada acrescentam ao explicado ou na medida em que tentam operacionalizar um estudo histórico já consagrado<sup>(49)</sup>. É necessário, entretanto, tecer algumas considerações adicionais, antes de trazer à tona a discussão das classes sociais do Brasil.

Neste sentido, é interessante verificar que Touraine, pretendendo examinar os aspectos referentes às classes sociais nas sociedades pós-industriais, procura ultrapassar a visão de Marx, atento, contudo, ao marxismo. Assim, Touraine define como classe dirigente as categorias que, a serviço do modelo cultural (ideologia), exerce pressões (de acumulação) visando a preservar tal modelo; é, desta maneira, a expressão social do modelo cultural e exerce uma pressão sobre o conjunto da sociedade: características opostas e complementares. Ao ser classe dirigente é também dominante, que "exerce uma função geral e, ao mesmo tempo, realiza o modelo cultural, dele se apropria e utiliza para constituir seu poder"<sup>(50)</sup>. É a classe dirigente, nesta ótica, que controla o aparato técnico e administrativo do desenvolvimento e que impõe (ao conjunto da sociedade) pressões que levam a este desenvolvimento, conforme os interesses dos aparatos (que são sempre privados). A classe dirigida (dominada) por seu turno, é a que não *atrapalha* (não interfere no) o modelo cultural ao mesmo tempo em que dele participa. Destarte, a classe dirigida, de um lado, resiste à dominação adotando uma *atitude defensiva* visando preservar o seu trabalho e seu modo de vida e, de outro lado, apela para o modelo cultural (ideologia) contra a apropriação privada da qual este modelo é objeto. Isto resulta, como é óbvio, que as classes são definidas por sua oposição, que *dicotomiza* a sociedade; não são grupos sociais organizados, não são simplesmente níveis hierárquicos (que não indica nada quanto à continuidade ou descontinuidade das categorias), embora a hierarquização defina a *matéria-prima* das classes sociais.

Visto desta forma, o movimento operário não se for-

mou senão porque apelou para o progresso, contra a apropriação do excedente em grande escala, contra as crises econômicas, contra o desperdício da força de trabalho, contra a "mais-valia que, longe de lhes retornar em frutos provocava a acumulação das classes proprietárias: o conflito das classes não pode ser visto independentemente do objeto disputado que as define. "É tão arbitrário ver no capitalista mais do que um especulador, esquecendo o homem de empresa, como o é não ver no operário mais do que o defensor de seu ofício e de suas tradições, esquecendo sua contribuição prática e teórica à racionalidade e ao progresso econômico"<sup>(51)</sup>; é falso, portanto, a assertativa de que uma classe é o agente do progresso e a outra uma mera força de reação. As classes se opõem em um terreno econômico tendo em vista a apropriação da acumulação, pois o conflito de classes, em qualquer que seja a sociedade não pode ser separado das relações de trabalho: não pode existir um conflito de classes que seja essencialmente político ou ideológico, assim como não pode existir um conflito de classes que seja essencialmente econômico. O conflito de classes só pode ser definido no sistema de ação histórica em que se coloca, pois a dupla dialética das classes (concepção hegeliana do negativo formal e absoluto) se manifesta pela complementariedade de duas oposições cujos desequilíbrios se compensam. Por esta razão, uma classe dominada não está (jamais) suficientemente definida pela dominação ou pela exploração a que se encontra submetida, pois participa - embora de modo conflituoso - de um sistema de ação histórica. A isto se deve que a análise dos movimentos sociais seja um elemento central, indispensável mesmo, do conhecimento das classes sociais. "o fato de estes movimentos serem reprimidos, reduzidos ao silêncio, não deve, de modo algum ... (gerar dúvidas sobre a)... existência de uma consciência de classe"<sup>(52)</sup>, porque o conflito de classes vai se situar em um sistema de ação histórica, definindo-se através dele, onde a dupla dialética das classes sociais é a expressão direta da tensão entre a acumulação e a reprodução da sociedade.

A expressão do autoritarismo, marcada pela acentuada distinção dominante-dominado (na qual os dominados, na medi

da em que participam do sistema histórico são alijados, marginalizados do processo de condução da história que também fazem), tem seu respaldo no fato de que a classe dominante tem o controle da acumulação e se apropria da gestão do modelo cultural, da política e da economia: a primeira pelo processo de inculcação ideológica, a segunda pelas articulações organizadas nos partidos com o aparato técnico da propaganda e a terceira através da direção da economia pelo controle acionário - majoritário ou, pelo menos, significativamente concentrado - das empresas. Enquanto isto, a classe dominada, ao mesmo tempo em que participa do sistema de ação histórica, não controla e nem dirige sua gestão nem sua apropriação. Esta é a razão pela qual um movimento social, se bem se expresse através de organizações, não pode ser reduzido a formas organizadas; à sua expressão política: um movimento social é uma disposição e uma ação coletiva que está orientada para a transformação das estruturas vigentes ou para seu controle. Assim, a noção de estrutura remete ao fato de que cada classe, para ocupar uma posição na estrutura social, historicamente definida, é "afetada pelas relações que unem às outras partes constitutivas da estrutura, propriedades de posição, relativamente independentes de propriedades intrínsecas tais como um certo tipo de prática profissional ou condições materiais de existência"<sup>(53)</sup>. Em que sentido, contudo, mais posições estruturais, interligadas, podem levar à consciência de classe?

Wilhelm Reich argumenta (ao analisar o problema da consciência de classe na Alemanha nazista de Hitler, ou seja, sob o totalitarismo) que se o objetivo é assegurar a unidade e a eficácia da classe operária - a sua aliança com todas as classes trabalhadoras - deve-se recusar as tendências de realização da unidade que, na verdade, praticam a divisão, pois as grandes massas são em parte apolíticas e em parte *ideologicamente escravizadas*. A classe operária, a partir de sua situação, cria uma consciência que não é suficiente para sobrepujar o domínio - para tal seria necessário um partido solidamente organizado - mas que, no entanto, comporta elementos latentes de uma consciência de classe e, negar que esta consciência se for

ma na classe explorada, é desconhecer as formas concretas desta consciência, pois jamais qualquer direção pode introduzir nas classes sua consciência se esta já não estiver presente na mesma, ainda que de forma assemelhada.

A consciência de classe, continua Reich, se entendida como o conhecimento especializado do curso da história, não é senão uma utopia, porque nunca se conseguirá, qualquer que seja o meio utilizado, infundir tal conhecimento na massa trabalhadora. A consciência de classe das massas não existe formada, mas não está completamente ausente, ou seja, apresenta-se através de elementos que, em si mesmos, não são consciência de classe, como a fome, por exemplo, mas que, ao reunirem-se, podem produzi-la. De fato,

"... o conteúdo da consciência de classe do dirigente revolucionário não é do tipo pessoal; na medida em que os interesses pessoais (ambição, etc.) se misturam, entram a sua ação. Em contrapartida, a consciência de classe das mais vastas massas (...) é inteiramente do tipo pessoal. A primeira inclui (...) o conhecimento da necessidade da revolução social enquanto adaptação da forma de apropriação à forma de produção e das forças históricas de orientação progressista ou reacionária. A segunda está muito longe deste saber e destas vastas perspectivas, é feita do pequeno, do cotidiano, do banal. A primeira apreende o processo histórico e sócio econômico objetivo, as condições exteriores de natureza econômica e social às quais os homens estão submetidos (...). A segunda (...) está orientada para os reflexos, incrustações e efeitos deste mecanismo objetivo na subjetividade sob a forma de inúmeras questões da vida cotidiana; o seu conteúdo é pois o interesse pela alimentação, o vestuário, a moda, as relações com os outros, as possibilidades de satisfação sexual (...), o cinema, o teatro, as festas e as danças, e também o interesse pelas dificuldades de educação das crianças, o arranjo da casa, a duração e o conteúdo dos tempos livres, etc."(54).

Destarte, o trabalho (coletivo) na empresa é, de fato, a fonte mais importante do sentimento de classe, da consciência do trabalhador de sua função social histórica; entretan-

to, ser operário, trabalhar em uma empresa e estar sindicalizado, não são condições suficientes, embora necessárias, à obtenção da consciência de classe, ou seja, o fato de ser sindicalizado é interiorizado pelo trabalhador, sua consciência de classe pode ser afetada pela própria natureza da organização a qual se sindicaliza, pois a difusão de ideias sobre respeitabilidade no trabalho, *igualdade* entre dirigente e dirigido, unidade da empresa (*grande família organizacional*), etc. vai obstaculizar a percepção do trabalhador no que se refere às contradições, onde seu *servilismo mental* é de tal forma modelado que lhe gera satisfação, sentindo-se seguro em pertencer à *grande família organizacional* (empresa, sindicato, partido político, associação de classe, etc; tudo o que, não sendo conquistado, é outorgado pela burguesia), onde a força da dominação ideológica é substituída, impedindo que o trabalhador possa, através da classe, definir e realizar seus interesses objetivos específicos. Esta é a razão porque em uma situação autoritária o trabalho sindical não é precedido por um *trabalho ideológico*, cuidadosamente refletido, enquanto veículo de informação das deformações ideológicas sofridas pelos operários, acentuando a distinção dirigente-dirigido, onde o dirigido sente o autoritarismo que não compreende, que não domina, ficando sujeito às ilusões, expressas na tese de que os investimentos, orientados por critérios técnicos, resultam no progresso e no aumento da riqueza nacional, minimizando e ideologizando os aspectos sociais e políticos do crescimento capitalista, onde o *arrocho* salarial surge sobre uma dita base técnico-racional que será compensado pelo inevitável, embora sempre postergado, *banquete de consumação final* do êxito do modelo, em que todos (dirigentes e trabalhadores) poderão regozijar-se pela glotonaria generalizada<sup>(55)</sup>. O trabalhador, mantido pela esperança, é, assim, transformado em um *escravo contente*, para gaúdio do *amo capitalista*.

Sob o autoritarismo, apenas uma minoria de trabalhadores não se deixam iludir, enquanto a maioria raramente se aventura em movimentos destinados a reivindicar os direitos mais elementares, temendo maior repressão e a conseqüente perda do pouco possuído; se mais não fosse, os operários *perigosos* já

não estão nas empresas ou foram cooptados pela generosidade do capital. Portanto, se o operário encontra-se obcecado pela ideia de que "mais vale um saco de batatas do que estar desempregado"<sup>(56)</sup>, que é a ideia que o dirigente faz questão de disseminar pela ameaça velada, não pode se dar conta de que o empresário - teoricamente um cidadão igual a ele, operário - retira da empresa, em função do sobretrabalho, uma soma (lucros e pró-labore) acentuadamente superior à sua, em nome do capital investido, cujo valor comparativo alegadamente *supera* o do trabalho, enquanto fatores da produção. Assim, os movimentos reivindicatórios, cujo ápice resulta em greve, encontra-se entravado, porque a *responsabilidade familiar* e os *deveres sociais*, (que as organizações religiosas cuidam de ajudar a divulgar), atuam sobre o trabalhador, tornando-se difícil levá-lo ao *sentimento de classe*, incitando-o à defesa de seus interesses, pois o trabalhador, movido por percepções deste gênero, reforçadas pelas relações autoritárias de poder, impressiona-se por discursos, crê na boa vontade dos outros (dos donos da vida, os portadores da faculdade de conhecer os desejos alheios) e se submete facilmente; quando rompe com este estado de coisas é apanhado no rótulo de *desordeiro*, insatisfeito e quando não, é aliciado por propagandas que despertam sentimentos de responsabilidade, de falso orgulho; por outro lado, quando conseguem desvencilhar-se dos que se julgam mentores de um *novo regime*, e atuam por conta própria na defesa de seus interesses, são taxados de *traidores* da causa: em ambos os casos, que se complementam pelo autoritarismo, o operário é tratado como mero instrumento dos ideais alheios. Obliterada sua consciência de classe e sua função social historicamente definida, é levado às vezes a agir sobre, ou contra, o desconhecido por "pessoas tacanhas que ignoram o seu estado de espírito (...) exortando-o a aderir a sindicatos difamados, clandestinos, gravemente ameaçados, nos quais o operário não tem confiança"<sup>(57)</sup>, retirando de le, operário, sua própria ação, confundido-lhe seus interesses por práticas e objetivos que desconhece ou que não lhe traz qualquer benefício. A intromissão sistemática de elementos estranhos à classe, leva-a à apatia (porque não compreende a razão de uma luta por interesses que não são realmente seus) ou

ã violência não pretendida, formando um quadro ridículo de desordem, de falta de objetivos, de não existência de propósitos comuns, onde o operário, buscando o seu contrário, vê-se envolvido em um movimento que não atende seus anseios: o trabalhador encontra-se, então, ao mesmo tempo, criando a história e sendo instrumento de uma história que não é mais sua. A consciência de classe, que deveria apresentar-se como resultado das práticas e das estruturas sociais pré-existentes (aspecto histórico-estrutural), isto é, que deveria comportar elementos latentes e reforçar-se pela práticas de classe, sob o autoritarismo mais radical dá lugar à institucionalização da relação de submissão, em que as estruturas sociais pré-existentes (autoritárias) obstaculizam as práticas de classe, que, não obstante, dentro da perspectiva da dupla negatividade, serão rompidas (as estruturas autoritárias) como resultado da prática espontânea dos movimentos operários. Em outras palavras, as estruturas autoritárias, na medida em que negam a consciência e as práticas de classe, são negadas, na ótica histórico-estrutural, pelas práticas espontâneas dos diversos movimentos operários, para surpresa dos radicais de *direita* e de *esquerda*.

Dentro desta perspectiva, na consciência de classe dos operários brasileiros coexistem, de um lado, a inquietação própria de uma situação de classe marcada pelas "agruras de uma carência econômica constante que se expressa nas tensões vividas dentro da fábrica; e, do outro lado, o otimismo individualista e a esperança de dias melhores que caracterizam uma mentalidade enformada por uma visão linear e progressiva da história" (58).

O fato, contudo, é que as leis que garantem à classe trabalhadora vários direitos, embora padeçam de significativos vazios, foi duramente conquistada pelas diversas categorias que, em fins do século passado, lutaram por suas reivindicações, muito embora não tenham conseguido ver seus principais interesses objetivos específicos realizados devido à repressão violenta de que foram vítimas. No relato histórico de Everardo Dias, verifica-se que os primeiros movimentos grevistas já haviam sido reprimidos com brutalidade, sendo que os sindicatos

tinham vida precária, sujeitos a fechamentos arbitrários. Herança repressiva, os movimentos operários no Brasil não tiveram oportunidades democráticas pois, a partir de 1903, já os sindicatos tinham sua existência controlada por intervenções policiais. Everardo Dias, apresentando o que chama de algumas *efemérides* das lutas operárias a partir de 1798, mostra significativas reivindicações, como a de 28 de maio de 1902, em São Paulo, no Congresso do Partido Socialista Brasileiro, em cujas propostas é possível destacar as seguintes: a.) empregar esforços para despertar o sentimento e a razão de cada indivíduo, atraindo-o à causa socialista; b.) estimular a opinião pública a fim de obter uma legislação em defesa do trabalho, de modo a tutelar a vida e a saúde dos trabalhadores; c.) exercer pressões constantes do trabalho sobre o capital para conseguir a limitação das horas de trabalho; d.) as greves operárias devem servir como reguladoras do aumento dos ordenados e conquista de direito social; e.) tornar assídua a participação dos operários na vida pública e lutar pela conquista dos poderes públicos na Federação, nos Estados e nos Municípios, para os transformar em instrumentos para anular o monopólio econômico e político da classe dominante<sup>(59)</sup>. Como se ve, era uma proposta que, não obstante promulgasse a emancipação do operário, tinha como caráter, regular, proteger e outorgar a estes os beneplácitos dos dirigentes, através de uma proposta que enfatiza o estabelecimento de uma relação paternalista, a qual, intentando promover a liberdade, apoiava-se no autoritarismo. As respostas - e as dúvidas - vieram a tona em 1906 quando, a 15 de abril, instalou-se o 1º Congresso Operário Brasileiro, em que foram apresentadas algumas questões e propostas: a.) a classe operária deve aderir a uma política partidária ou conservar a neutralidade? b.) como comemorar o 1º de maio? c.) como organizar o sindicato operário? d.) haverá utilidade e necessidade em uma Conferência Geral das organizações operárias existentes no Brasil? e.) quais os meios de ação que o operariado, economicamente organizado, pode usar vantajosamente? f.) para que espécie de melhoramentos deve o operariado organizado orientar principalmente seus esforços? g.) é conveniente que os sindicatos operários realizem no Brasil uma ativa propaganda do sindicalismo, dos fins e métodos



de luta das sociedades de resistência? h.) conveniência de que cada organização operária sustente uma escola laica para sócios e filhos; i.) acidentes no trabalho; j.) que meios empregar para garantir o salário dos trabalhadores e o pagamento em dia; k.) abolição do trabalho por obra ou empreitada<sup>(60)</sup>. Nota-se aqui que são temas sensivelmente mais maduros que os anteriores, que penetram mais profundamente nos detalhes, evidenciando uma preocupação estratégica política, econômica, social e ideologicamente elaboradas que permearam as articulações deste congresso; tanto que no 1º de maio seguinte realizou-se, pela primeira vez, um comício em praça pública como comemoração da data, abandonando-se as tendências da classe trabalhadora que, anteriormente, costumava comemorar a data com bailes, piqueniques, passeatas com bandas de música, etc. A significação dada pela American Federation of Labour em seu congresso de 1890, posteriormente confirmada no Congresso Internacional de Bruxelas em 1891, que propugnava a data de 1º de maio como data de cunho político e não de cunho festivo, havia sido percebida.

Em 12 de maio de 1907, sob a presidência do Conde Álvares Penteado, os industriais resolveram, entre outras coisas, solicitar à polícia a nulificação dos movimentos operários "subversivos", pedir à imprensa que fosse o mais resumida possível na notícia sobre os movimentos dos trabalhadores, e negar as reivindicações de 8 horas diárias sob a alegação de que os operários aproveitariam o tempo restante para se "embebedarem" nos botequins dando trabalho a polícia. Era, portanto, uma demonstração repressiva contra, inclusive, as horas de lazer que, se beneficiavam o alcoolismo generalizado, perdiam de vista a perspectiva de que este mal era muito mais consequência da crescente alienação e opressão nas fábricas e oficinas do que propriamente um vício.

Os congressos continuaram, como relata Everardo Dias, ideias e propostas foram repetidas, acordos e negociações foram feitos (embora raras vezes tenham sido cumpridos pela classe dirigente). A repressão policial fez mortos, sob protestos da sociedade civil, em franca demonstração de que o autoritarismo só pode levar à institucionalização da violência generalizada. Em

nenhuma das propostas, sugestões e temas discutidos e apresentados pelos trabalhadores, é pregada a violência, mesmo como resposta à repressão: o legado da classe trabalhadora sob o autoritarismo tem sua história no Brasil já desde o século XVIII, herança que permanece sob os auspícios da incompreensão da classe dirigente. As pretensões de reduzir a jornada de trabalho de 16 horas diárias para 8 horas, eram recebidas com violência, como sintoma de inversão da ordem, como demonstração de *vadiagem* (perspectiva taylorista); pedidos de intervalos para o almoço eram recebidos e encarados como abuso, reversão, perturbação da ordem estabelecida. O autoritarismo radical, expresso nas lutas de classes no Brasil, encontram relatos e análises que confirmam plenamente a existência de uma estrutura autoritária na sociedade e no âmbito das organizações<sup>(61)</sup>, mostram a luta pelo direito mais elementar de regulamentação de trabalho<sup>(62)</sup> e mostram, também, como a classe trabalhadora foi lograda e controlada, em meio às opções de alianças internacionais, no governo *populista* de Getúlio Vargas<sup>(63)</sup>. A legislação trabalhista, que pressupõe um contrato entre partes distintas é, ainda hoje, herança do Estado Novo, uma agressão aos princípios mais fundamentais de um contrato jurídico que, tratando como iguais os que a própria sociedade faz diferentes, privilegia os empregadores que aliciam o trabalhador (em uma situação eminentemente autoritária), na medida em que este, por necessidade de sobrevivência e sem contar com o apoio de um sindicato livre e autônomo para negociar as condições de trabalho, concorda em assinar um contrato que lhe outorga favores (os quais ainda ficará devendo) e nenhuma autonomia, senão a de solicitar sua demissão: a CLT incentiva o que juridicamente é chamado de *contrato leonino*. Os índices salariais e as condições de saúde da classe operária em geral, corroboram uma situação que favorece amplamente as minorias<sup>(64)</sup>, enfatizando a tese da *super-exploração*.

O pluralismo organizacional dos sindicatos, de forma alguma incorpora a idéia de um *autoritarismo atenuado*, ao contrário, corrobora as concepções corporativas e anti-liberais que prevalecem no Estado. O advento da Consolidação das Leis do Trabalho, pretendendo ser a sistematização de uma nova ordem im

plantada na década de 1930, vai pretextar "subtrair o litígio entre o capital e o trabalho do mercado, tendendo a eliminar ou a reduzir, por força dessa orientação institucional, o caráter político na movimentação orgânica das classes subalternas"<sup>(65)</sup>. O Estado submete ao seu controle, desta forma, a organização sindical e suas reivindicações; cria a Justiça do Trabalho que se apoia na obediência estrita das leis promulgadas pelo próprio Estado, resultando em que, como meio de defesa, a classe trabalhadora, sem apoio jurídico devido, derive a movimentos *ilegais fora do limite institucional*. A CLT, para que fosse cumprida trazia consigo o aparato coercitivo do Estado, resultando, como já se disse, em "doutrinas anticontratalistas, tratando as relações coletivas em termos de contenção à sua espontaneidade"<sup>(66)</sup>. A outorga de benefícios feita pelo *pai dos pobres*, correspondia a uma contenção dos movimentos sindicais e é nesta perspectiva que "o normativismo axfixia e submete o interesse, retrucando a CLT com a invocação do justo, através do judiciário trabalhista, a cada vez que as classes subalternas mencionem o seu puro e mero interesse de classe"<sup>(67)</sup>. O aparato jurídico (superestrutura) acabava por cumprir um papel que se adequava à acumulação do capital e, quando tornou-se inútil aos interesses *comunitários* da classe dominante por se constituir em um entrave à cumulação, deslocou seu terreno de ação, substituindo a estabilidade do trabalho pelo Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), cujas consequências funestas, em virtude da repressão (alta taxa de "turn-over", absenteísmo, etc.) tem sido comprovadas alhures\*. Não poderia ser de outra forma: a exploração crescente e os salários reais cada vez menos significativos, fizeram do FGTS uma *opção financeira* para o trabalhador subnutrido.

---

\* A "face oculta" do FGTS é apresentada de forma brilhante por Vera Lúcia B. Ferrante ("FGTS: ideologia e repressão". São Paulo, Ática, 1978.) Vid. também o trabalho interessante de Sylvia Maria R. Ely ("A rotatividade da mão-de-obra na indústria a metal-mecânica de Porto Alegre: implicações do sistema do FGTS". Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1976. Dissert. (mestr. adm.)

A classe dominante, no entanto, sempre encarou a oposição dos trabalhadores como um desafio insuportável, " como se ele contivesse uma demonstração de lesa-majestade: as reservas de opressão e de repressão de uma sociedade de classes em formação foram mobilizadas para solapá-la e para impedir que as massas populares conquistassem, de fato, um espaço político próprio, 'dentro da ordem'"<sup>(68)</sup>, não obstante a entrada destas classes nos quadros da estrutura de poder tenham sido legitimadas por movimentos populistas<sup>(69)</sup>, pois o capitalismo dependente deixa evidenciado que o regime de classes, ao mesmo tempo em que organiza os interesses sócio econômicos, dá continuidade à exploração de fora para dentro<sup>(70)</sup>.

Dentro desta ótica o Presidente Castello Branco discursou, no dia do trabalho (um mes após a deposição de João Goulart), sobre o controle do governo no sistema sindical. A orientação era a de que o Ministério do Trabalho iria respeitar a autonomia sindical, fazendo com que os sindicatos voltassem à sua "função normal como autênticos representantes dos trabalhadores"<sup>(71)</sup>. Não obstante, o Estado não poupou esforços para limitar a autonomia dos sindicatos e os controles diretos e indiretos da CLT. A autonomia dos líderes sindicais foi cerceada com uma extensa legislação que sofisticou as do Estado Novo, na medida em que o sindicato passou a ser encarado como *instrumento de controle social*. Com isto impedia-se aos sindicatos manter um sistema de oposição organizada ao sistema social e político, fortalecia-se os sindicatos em sua base corporativista para a *construção nacional e coesão social* e, finalmente, sujeitava-se os trabalhadores a uma poupança forçada, enquanto instrumento de controle inflacionário. Por trás destas prerrogativas estava, como não poderia deixar de ser, a ideia de que a instabilidade política não advinha dos defeitos e injustiças do sistema mas da agitação *subversiva* de líderes políticos e sindicais<sup>(72)</sup>. Daí à intervenção nos sindicatos o percurso foi curto.

Os controles eram considerados ineficientes para *guiar* a ação sindical e, por esta razão, novos instrumentos surgiram e antigos instrumentos foram adaptados à nova realidade. Os que possuíam interesses considerados *contrários* aos chamados

*interesses nacionais* foram cassados e com isto limitava-se as lideranças sindicais\*; o Ministério do Trabalho e a polícia federal investigavam as candidaturas que, na tomada de posse, deveriam jurar respeito à Constituição e às leis\*\*.

As limitações caíram na instância do econômico, subtraindo dos trabalhadores as reivindicações salariais. De fato,

"...tentando forçar o cumprimento de sua política, a regulamentação estatuiu que, se algum Tribunal do Trabalho aprovasse acordo salarial que excedesse os termos da lei, a percentagem acima do previsto seria subtraída do fator de previsão inflacionária no próximo acordo salarial. Contratos que violassem essas leis seriam considerados sem valor para as autoridades governamentais" (73).

De um lado a classe dirigente exultava, pois o Estado tratava de assumir, por ela, a repressão institucionalizada, de outro lado os dirigentes sindicais, diante da impossibilidade de conquistar aumentos salariais além do determinado, passavam a fazer do sindicato uma entidade assistencialista (atendimento médico, odontológico, etc.) favorecendo, ainda mais, a manutenção do chamado *peleguismo*. Destarte, afastou-se dos trabalhadores uma atividade que, como já se viu, poderia levá-los a uma consciência de classe; para corroborar com a situação, o Congresso tratava de abolir as Comissões de Salário Mínimo, transferindo seus estudos para o Departamento Nacional de Empregos e Salários (DNES), facultando ao Estado, via Executivo, desvincular-se de estabelecer compromissos sociais e políticos com a classe trabalhadora, despertando um autoritarismo radical já latente no âmbito interno das organizações empresariais, disfarçado pelo chamado *milagre econômico* que se verificou por cerca de cinco anos a partir de 1967<sup>(74)</sup>.

O Estado, nesta perspectiva, é eminentemente burgues, eis que realiza os interesses objetivos específicos da burguesia, em nome, é claro, da *vontade coletiva*. Porém, ante

---

\* Conf. a CLT, art. 530, emendado pelo decreto-lei 229 de 28 de fevereiro de 1967.

\*\* Conf. a CLT, art. 532, emendado pelo decreto-lei 229 de 28 de fevereiro de 1967.

as pressões democratizantes (democracia burguesa) os setores monopólicos públicos e privados não almejam senão garantir a ordem interna para que se continue permitindo o crescimento econômico e, sob a aviltamento do trabalho, a apropriação de excedentes cada vez mais apreciáveis: o que interessa à elite administrativa que, vendo aumentar suas remunerações, tratará de fundir a lógica da classe dominante.

Uma análise histórico-estrutural das classes sociais, deve buscar na política de cúpula, na classe dirigente, os fundamentos do autoritarismo. Para tal, é necessário notar que na composição do grupo industrial brasileiro se configuram tres subgrupos perfeitamente definidos:

"... um setor privado nacional formado pelos dirigentes de limitado número de grandes firmas que sobrevivem com maior ou menor grau de autonomia e de um número considerável de pequenos empresários; um poderoso setor privado estrangeiro, constituído de dirigentes alienígenas e nacionais de filiais ou empresas subsidiárias de consórcios internacionais; um outro setor de importância crescente formado de quadros superiores de empresas públicas, quase sempre originárias da administração civil ou militar. As atividades dirigidas por esses tres grupos tendem a ser mais complementares que competitivas..."(75)

Dentro desta perspectiva é possível argumentar que as ideologias políticas do empresariado possuem uma tendência que denota a existência de uma orientação homogênea particularmente *isolacionista*, isto é, "tendência a uma política de fortalecimento do padrão convencional de distribuição do poder e de orientação política das sociedades subdesenvolvidas"<sup>(76)</sup>, em bora por trás desta aparente conformidade seja possível verificar uma cisão entre os setores nacional-populista e os setores internacional-desenvolvimentistas.

Se bem a burguesia nacional não expresse uma ideologia de dominação, por falta de uma visão hegemônica, são levados a aceitar compromissos com quaisquer políticos que se apre

sentem vigorosos. O resultado destes pactos, reforça a centralização no Estado que, assim, controla os setores mais significativos da vida nacional. Não obstante não controlarem a sociedade, no plano do poder propriamente político, os setores industriais detêm o controle no plano econômico. Longe de representar uma falsa ideologia, esta aparente discrepância reflete apenas a situação de dependência econômica, o que não significa, no entanto, que não haja uma dimensão política no comportamento industrial, "apenas a política da 'nova burguesia' industrial não pode desconhecer as condições econômicas que lhe são favoráveis" (77).

O que se pode considerar, nesta ótica, é o flagrante favorecimento das classes dominantes em detrimento das classes dominadas, quer através de um controle político-ideológico do Estado via seus aparelhos repressivos ou por força de dispositivos legais que implícita ou explicitamente determinam os destinos da vida nacional, quer pela dominação econômica expressa pelo segmento empresarial da sociedade, quer pela aliança destas dominações que, em forma de pactos de interesses, determinam o todo da dominação de uma classe minoritária sobre a classe trabalhadora, em uma clara configuração do autoritarismo.

Entretanto, a história só surpreende os que não a conhecem, pois mesmo sob a pressão do autoritarismo, é impossível conter os descontentamentos generalizados: é o que mostra o quadro a seguir.

Classes	Cidade	Tempo de Greve	Número de grevistas
Professores públicos de 1º e 2º graus	Rio de Janeiro	5 dias (12 mar.)	110 mil
Professores de 1º e 2º graus da Rede Particular	Rio de Janeiro	6 dias (17 abr.)	20 mil
Professores universitários (Rede Particular)	Rio de Janeiro	7 dias (14 mai.)	5 mil

Instrutores do Senai	Rio de Janeiro	4 dias (13 mar.)	500 mil
Motoristas e cobradô res de ônibus	Rio de Janeiro, Niterói, Duque de Caxias e No va Iguaçu	2 dias (03 jul.)	222 mil
Motoristas e cobrad, de onib.	Petrópolis	1 dia (04 jul.)	600
Médicos residentes das redes Municipal e Estadual	Rio de Janeiro	16 dias (20 abr.)	800
Médicos residentes do do Hospital Pedro Er nesto	Rio de Janeiro	25 dias (27 abr.)	230
Sextanistas de medi cina	Rio de Janeiro	57 dias (12 abr.)	1 mil 200
Metalúrgicos da cons trução naval	Niterói	8 dias (17 abr.)	12 mil
Metalúrgicos da Fiat	Duque de Caxi as	11 dias (24 jul.)	4 mil
Trabalhadores dos pos tos de gasolina	Rio de Janeiro	2 dias (13 abr.)	8 mil
Professores do 1º e 2º graus ( Rede Ofi cial)	Estado do Rio de Janeiro	(1º ago.)	110 mil
Metalúrgicos	ABC paulista	14 dias (12 mar.)	210 mil
Funcionários públicos	São Paulo	10 dias (04 abr.)	8 mil
Lixeiros	São Paulo	3 dias (03 mar.)	2 mil
Motoristas de ônibus	São Paulo	2 dias (02 mai.)	40 mil
Jornalistas	São Paulo	6 dias (23 mai.)	sem dados
Metalúrgicos da Cime tal	Barão de Coca is - MG.	9 dias (15 mar.)	1 mil 500



Médicos residentes do Hospital Santa Mônica	Belo Horizonte	5 dias (22 abr.)	42
Prof. do 1º grau - Rede Oficial	Belo Horizonte	38 dias (17 mai.)	100 mil
Professores da Rede particular	Belo Horizonte	14 dias (21 mai.)	sem dados
Metalúrgicos da Mannesmann	Belo Horizonte	8 dias (24 mai.)	10 mil
Motoristas e trocad. de ônibus	Belo Horizonte	1 dia (03 jul.)	4 mil
Varredores de rua	Belo Horizonte	2 dias (05 jul.)	1 mil 200
Vigilantes de bancos	Belo Horizonte	6 dias (20 jul.)	3 mil
Funcionários de hospitais	Belo Horizonte	7 dias (20 jul.)	2 mil
Operários da Nansen	Belo Horizonte	4 dias (23 jul.)	600
Operários da constr. civil	Belo Horizonte	5 dias (30 jul.)	80 mil
Trabalhadores de obras da Açominas	Ouro Branco -MG.	(30 jul.)	21 mil 800
Operários da Toshiba	Belo Horizonte	4 dias (31 jul.)	610
Camioneiros transportadores de combustível	Belo Horizonte	1 dia (02 ago.)	1 mil
Operários da construção civil que trabalham nas obras de expansão da Alcan	Ouro Preto -MG	3 dias (02 ago.)	1 mil 122

Quadro: Principais greves de Março a Agosto de 1979 no Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais.

Fonte: Jornal do Brasil de 19 de Agosto de 1979.

Obs.: No período considerado neste quadro, houveram cerca de 83 paralizações em 12 Estados, envolvendo cerca de 1.200.000 trabalhadores de diversas categorias profissionais.

Porém, examinar as classes sociais e suas peculiaridades no que se refere ao autoritarismo, por si só não é suficiente. É necessário verificar como a distinção dirigente-dirigido se expressa no âmbito interno das organizações, enquanto paradoxo dos confrontos que ocorrem entre as organizações que postulam uma convivência democrática.

Por um lado está a herança da Teoria Geral da Administração, enquanto dogmatismo doutrinário das organizações empresariais, como sintoma evidente do autoritarismo na administração, por outro lado está a tendência que, em se manifestando nas empresas, também se faz presente nas organizações de classes (partidos políticos, associações, sindicatos, etc.). Em ambas, que não se excluem neste particular, prevalece o ideário formalístico do burocratismo, do princípio hierárquico e das distinções de saber e de competência. Para este assunto, dedicar-se-ã o ítem seguinte.

### 3. A DISTINÇÃO DIRIGENTE-DIRIGIDO NAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS

A distinção dirigente-dirigido, que na sociedade global é denominada de separação dominante-dominado, via de regra é apresentada como o resultado da natureza das coisas (já que é impossível que *todos decidam tudo*) e como a expressão das diferenças de competência, de saber (conhecimentos estratégicos e operacionais) de nível de habilidades, ao bom funcionamento da organização, pois os que dirigem são os que podem e devem pensar, os demais são os que não sabem (ou sabem pouco) e devem, portanto, executar: a distinção pensamento-execução caminha paralelamente à separação dirigente-dirigido.

Esta distinção vai permitir à relação de submissão institucionalizar-se em nome do apanágio da autoridade necessária, isto é, tende a exprimir a autoridade e mascarar o poder em seu aspecto coercitivo e manipulador, encobrindo a luta pelo reconhecimento e seus resultados: a vitória de uma categoria de chefes que se julga possuidora da organização porque define suas orientações, porque tenta (pela transformação da organização em um objeto ideal) canalizar os esforços individuais no trabalho organizativo promovendo a mistificação<sup>(78)</sup>. Assim é que o bom andamento da empresa depende do *gênio* do chefe e de suas aptidões para se fazer obedecer pelos operários, já que "a ignorância do patrão a respeito dos tempos para realizar os trabalhos auxíla o operário no propósito de diminuir suas possibilidades de produção"<sup>(79)</sup>. O operário é incapaz de compreender a ciência da administração, a qual deve planejar, organizar, dirigir e controlar, funções estas que representam uma dita divisão *equitativa* de responsabilidade e de trabalho; nesta perspectiva, os manuais enfatizam a noção de que o administrador trabalha com e através de pessoas, não faz o trabalho dos outros (*sórdido à elite administrativa*), mas "planeja, organiza orienta e controla o trabalho deles"<sup>(80)</sup>.

A administração científica de Taylor, antes de constituir a divisão de ofícios qualificados, fundamenta-se em uma

desqualificação generalizada dos trabalhadores, onde a fabricação de uma mercadoria é decomposta em uma série de gestos simples e mecânicos confiados, cada qual a um operário diferente, que para aprenderem o ofício necessitam de não mais do que poucas horas de *treinamento*\*. Sobre tal perspectiva, utiliza-se ignorantes, *bovínos*, recruta-se pobres camponeses e imigrantes incultos, substitue-se um operário enfermo pelo primeiro disponível, pois o peso do exército industrial de reserva estando presente imediatamente, resulta em que nenhum trabalhador possa apelar para sua competência. Tarefas fragmentadas, divididas, o trabalhador deixa de ser utilizado como ser humano, pois importam mais suas qualidades bovinas; recorre-se à sua criatividade, à sua capacidade, em proporções insignificantes, e tudo ocorre como se o operário não fosse provido de cérebro, suas mãos são atadas às máquinas (sob o pretexto de se evitar acidentes). Tal organização científica do trabalho é a "transposição tecnológica da divisão da sociedade em classes, com vistas a reforçar uma divisão entre uma *elite* apta ao comando e a *massa* incapaz, àquela sendo dada a inteligência e talvez a bondade de *simplificar o trabalho*"<sup>(81)</sup>. A racionalização só tem efeito no Taylorismo, na medida em que não acarreta grandes consequências, não modifica a ordem das coisas, não implica alteração na definição e nos processos de organização das atividades, não interfere na superposição complexa dos fins e dos meios e não contesta determinados objetivos, pois são estes fatores que possibilitam a dicotomia concepção-execução. A administração científica não pode apresentar uma face de implacável evidência racional, tampouco acossar todas as fontes de incerteza esmiuçando cada pormenor, apenas por entender que os objetivos são fornicados antecipadamente e sem ambiguidades.

---

\* Uma das críticas contundentes de grande repercussão da mecanização e da *humanização* do trabalho, foi tratada pelo considerado *gênio do cinema mudo*, Charles Chaplin, em "Tempos modernos". A ideologia capitalista afrontada fez expulsar Chaplin dos EEUU.

Em nome de sua estrutura bem mais elaborada, a racionalização restritiva taylorista não deixa, fora de si mesma, nenhum lugar para a inovação mas, aparece como uma existência tão imperativa quanto a de previsão e organização. A pretensão de acabar o conflito capital-trabalho (conflito de classe) propagando a identidade de interesses entre a classe dirigente e a classe dirigida só é possível sob a égide autoritária de tirar do trabalhador a liberdade de organizar sua própria atividade. Sua racionalidade, única, é colocada como lógica do lucro, institucionalizada pela empresa, sob a fórmula manifesta da eficiência (82).

Em Fayol, tal distinção apresenta-se de forma mais clara, na medida em que a divisão do trabalho tem por objetivo produzir mais e melhor com menos esforços, permitindo reduzir o número de objetivos. Assim, para a execução de qualquer ato, um indivíduo deve receber ordens de um só chefe, princípio que se violado, compromete a disciplina, perturba a ordem, faz perigar a estabilidade, pois "os homens não suportam a dualidade de comando" (83). Fayol despreza, por conspurcar a lógica dirigente, que nos modelos autoritários, os quais preconiza, os homens provavelmente não suportam nem mesmo a unidade de comando, porque não suportam o próprio comando, que enfatiza e acentua a distinção dirigente-dirigido, com o suporte do princípio da centralização, encarado (tal qual a divisão do trabalho) como um fato de *ordem natural*.

Em ambos os casos (Taylor e Fayol) a razão da ação dos trabalhadores não tem muita importância, já que prevalece a maneira de executar, onde aos executantes cabe ajustar-se aos padrões descritos, dando realce às funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) e minimizando a capacidade do operário, cuja especialização extrema torna supérflua sua qualificação. Em suma, trata-se de dar ênfase às tarefas e à hierarquia na estrutura formal da empresa, onde toda a autoridade esta na administração. Na verdade, a separação dirigente-dirigido, definindo uma autoridade monocrática, acentua o formalismo organizacional que, complementado pela idéia de i

dentidade de interesses (portanto, pela ausência de conflitos) dá forma ao *ethos* burocrático autoritário. Estes modelos administrativos, herança da divisão durckheimiana do trabalho, vê no parcelamento da tarefa a propulsão do sistema, onde é importante que "o operário saiba muito a respeito de pouca coisa", (84), na emergência de um processo de impessoalização, sobre o enunciado e a especialização das tarefas, nas quais os indivíduos se alienam nos papéis, nas funções, na rigidez da racionalização burocrática, operada a nível de modelo, com funções coordenadas em uma estrutura totalmente formal. A mudança das condições de trabalho resulta na alteração dos modelos de administração, onde a empresa é vista de *dentro para dentro*.

As mudanças exigidas pelos momentos econômicos transformam o operário produtivo em operário de controle, caracterizado pelas funções de comunicação (85), permitindo maior utilização de mão-de-obra: surge, daí, a Escola de Relações Humanas com George Elton Mayo e sua cooperação espontânea.

Mayo, em seu "Democracy and freedom, an essay in social logic" surge como um *profeta secular* que critica a validade da democracia na solução dos problemas industriais, não vendo no conflito senão um sintoma de *chaga social*, a destruição mesmo da sociedade, onde a competição representa a desintegração social, porque não leva à cooperação. Assim, a natureza das coisas é tratada como um *ideal medieval de corporativismo*, cujo cumprimento (deste ideário) cabe a uma elite administrativa industrial. Mayo valoriza o consenso e minimiza a função da autoridade, mas leva o administrador a um *humanismo verbal*, a um autoritarismo condescendente que não reluta em apelar para a autoridade formal na medida em que as cotas de produção não são atingidas. Para Mayo "a cooperação dos operários reside na aceitação da administração, representando uma escamiteação das situações de conflito industrial. Nesse sentido ele continua a linha clássica taylorista; este acentuava o papel da contenção direta, aquele a substitui pela manipulação (sofisticada)" (86); em consequência, Mayo atribui ao administrador, no plano institucional, um papel que este dificilmente pode cumprir, pois con

funde conhecimento especializado na administração com poder de uma elite administrativa dominante (noção também explorada por Burnham). A Escola de Relações Humanas não consegue tornar o trabalho agradável pois "representa apenas um adorno da cooperação antagônica entre operários e administradores"<sup>(87)</sup>, onde o autoritarismo é disfarçado pela manipulação dos conflitos entre as classes, sob a égide da *saúde social*, ideologia ingênua do equilíbrio, da harmonia, que despreza a negação, a doença, constituindo-se em um receituário infalível, reduzido a um sistema positivo no qual a realidade é desmontada, entendida e curada, onde os obstáculos transformam-se em apatia, em evasão, pois os operários são recompensados pelos incentivos psicossociais: mais em função de suas insatisfações do que de seus esforços<sup>(88)</sup>. Em resumo, a Escola de Relações Humanas constitui-se em um ideário manipulatório que enfatiza os grupos informais e esquece que a maior satisfação do operário após o trabalho é voltar à casa, valoriza símbolos insignificantes e esquece que o operário deseja maior salário, acentua a participação do operário no processo decisório e esquece que as decisões já foram tomadas e o operário apenas as reforça, enfatiza a gratificação pela posse de ações da empresa e esquece o funcionamento real de uma sociedade por ações, institucionalizando o logro. Tanto a Escola Clássica de Taylor e Fayol, como a Escola de Relações Humanas de Mayo, evitam e negam os conflitos de classes sociais, acentuando a diferença entre dirigentes e dirigidos, estabelecendo o autoritarismo em seu sentido mais radical: aceitar o conflito é negar a harmonia. Assim, com o aparato da inculcação ideológica, se impõe, de forma subreptícia, as maneiras de pensar, de sentir e de agir, de forma a que todos se conformem com os pressupostos dos donos da vida dos outros.

Embora críticas sucessivas afluíssem na literatura da Teoria Geral da Administração, nenhum dos enfoques subsequentes superou o fenômeno da distinção dirigente-dirigido, ao contrário, sob as mais sofisticadas formas, reproduzem o princípio oligárquico das organizações, apontado por Michels na metade da segunda década deste século.

### 3.1 A tendência oligárquica nas organizações formais: a perspectiva de Robert Michels

O exame das tendências oligárquicas tem o sentido de estabelecer, no âmbito teórico deste estudo, os fundamentos para a análise não só das empresas, como dos sindicatos e, eventualmente, dos partidos políticos, (enquanto instrumentos de representação da vontade coletiva). O fenômeno da oligarquia é a configuração do mais radical sintoma do autoritarismo organizacional e seu fundamento permite mostrar as discrepâncias entre o que é dito, o que é externado, enquanto anseios gerais, e o que é realizado no âmbito interno das organizações, enquanto prática contrária aos anseios professados.

Michels\* parte da noção relativamente correta de que a democracia não pode ser concebida sem organização. Evidentemente, a democracia e os movimentos operários não se esgotam na organização, porém esta é uma condição necessária para que as reivindicações sejam aspiradas e realizadas. Michels compreende este princípio, embora o exagere, na medida em que argumenta que uma classe, para ver concretizada sua ideologia e seus ideais econômicos e políticos, o faz através de uma organização, que é o único meio de criar a vontade coletiva pois, "a organização é, na mão dos fracos, uma arma de luta contra os fortes" (89). Assim, uma luta só poderá ter êxito na medida em que resultar da convergência de interesses e da solidariedade entre os indivíduos, daí porque a organização ter se transformado no instrumento de luta da classe operária, já que um operário, agindo isoladamente, encontra-se sem ter condições de se defender diante dos economicamente poderosos. É congregando-se em organizações sindicais ou partidos políticos, que os operários poderão adquirir resistência política; no entanto, o princípio da organização, que deve ser considerado de vital impor-

---

\* O fatalismo de Michels deve ser tratado aqui, mais como alerta que como fenômeno inevitável. Para uma crítica a Michels, vid. Gramsci em "Maquiavel, a política e o estado moderno".



tância aos movimentos operários em sua luta política, social e econômica, encobre outros perigos. Se o ideal prático da democracia é o auto-governo do povo, este sistema não oferece qualquer garantia contra a formação de um "estado-maior" oligárquico, consolidado pelo argumento de que a soberania dos dirigidos é impraticável, mecânica e tecnicamente, já que estes não podem ser ouvidos para todos os assuntos, o que impõe a necessidades de que sejam eleitos representantes, chefes, dirigentes, capazes de defender os interesses coletivos e de assegurar a realização dos objetivos dos que os elegeram.

Estes dirigentes, que a princípio são meramente servidores dos dirigidos que os elegeram (já que qualquer indivíduo poderá ser eleito, pois tem os mesmos direitos), devido às *complicações* técnicas de seus deveres, devido à necessidade de um preparo que lhes confirmam certas habilidades, acabam sendo obrigados a adquirir conhecimentos objetivos que fatalmente ultrapassam a capacidade média dos dirigidos. Tanto mais a sociedade se desenvolve, mais é premente a necessidade de dirigentes capazes e de uma assessoria econômica, jurídica, técnica e comercial, pois o dirigente dos operários deve defrontar-se com a classe empresarial e discutir assuntos que estes dominam, pelo aparato técnico de que se cercam, dispondo de todo um esquema de argumentos montados. Assim, a especialização técnica, com sequência inevitável de toda a organização relativamente grande, torna necessária a formação de uma direção que, paulatinamente, vai adquirindo maior capacidade de decisão, retirando-a dos dirigidos que o elegeram e concentrando tal capacidade em suas próprias mãos. Os dirigentes, que aprioristicamente eram servidores, representantes da massa, passam a se tornar cada vez mais independentes desta, pois "quem diz organização, diz tendência para oligarquia(...). A organização tem como efeito dividir todo partido ou todo sindicato profissional numa minoria dirigente e numa maioria dirigida"<sup>(90)</sup>. Isto ocorre em virtude de que a organização se constitui em um *locus* favorável a distinção de funções e quanto mais complexa se apresenta, mais os dirigentes se encontram impelidos a afastar o controle natural dos dirigidos; neste sentido, os cargos de chefia acabam se

do preenchidos através de eleições indiretas, o qual a organização combate com veemência na sociedade.

As grandes questões são resolvidas em comissões e o direito de opinião dos dirigidos torna-se, assim, cada vez mais ilusório; formaliza-se uma estrutura onde a divisão do trabalho está apoiada na competência e as jurisdições se subdividem; forma-se uma hierarquia burocrática onde prevalece o princípio da autoridade, cuja observância transforma-se no *catecismo* das organizações, como condição *sine qua non* à sua sobrevivência; por estas razões, os representantes eleitos, nem bem alcançam a direção, se põem a consolidar e reforçar suas forças impondo regras que os possibilitem tornarem-se cada vez mais independentes do controle dos dirigidos; a capacidade de direção, emanada dos dirigidos, acaba por se colocar acima dela, e assim, representar resulta em fazer aceitar como sendo vontade dos representados o que não é senão vontade individual, porque a centralização, tida como facilitadora da rapidez das decisões, torna a participação dos dirigidos virtualmente sumária e vaga.

Os cargos coletivos transformam-se em vitalícios e o representante eleito pretende constituir a representação em propriedade, mas se a continuidade gera protestos, o dirigente apela para toda a sorte de artimanhas e conchavos que acabam por terminar com sua vitória; embora declare que suas atitudes visam preservar os interesses dos dirigidos, o dirigente procura continuar a frente da organização, razão pela qual as grandes decisões escapam ao controle e muitas vezes ao conhecimento da maioria para serem deliberadas por uma minoria oligárquica formada pelo dirigente e seus assessores, cujas consequências são negligenciadas à compreensão dos dirigidos fazendo com que os eventuais insucessos não sejam entendidos.

As justificativas de permanência nos cargos de chefia se apoiam na crescente complexidade dos fenômenos econômicos, sociais, políticos e jurídicos, porém, quanto mais os dirigentes apoiam-se nestes dogmas estabelecidos por eles próprios, mais se afastam dos dirigidos e acabam perdendo os sentimentos de solidariedade com a classe de onde saíram; destarte, "ao

criarem seus chefes, os operários criam, com suas próprias mãos, novos senhores cujo principal instrumento de dominação consiste em sua maior instrução"<sup>(91)</sup>. Assim, os dirigentes acabam por possuir, se já não a tinham, uma instrução real, com a qual adquirem capacidade de manipular ou, pelo menos, de sugerir aos dirigidos os rumos de ação. *Experts* na arte de dirigir as assembleias, de interpretar e aplicar as leis, os decretos, os regulamentos, assenhorados nos meandros da burocracia, os dirigentes não relutam em penetrar nos mais *secretos labirintos* da organização, nem exitam em empregar digressões, frases esotéricas ou de efeito, sutilezas terminológicas, fazendo das questões mais simples e mais naturais, verdadeiros mistérios, segredos cuja chave apenas eles possuem, reduzindo os dirigidos (dos quais deveriam ser interpretes) a uma insignificante ignorância, pois julgam-se os verdadeiros donos do saber, os donos da situação, os *iluminados*, revestidos de um poder delegado pelos dirigidos, cuja *incompetência*, vai se constituir no mais sólido fundamento deste poder.

Investidos de funções de realce e prestígio, os dirigentes esquecem os princípios democráticos e buscam a estabilidade mantendo, indefinidamente, sua posição, que não é mais o resultado das relações de força da democracia, mas que se perpetua por já estar constituída. Para a perpetuação, não há receio em *ajudar* os resultados das eleições,\* desde que a missão

---

\* "O estatuto fundamental do partido, votado no Congresso de Mayense em 1900; estipula claramente que cada congresso anual do partido deve *renovar*, por voto secreto e maioria absoluta, todo o Comitê de direção, composto de sete pessoas(..). Mas esta resolução, inspirada na mais pura doutrina democrática, é geralmente obedecida de tal forma que, em cada congresso, são distribuídos aos delegados, boletins impressos com os nomes do membros da direção cujo mandato termina.

Isto demonstra não só que se conta com a reeleição desses membros, mas que também se exerce uma pressão para conseguí-la. É verdade que, *em princípio*, cada eleitor é livre para riscar os nomes impressos e substituí-los por outros, escritos a mão: coisa tanto mais fácil sendo o voto secreto. Mas o boletim impresso não deixa de ser um expediente que, por analogia com a expressão francesa *corrígir a sorte*, podemos qualificar de um instrumento destinado a *corrígir a democracia*". (Robert Michels. "Os partidos políticos". p.57)

se transforme em cargo e o cargo em um posto permanente. Os dirigentes criam novos cargos de direção, engendram a co-optação dos líderes, no intuito de formar um *cartel*, isolando-se dos dirigentes, cercando-se de uma força oligárquica que só poder ser transposta pelos que **concordam** com os ditames da oligarquia. Porém, quando o processo de substituição é irreversível, por força de disposições legais regulando o tempo de mandatos, a oligarquia constituída não hesita em apelar para o nepotismo, em escolher no seu seio os candidatos que serão apresentados à ratificação dos dirigidos que, em última análise, acabam por escolher os escolhidos.

Outro particular que merece ser salientado é o papel da imprensa, enquanto instrumento de conquista, de conservação, de preservação e consolidação, da oligarquia. A imprensa serve de veículo de informação da vontade da minoria que atinge a massa em nome da organização, através de artigos que, servindo como uma espécie de *decreto*, é escrito por um único indivíduo. "A imprensa é mantida sempre nas mãos dos chefes, jamais nas das massas"<sup>(92)</sup>, pois os dirigentes se julgam os únicos com direito de se pronunciar sobre as questões importantes, já que veem os dirigidos como incapazes de gerir seus próprios interesses, de engendrarem suas próprias ações. O apoio da imprensa confere aos dirigentes prestígio e admiração não só por parte dos dirigidos, como de outras classes e grupos sociais. Cientes de sua popularidade e superioridade, os dirigentes julgam-se imprescindíveis para a organização; falam em seu nome, embora nem sempre representem seus anseios, dirigem os interesses de quem, por nada entender em meio a tanta contradição, já não tem mais interesses. Assim, os dirigidos, pretendendo destruir a oligarquia, procuram reforçar a centralização das decisões nas mãos dos dirigentes, como forma de resolver os problemas da organização, mas assim o fazendo, esquecem que é a centralização a fonte do fenômeno oligárquico.

Mas a luta não se dá apenas entre dirigentes e dirigidos, ocorre também no seio da oligarquia. Aprioristicamente o dirigente pode ser destituído se for esta a vontade dos diri

gidos, mas a realidade apresenta-se muito mais complexa. Os *dirigentes democráticos* são mais rapidamente destituídos que os *autocráticos*. "O que realmente caracteriza uma democracia é que sob ela cada um traz consigo o bastão de general"<sup>(93)</sup>, ou seja, no seio da organização o que impera é o autoritarismo, embora seus membros não o reconheçam, ou não queiram, por ser conspurcador, reconhece-lo. Toda a oligarquia tem receio dos aspirantes e seus postos, nos quais ve não apenas os seus eventuais herdeiros, mas seus sucessores, os quais os destituirão do desfrute de todas as regalias: é a luta entre os que são e os que desejam se-lo. Por esta razão, a oligarquia fará questão da disciplina, abominará os debates e, tanto quanto possível, fará com que os opositores se calem; não hesita em rotular os adversários de incompetência, agitação, corrupção, demagogia, mistificação que, se bem não impeçam sua derrota, tem o efeito de retardá-la, em nome, é claro, da unidade da organização, da integridade dos ideais. Não obstante, as derrotas e as vitórias não são totais, mas resultam na fusão da velha oligarquia e dos novos aspirantes aos cargos, em uma amálgama que se fundirá depois em um só elemento, uma só oligarquia, coesa e mais forte, porque os novos chefes, que durante muito tempo combateram a oligarquia, aliam-se à velha classe em conchavos e alianças os mais surpreendentes. Lutando contra os tiranos, transformam-se nos próprios, pois "os revolucionários de hoje são os reacionários de amanhã"<sup>(94)</sup>.

Mas os dirigentes das organizações, os eleitos pela vontade da maioria, certamente não o pretendiam ser *no início*; porém, experimentando a ascensão dificilmente desejarão retornar à obscuridade; uma vez eleitos tudo farão para a reeleição, pois o status, o prestígio, as honrarias, dão aos dirigentes, a idéia de poder, a vaidade de se julgarem grandes personalidades. É o narcisismo sendo apresentado em suas veleidades, as quais o sujeito abomina na frase feita, mas das quais orgulha-se no que não diz; agarram-se na onipotência de suas presenças e fazem do cargo sua propriedade, intitulam-se perante os dirigidos que, por desconhecem a natureza das coisas, creem no título, símbolo da prepotência, da superioridade. Os operários,

cujas mãos calosas operavam as máquinas, transformam-se em celebridades, de operário manual, passam a escritores; da vila, das favelas, transladam-se aos bairros luxuosos e elegantes da burguesia, habitam-se a reuniões das *altas rodas* e esquecem sua origem, mas ao enganarem as massas que os elegeram enganam-se a si próprios, porque sua autonomia, sua independência é falsa, pois de representantes da massa passam a instrumentos da burguesia, acreditando-se grandes no que fazem, crendo ingenuamente no que veem. De líder de fábrica, passam a dirigente de sindicatos, de dirigentes de sindicatos a deputados, sempre, contudo, em nome e por desejo da massa, para a qual serão sempre trabalhadores que, entretanto, já não lembram mais de seus antigos ofícios. Tudo, toda a brilhante carreira que os separam das massas, todo o *sacrifício* é feito em nome de *interesses coletivos*. Neste diapasão, reforça-se o autoritarismo.

O dirigente, no entanto, se atacado, é incapaz de aceitar a crítica a si mesmo, por isso, não reluta em transferi-la para a organização. Credo que a organização é sua propriedade, encarnando-a, esquiva-se ardilosamente dos problemas deslocando o terreno da luta. Toda a crítica à sua pessoa é transformada em crítica à organização, pois que ao dirigir-la, acredita-se conhecedor de suas necessidades, em uma mistura de "tolância pretensão e presunçoso exagero"<sup>(95)</sup>.

Mas os ataques não se limitam a vir de fora da organização. Nos momentos de crises, quando grandes decisões devem ser tomadas e os dirigidos conhecem o curso de sua ação, é notória a separação entre as diferentes categorias. A *elite* operária, desejando seguir seu próprio curso, desliga-se do restante dos *companheiros* em determinadas ocasiões e sob o impulso de seus próprios interesses não relutam em fazer alianças com a classe empresarial. Daí, a revolta da classe operária que, sentindo-se traída por seus representantes, procuram destituí-los sob a acusação de *trânsfugas*, *pelegos*. Enquanto os mais bem remunerados qualificam os salários de *salário de fome*, os menos privilegiados desejam apenas uma pequena melhoria que torne suas vidas menos miseráveis. No próprio sindicato encontra-se, destarte, uma oligarquia fortemente constituída que se mantém

às custas de uma série de artifícios, com o apoio de uma minoria e sobre a ignorância da maioria, cujo papel é ratificar o que já está feito. As críticas da maioria, geralmente passiva e silenciosa, não apanham a natureza dos problemas e, vale repetir o argumento, destituindo o *pelego* acreditam ter destruído o *peleguismo*.

Os dirigentes, oriundos da classe trabalhadora, aptos a compreendê-la, comungando dos mesmos interesses, nem bem ascendem às posições de chefia, deixam de ser os *salvadores* para formar uma outra oligarquia, tão poderosa como a que destituíram. O poder da classe trabalhadora, expresso nas organizações (sindicatos, partidos, associações, etc.). Somente será contínua se todos usufruem dos mesmos benefícios, pois a oligarquia é o maior entrave ao exercício do poder da classe, porque representa a configuração mais patente do autoritarismo no que se refere a distinção dirigente-dirigido.

Se a organização empresarial apresenta o mesmo fenômeno, a organização sindical também o faz, embora ambas possam buscar, entre si, uma convivência democrática. Mas nesta perspectiva, trata-se de uma busca inútil, pois nem uma nem outra são capazes de resolver seus problemas internos. O autotitarismo, que se combate na sociedade, se perpetua no seio das organizações, no formalismo, na estrutura burocrática, na justificativa da competência da minoria sobre a maioria, que acentua a distinção.

A luta da empresa resume-se na luta do empresário, a do sindicato na do dirigente. Se a luta entre as empresas e os sindicatos tornam-se inevitáveis, o dirigente quer seja ele da empresa, quer do sindicato, "tira disso o pretexto para estabelecer longas conversações com o adversário; quanto mais se prolongam tais negociações, mais seu nome é repetido pelo público e pelos jornais. Se, ao conduzi-los, ocorrer de ele expressar opiniões 'razoáveis', poderá estar certo de receber não só a admiração e o reconhecimento das massas, como os elogios dos adversários"<sup>(96)</sup>. Os chefes tornam-se prudentes e moderados, relutam em aplicar uma estratégia agressiva com receio de *perder*

o que já foi conseguido. Os dirigentes sindicais veem em suas funções, um trampolim para sua própria ascensão, os dirigentes da empresa vêem em sua *benevolência* mais um motivo de calar os eventuais movimentos no futuro. Sob o terreno pantanosos das falsidades, sob os motivos nebulosos dos resultados das negociações, o autoritarismo organizacional se apresenta, sofisticadamente, em toda sua magnitude, pois a *democracia* compraz-se "em dar às questões importantes uma solução autoritária" (97).

Acabar com a oligarquia não é acabar com os dirigentes, pois todas as vezes que se tenta cercear com leis a liberdade dos chefes, foram aquelas e não estes, que acabaram por se dobrar e ceder. "Mas contra a traição levantam-se sem cessar novos acusadores que, após um período de gloriosos combates e de poder sem honrarias, acabam por mesclar-se à velha classe dominante, cedendo lugar a novos opositores que por sua vez, os atacam em nome da democracia." (98).

A distinção dirigente-dirigido encontra respaldo, por um lado, nas relações coercitivas de poder daqueles sobre estes e, por outro lado, na gestão autoritária. Torna-se necessário, destarte, examinar as formas de gestão, enquanto outra característica do todo autoritário: assunto do capítulo seguinte.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) BLACHÈRE, Régis. Le Coran. Paris, Presses Universitaires de France. 1969
- (2) IANNI, Octávio; org. Teorias de estratificação social: leituras de sociologia. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo, Nacional, 1978. pp.11-2
- (3) Ibid. p. 287
- (4) BOUGLÉ, Célestin. O sistema de castas. In: IANNI, Octávio. op. cit. p. 90
- (5) GHURYE, G.S. Características do sistema de castas. In: IANNI, Octávio. op. cit. pp.100-27
- (6) WEBER, Max. O conceito de casta. In: IANNI, Octávio. op. cit. p. 137  
\_\_\_\_\_. história geral da economia. São Paulo, Mestre Jou. 1968. pp.128, 139, 158 e 170.
- (7) \_\_\_\_\_. O conceito de casta. op. cit. p.139
- (8) DUMONT, Louis. Homo hierarchicus. Paris, Gallimard, 1966. pp.305-23
- (9) IANNI, O. op. cit. p. 88
- (10) FREYER, Hans. Introducción a la sociología. Madrid, Nueva Época, 1945. pp.174-5
- (11) Ibid. p. 176
- (12) WEBER, M. História Geral da economia. op. cit.  
\_\_\_\_\_. Economia y sociedad: esbozo de sociología comprensiva. 2<sup>a</sup> ed. México, Fondo de Cultura Económica, 1974, 2 vol. pp. 810-47
- (13) COX, Oliver Cromwell. Caste, class & race: a study in social dynamics. Garden City, New York, Doubleday, 1948. p.123

- (14) Ibid. pp.128-42
- (15) GRAMSCI, Antonio. Maquiavel, a política e o estado moderno. 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978 pp.158-9 (Vid. também, pp.58-9)
- (16) BOTTOMORE, T.B. As elites e a sociedade. 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1974. p.64 (A *intelligentsia* inclui todos os que se dedicam a ocupações não-manuais, ou seja, às novas classes médias, no interior das quais há um estrato superior - os que seguem carreiras profissionais de educação universitária - e um estrato inferior - os que seguem carreiras rotineiras de escritórios.)
- (17) GRAMSCI, Antonio. Os intelectuais e a organização da cultura. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978
- (18) BOTTOMORE, T. B. op. cit. p. 13
- (19) MANNHEIM, Karl. Ideologia e utopia. Porto Alegre, Globo, 1959
- (20) OSSOWSKI, Stanislaw. Estrutura de classes na consciência social. Rio de Janeiro, Zahar, 1964. cap. II.
- (21) MILLS, C. Wright. A elite do poder. 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1976 p. 328
- (22) BOTTOMORE, T. B. op. cit. p. 43
- (23) Ibid. p. 54
- (24) Ibid. pp. 65-6
- (25) Ibid. p. 67
- (26) Ibid. p. 70
- (27) BURNHAM, James. The managerial revolution. New York, Day Company, 1941.

- (28) FARIA, José Henrique de. Co-gestão: um momento dialeticamente necessário. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1979. (Documento para Estudo nº36)
- (29) \_\_\_\_\_. Treinamento, oligarquia e instituições. Executivo. Porto Alegre, FDRH, (20): 12-23, jan.-jun. 1979.
- (30) MILLS, C. Wright e GERTH, Hans, orgs. Max Weber: ensaios de sociologia. 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1974 (esp. cap.8: "Burocracia")
- (31) POULANTZAS, Nicos. Podér político e classes sociais. São Paulo, Martins Fontes, 1977.
- (32) MARX, KARL. Miséria da filosofia. Rio de Janeiro, Leitura 1965.
- (33) LUKÁCS, Georg. Histoire et consciense de classe. Paris, Minuit, 1960. p. 83
- (34) MEUSEL, Alfred. Proletariat. In: International Encyclopaedia of the social Sciences. New York, Collier - MacMillan, 1968, 15 vol. vol.12, p.510.
- (35) MARX, Karl, El capital: crítica de la economía política. Buenos Aires, Biblioteca Nueva, 1946. p. 118
- (36) SINGER, Paul. Economia política do trabalho. São Paulo, Hucitec, 1977.
- (37) SWINGWOOD, Alan. Marx e a teoria social moderna. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978. p. 138
- (38) ALTHUSSER, Louis et alii. Lire le Capital. Paris, Maspero, 1967.
- (39) POULANTZAS, N. op. cit. p. 65
- (40) GIANNOTTI, José Arthur. Origens da dialética do trabalho. São Paulo, Difel, 1966. pp. 14-25  
CARDOSO, Fernando Henrique. O modelo político brasileiro e outros Ensaio. 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, São Paulo, Di-

fel, 1977. Cap. V.

- (41) POULANTZAS, Nicos. As classes sociais no capitalismo de hoje. Rio de Janeiro, Zahar, 1975. pp.13-4
- (42) Ibid. pp.14-5
- (43) Ibid. p. 21
- (44) CARDOSO, Fernando Henrique. op. cit. pp.112-3
- (45) SWEEZY, Paul M. Capitalismo moderno. Rio de Janeiro, Graal, 1977. p. 11  
\_\_\_\_\_. Teoria do desenvolvimento capitalista. 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1973. Cap. XIV, pp.292-95
- (46) CARDOSO, F.H. op. cit. p. 121
- (47) MANNHEIM, Karl. Sociologia sistemática. São Paulo, Pioneira, 1971, p. 194
- (48) Ibid.
- (49) COLE. G.D.H. Studies in class structure. London, Routledge and Kegan Paul, 1955
- CROSIER, M. La société bloquée. Paris, Editions du Seuil, 1970
- GOLDTHORPE, John H. Estratificação social na sociedade industrial. In: AGUIAR, Neuma. org. Hierarquias em classes. Rio de Janeiro, Zahar, 1974.
- HALBWACHS, Maurice. The psychology of social class London, William Heinemann, 1958.
- HATT, Paul K. Ocupação e estratificação social. In. AGUIAR N. Op. cit.
- LOCKWOOD, David. Fonte de variação de imagens que a classe trabalhadora tem da sociedade. In: AGUIAR, N. op. cit
- MAYER, Kurt B. Classe e sociedade. Rio de Janeiro, Bloch, 1967,
- PARSONS, Talcott. Uma abordagem analítica para a teoria da estratificação social. In: AGUIAR, N. op. cit.
- SOMBART, Werner. El burgués: contribución a la historia moral y intelectual del hombre económico moderno. Bue-

nos Aires, Oresme, 1953.

- (50) TOURAINÉ, Alain. As classes sociais. In: ZENTENO, Raúl Be  
nítez, coord. As classes sociais na América Latina: pro  
blemas de conceituação. Rio de Janeiro, Paz e Terra,  
1977. p. 12
- (51) Ibid. p. 16
- (52) Ibid. p. 23
- (53) BOURDIEU, Pierre. Condição de classe e posição de classe.  
In: AGUIAR, N. op. cit. pp. 51-2
- (54) REICH, Wilhelm. O que é consciência de classe? Porto, Tex  
tos Exemplares, 1976. pp.18-9
- (55) CARDOSO, Fernando Henrique: Autoritarismo e democratização  
3ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1975. pp.13-4
- (56) REICH, W. op. cit. p.41
- (57) Ibid. p. 42
- (58) FREDERICO, Celso. Consciência operária no Brasil. São Pau  
lo, Ática, 1978. p. 134
- (59) DIAS, Everardo. História das lutas sociais no Brasil. 2ª  
ed. São Paulo, Alfa-Omega, 1977. pp. -244-5
- (60) Ibid. pp.254-5
- (61) BANDEIRA, Moniz. O governo João Goulart: as lutas sociais  
no Brasil (1961-1964). 5ª ed. Rio de Janeiro, Civiliza  
ção Brasileira, 1978.
- BEIGUELMAN, Paula. Os companheiros de São Paulo. São Pau  
lo, Símbolo, 1977.
- CANÊDO, Letícia Bicalho. O sindicalismo bancário em São  
Paulo. São Paulo, Símbolo, 1978.
- CARDOSO, Miriam Limoeiro. Ideologia do desenvolvimento -  
Brasil: JK-JQ. 2ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979.

- FAUSTO, Boris. Conflito social na república oligárquica: a greve de 1917. Estudos Cebrap. São Paulo, Cebrap, (10) : 79-109, out.-dez. 1974.
- \_\_\_\_\_. Trabalho urbano e conflito social (1890-1920). Rio de Janeiro, São Paulo, Difel, 1977.
- FERNANDES, Florestan. Capitalismo dependente e classes sociais na América Latina. 2ª ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1975.
- \_\_\_\_\_. Circuito fechado. São Paulo, Hucitec, 1976.
- IANNI, Octávio. Estado e planejamento econômico no Brasil (1930-1970). 2ª ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1977.
- LEME, Marisa Saenz. A ideologia dos industriais brasileiros (1919-1945). Petrópolis, Vozes, 1978.
- LINHARES, Hermínio. Contribuição à história das lutas operárias no Brasil. 2ª ed. São Paulo, Alfa-Omega, 1977.
- MAGNANI, Sílvia I. L. A classe operária vai à luta: a greve de 1907 em São Paulo. Cara a Cara. Campinas, Centro de Estudos Everardo Dias. (1): 105-24, mai. 1978
- MELLO, Maria Conceição d'Incao. O boia-fria: acumulação e miséria. 6ª ed. Petrópolis, Vozes, 1978.
- MOISES, José Álvaro. Greve de massa e crise política. São Paulo, Polis, 1978.
- NUN, José et. alii. A situação da classe trabalhadora na América Latina. Rio de Janeiro, Paz e Terra, C E D E C, 1978.
- REZK, Antonio. A economia e a participação política dos trabalhadores. São Paulo, Livraria Editora de Ciências Humanas, 1978,
- TROYANO, Annez Andraus. Estado e sindicalismo. São Paulo, Símbolo, 1978.
- (62) SILVA, L. Osório. A luta pela regulamentação do trabalho na Primeira República. Cara a Cara. Campinas, Centro de Estudos Everardo Dias, (2): 98-106, jul.-dez. 1978.
- (63) GAMBINI, Roberto. O duplo jogo de Getúlio Vargas. São Paulo, Símbolo, 1977.

- HADLER, M.S. Duarte. A política de controle da classe operária no Governo Vargas. Cara a Cara. Campinas, Centro de Estudos Everardo Dias, (2): 107:14, jul.-dez.1978.
- PINHEIRO, Paulo Sérgio de M.S. Getulio Vargas (1883-1954): reexame de alguns mitos. Estudos Cebrap. São Paulo, Cebrap, (10): 131-40, out.-dez. 1974.
- (64) MELLO, Z. Faria de. A reprodução da força de trabalho e os índices salariais. Encontros com a Civilização Brasileira. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, (2):123-37, 1978.
- (65) VIANNA, Luiz Werneck. Liberalismo e sindicato no Brasil. 2ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1978. p. 240
- (66) GOMES, Orlando. Questões do direito do trabalho. São Paulo, LTR, 1974
- (67) VIANNA, L. W. op. cit. p. 241
- (68) FERNANDES, Florestan. Revolução burguesa e capitalismo dependente. Debate & Crítica. Hucitec, (1):48-66, jul.-dez. p. 53
- (69) IANNI, Octávio. O colapso do populismo no Brasil. 3ª ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1975.
- (70) FERNANDES, Florestan. Sociedade de classes e subdesenvolvimento. 3ª ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1975. p. 20
- (71) CASTELLO BRANCO, Humberto de Alencar. Discursos. Rio de Janeiro, Departamento da Imprensa Nacional, 1964.p.23
- (72) Ibid. pp. 22 e 36-7
- (73) ERICKSON, Kenneth Paul. Sindicalismo no processo político no Brasil. São Paulo, Brasiliense, 1979. p. 74
- (74) FURTADO, Celso. Análise do 'modelo' brasileiro. 5ª ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1975.
- MAGALHÃES, João Paulo de Almeida. Controvérsia brasileira sobre o desenvolvimento econômico: uma reformulação.

Rio de Janeiro, Record, s/d.

PEREIRA, Osny Duarte. Multinacionais no Brasil: aspectos sociais e políticos. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1975 (Esp. Cap. X)

SIMONSEN, Mário Henrique. Brasil 2002. Rio de Janeiro, Bibliex, 1973

SIMONSEN, M. H. e CAMPOS, Roberto de Oliveira. A nova economia brasileira. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Livraria José Olympio, 1976.

SUPLICY, Eduardo Matarazzo. Política econômica brasileira e internacional. Petrópolis, Vozes, 1977.

(75) FURTADO, Celso. op. cit. p. 35

(76) CARDOSO, Fernando Henrique. Política e desenvolvimento em sociedades dependentes: ideologias do empresariado industrial argentino e brasileiro. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1978. pp. 201-2.

(77) Ibid. pp.204-5

(78) ENRIQUEZ, Eugêne. Imaginário social: recalçamento e ressonância nas organizações. Tempo Brasileiro. Rio de Janeiro, (36/37): 53-94, jan.-jun. 1974.

(79) TAYLOR, F. W. Princípios de administração científica. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo, Atlas, 1976.

(80) JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, William E. Introdução à administração: elementos de ação administrativa. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo, Atlas, 1979. p. 18

(81) GUILLERM, Alain e BOURDET, Yvon. Autogestão: uma mudança radical. Rio de Janeiro, Zahar, 1976. p. 164.

(82) PALEWSKI, Jean-Paul. A organização científica do trabalho. São Paulo, Difel, 1971

MOTTEZ, Bernard. A sociologia industrial. São Paulo, Difel, 1973.

(83) FAYOL, Henri. Administração Industrial e geral. 9<sup>a</sup> ed. São



- Paulo, Atlas, 1977. p. 39
- (84) TRAGTENBERG, Mauricio. Burocracia e ideologia. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo, Ática, 1977. p. 78
- (85) BARNARD, Chester. As funções do executivo. São Paulo, Atlas, 1971
- (86) TRAGTENBERG, M. op. cit. p. 82
- (87) BENDIX, Richard e FISCHER, Lloyd H. As perspectivas de Elton Mayo. In: ETIZIONI, Amitai. Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo, Atlas, 1973. p.129
- (88) MAYO, Georg Elton. The human problems of an industrial civilization. Boston, Harvard University Press, 1933  
\_\_\_\_\_. The social problems of an industrial civilization. Cambridge, Harvard University Press, 1945.  
\_\_\_\_\_. The political problems of an industrial civilization. Cambridge, Harvard University Press, 1947.
- (89) MICHELS, Robert. Os partidos políticos. São Paulo, Senzala, 1968, p. 7
- (90) Ibid. p.,15
- (91) Ibid. p. 49
- (92) Ibid. p. 82
- (93) Ibid. p. 93
- (94) Ibid. p. 103
- (95) Ibid. p. 132
- (96) Ibid. p. 183
- (97) Ibid. p. 232
- (98) Ibid. p. 254

### CAPÍTULO 3: AS FORMAS DE GESTÃO

" O escravo romano estava preso, por cadeias; o operário assalariado está preso por fibras invisíveis e seu proprietário. A troca constante de amo capitalista individual e a 'ficção jurídica' do contrato, mantém a aparência de sua independência".

Karl Marx  
"El capital"

O presente capítulo será dedicado ao exame de diferentes formas de gestão, procurando identificar, na especificidade de cada uma, o autoritarismo organizacional que as mesmas carregam em seu bojo.

A primeira forma de gestão a ser examinada é a heterogestão que, empregada nas organizações, personifica o autoritarismo em toda sua amplitude. Fundamenta-se nas relações coercitivas de poder e na distinção acentuada entre dirigentes e dirigidos em todos os níveis. A heterogestão está presente em toda a teoria administrativa, no formalismo, na estrutura hierárquica das organizações: está no cerne da burocracia.

A co-gestão, segunda forma a ser examinada, propõe uma co-participação e uma co-direção, de forma tal que os trabalhadores participem (indiretamente no conjunto) através de representantes, das decisões da organização. A co-gestão, ao mesmo tempo em que representa um avanço sobre a heterogestão, encobre um *logro astucioso* da classe dirigente, na medida mesmo em que o poder não é contestado e a distinção dirigente-dirigido é disfarçada sob a égide de uma aproximação ilusória.

A terceira forma de gestão a merecer a atenção, é a que se refere aos conselhos operários (conselhos de fábrica, controle operário) tal como historicamente manifestados, ou seja, como uma contestação mais acentuada do poder da classe dirigente, em uma dada intervenção cultural que oblitera as concessões, atenuando a forma de exploração da classe trabalhadora. Não obstante, na medida em que não questionaram o antagonismo das classes e seus papéis na gestão da organização, não lograram ultrapassar o autoritarismo, ainda que o tenham colocado em xeque.

A cooperativa é a quarta forma de gestão a ser vista e será tomada, a partir de Marx, através do caráter contraditório do trabalho, em que desaparece a direção em função de que o diretor, sendo remunerado pelos trabalhadores, não se constitui em um representante do capital. Entretanto, o fracasso da cooperativa em ganhar amplitude nacional e a tendência a se

constituir em uma empresa nos moldes capitalistas de exploração da força de trabalho, não a fizeram superar, também, o autoritarismo organizacional.

A autogestão, que será a quinta forma de gestão a ser examinada, é apresentada como uma transformação radical, quer econômica, quer politicamente, na medida em que destrói a noção de política como uma função reservada a uma casta de políticos, criando uma gestão sem intermediários e em todos os níveis, por todos os indivíduos. A autogestão é a negação absoluta da heterogestão, ou seja, a alienação é a negação da heterogestão (negativo formal) e a autogestão é a negação da alienação (negação da negação, ou melhor, negativo absoluto); sua primeira forma histórica (embrionária) está nos conselhos operários.

Finalmente, tratar-se-á de verificar o autoritarismo organizacional no Brasil, a partir da percepção dos trabalhadores. Neste caso, procurar-se-á sedimentar os pressupostos da gestão autoritária, tal como será apresentada no primeiro item, de forma a que se possa, na segunda parte do presente estudo (Capítulo 5), verificar em que medida (qualitativa) os movimentos estudados lograram modificar tal situação.

É bom que se enfatise, desde já, que não se esgotará o assunto em pauta - que necessitaria, na verdade, um estudo pormenorizado e a ele exclusivamente dedicado - mas, isto sim, procurar-se-á apanhar o que há de essencial, de específico, no tema em exame.

## 1. HETEROGESTÃO

Sob o discurso da necessidade de homogeneização do trabalho, a classe dirigente julga-se capaz de gerir, determinar, guiar mesmo, os interesses da classe dirigida, pois crêem que estes nada fazem por livre iniciativa, mas somente atuam sob um comando inteligente exercido, axiomáticamente, em nome dos *interesses coletivos*.

Aprioristicamente poder-se-ia pensar que a heterogestão estabelece uma dualidade, de certo modo linear, entre o que gere e o que é gerido, ou seja, entre dois agentes sociais: o que comanda (que concebe) e aquele que é comandado (que executa), na medida mesmo em que coloca os dois agentes sociais um ao lado do outro, em uma *descontinuidade lógica*. Destarte, coloca-se em primeiro plano os princípios e em segundo, os efeitos, de tal forma que para a racionalidade torna-se essencial e suficiente que o que gere e o que é gerido sejam não só intelectualmente distintos, com a máxima precisão possível, como separados efetivamente por funções também distintas. Assim, a racionalidade burocrática, tal como Weber a definiu, estabelece uma estrutura piramidal de heteronomias, dispondo de cima para baixo, de maneira a que se caracterize e se proteja tal sistema de normas, seja suprimindo do indivíduo (sob suas funções) da primazia da ordem escrita (ou da *tecnicidade*), seja estabelecendo uma distinção hierárquica entre o chefe e os subordinados.

A estrutura burocrática, contudo, sob a égide da racionalidade, coloca em confronto direto, em um mesmo indivíduo, a coexistência entre a submissão e a criatividade e justapõe o sistema rigidamente organizado com o envolvimento individual; sem receio da linearidade simplificadora, perde-se a perspectiva da natureza humana e dos seus condicionamentos, de forma a que se amenize a iniciativa, proliferando as ações ritualísticas e mecânicas e propiciando o crescimento dos meios e das formas de controle repressivos gerando, como não poderia deixar de ser, uma postura de tal forma rígida que "em todo o sistema heterogerido, tomado como tal, o agente é sempre reduzido a uma única função"<sup>(1)</sup>. A dualidade perde suas características.

Com efeito, quando a repressão é denunciada o que surge é a unidimensionalidade; assim, a heterogestão, que a princípio se oferecia ao visível imediato em sua aparência dualística, acaba por se revelar monística, ou seja, em uma concepção da unidade das forças, reduzidas a um só fenômeno de movimento, de elementos simples: de um lado o que comanda e de outro, o que é comandado. Se na perspectiva dualística os agentes estavam colocados um ao lado do outro, separados intelectualmente e por função (*descontinuidade lógica*), no monismo os agentes estão efetivamente separados, pela repressão.

Não há retorno, há imposição e, nesta ótica, o autoritarismo organizacional se apresenta em seu aspecto mais radical, quer pela coerção (explícita ou implícita), quer pela impotência em acolher o indivíduo em toda a sua complexidade, instalando uma visão simplista da natureza das coisas de forma a não perceber, em um mesmo momento, nos atos e nos fenômenos, sua negação formal (alienação) e sua negação absoluta (democracia direta). Os agentes, colocados em sua unidimensionalidade, isolam-se, alienam-se, negam a heterogestão que, por seu turno, mantém e reforça a ordem estabelecida sob a proteção do centralismo. Tudo é controlado; mesmo sob a poliarquia há imposição.

De fato, se a tendência poliárquica se manifesta, de tal forma que se estabeleça uma pluralidade dos centros de decisões (aprioristicamente capazes mais ou menos espontaneamente de se equilibrarem, impondo aos indivíduos uma negociação e um compromisso como os únicos processos normais e que se fundam em contratos voluntários, que procuram convergir interesses opostos, em busca de um certo equilíbrio) observa-se que, na realidade, esta tendência não ultrapassa o plano das idéias pois pluralizando os centros de decisão acaba por centralizá-los, na medida mesmo em que, malgrado esteja apta a impedir o centralismo, não afeta seu princípio, mas tem apenas o efeito de criar outros centros menores, não menos centralizadores em sua limitada esfera de ação<sup>(2)</sup> que não questionam, absolutamente, o fato dos indivíduos serem, no todo ou em parte, geridos por outros e induzidos, pela necessidade de sobrevivência, a *cooperar espontaneamente* com uma empresa que não lhes pertence, pois a

estrutura do capitalismo atual (tal como Marx o descreveu), em bora não seja afetada ao ultrapassar a heterogestão, realiza-a de uma forma quase que perfeita.

O aspecto monístico (radicalmente autoritário) da heterogestão, se apresenta quando a relação de submissão é institucionalizada, provocando a alienação do sujeito dividido, onde as informações essenciais encontram-se, via de regra, de posse do proprietário capitalista, sob a justificativa de uma dita base *estratégica* de atuação, corroborada pela idéia (tão em moda hodiernamente) de *espionagem industrial*. A força do trabalho absolutamente ultrapassa o nível de mercadoria e não condiciona as decisões, isto é, não se constitui em um *grupo de interesse* (embora seja um grupo com interesse); em consequência, as finalidades da produção sequer são questionadas pois, em nome da organização, inspirada na emergência da *pesquisa* e do *desenvolvimento*, (P & D), o segredo é invocado como necessário, seu uso é privilégio de uma minoria dirigente.

O que importa é, sobretudo, controlar as formas pelas quais o capital deva se reproduzir ininterruptamente pois, com o *lucro no posto de comando* (como disse Mao Tsé-Tung), esvazia-se o aspecto político buscando-se exclusivamente produzir mais, em menor tempo e com menores custos (aumentar a produtividade) pela superexploração e não, pelo avanço tecnológico, esquecendo-se por ser conspurcador, os aspectos alienantes. Assim, o capitalismo (mesmo o *dependente*, ou, principalmente o *dependente*?) acaba materializando um sistema baseado em uma relação de produção de tal ordem, que permite (às classes dirigentes) a exploração da *mais-valia* (superproduto social) de acordo com os interesses objetivos específicos da classe dominante e visando perpetuar a sua dominação. O bom andamento da produção está no *gênio* da chefia e em sua aptidão para se fazer obedecer pelos trabalhadores (obviamente, para o *desenvolvimento dos negócios*); acrescentando-se a este fato o exército industrial de reserva, tem-se configurado um quadro eminentemente autoritário, ignorado pela *miopia* causada pela sensação de lucro imediato.

A competência acaba sendo, destarte, tanto uma função de informação como de condicionamento pois, sob a heterogestão, há a imposição de limites ao acesso das informações, bem como uma orientação e seleção prévia (que evite comprometimentos) de sua difusão. Assim, fica estabelecida uma hierarquia que controla uma estrutura autoritária que, limitada, torna-se pouco capaz de ser utilizada de outro modo, que não para objetivos previamente estabelecidos. Para o cumprimento destas funções complexas de chefia, é postulada a educação de uma elite (Elton Mayo), a qual é encarada como competente para manipular informações e (como não cabe ao trabalhador entender a *lógica da direção*) apta a compreender as limitações da *lógica da direção* e entender a dos trabalhadores; com a emergência desta *elite administrativa* de Mayo, as diferenças introduzidas tornaram-se amplamente favoráveis à manutenção de uma gerência autoritária (unidimensionalidade) e não, como propunha Mayo, uma gerência mais compreensiva, comunicativa, feita de chefes *simpáticos*, democráticos e persuasivos.

Se o conhecimento tornou-se, como argumenta Touraine tomando a Marx, uma *força de produção* em si mesmo<sup>(3)</sup>, concluir que a competência seja uma forma de autoritarismo seria, pelo menos, apressado. No entanto, o conhecimento acabou sendo tratado como uma capacidade inerente a uma minoria e que levou, no limite, ao centralismo; esta proposta de uma *heterogestão autoritária\** é, na teoria da administração, um legado de Taylor e de Fayol (entre outros) que, sob este pressuposto, introduzem em suas prescrições a hierarquização dos agentes pela divisão técnica e social do trabalho: a competência perde seu caráter orientador para cair na imposição (heterogestão revelada monística).

Nesta perspectiva, deve-se utilizar o melhor possí-

---

\* A heterogestão é, por si mesma, autoritária. O uso, aqui, da expressão *heterogestão autoritária* pretende dar ênfase ao autoritarismo, embora implique uma redundância.



vel o maquinário e os indivíduos, cabendo aos administradores, *experts* nos meandros da burocracia, a importante tarefa de "tomar decisiones e corto plazo para encarar el plan de fabricaciones que se les pida, y decisiones a más largo plazo para mejorar la productividad y rentabilidad de la fábrica. Pero su función mas importante es, en fin, la de administradores y diplomáticos más que de técnicos. Su éxito consiste ante todo en conseguir que colaboren entre sí gentes respecto de los cuales no pueden emplear sino medios muy indirectos"<sup>(4)</sup>. Da ingenuidade da diplomacia na manipulação do fenômeno burocrático, a genialidade da chefia nas decisões no centralismo democrático, não se escapa, quer de um, quer de outro lado, da heteronomia, dispondo de cima para baixo; porém, como a burocracia mostra-se impotente para resolver sem crises seus próprios problemas, nada impede que a heterogestão se manifeste pela repressão ou pelo recalçamento, tendendo, assim, a manter e reforçar a ordem estabelecida: esta é, em suma, a essência da teoria da administração.

Com efeito, a Teoria Geral da Administração, cujos vários enfoques esmeram-se na tautologia, traz em si todos os pressupostos da heterogestão, na medida em que não ultrapassa a hierarquização e o formalismo (que estão no cerne da burocracia), muito embora propostas *democratizantes* sejam (ingenuamente, porquanto democracia e autoritarismo são colocadas do mesmo lado) ressaltadas. Um exame atento mostra que da administração científica ao contingencialismo a heterogestão não é questionada de fato, ao contrário, permanece *invariante*.

Destarte, a administração científica (como de resto os demais enfoques) longe de propor uma qualificação de mão-de-obra (através dos estudos de *tempo e movimento* de Taylor e seus colaboradores), acaba por desqualificar o trabalho, decomposto em uma série de gestos simples e mecânicos de acordo com o *planejamento* do escritório de métodos. Como já se disse nos capítulos precedentes, cada função é, assim, dada a uma pessoa diferente (preferencialmente as do tipo mental semelhante a um *bovino*, camponeses e imigrantes incultos, como o holandês a quem Taylor chama de "Schmidt"). A automatização dispensa a criatividade do trabalhador manual; a criatividade é, portanto, re

servada a uma elite administrativa a quem cabe a *benévola* de simplificar o trabalho, gerando, como não poderia deixar de ser, um processo de alienação e coisificação do homem.

O trabalhador, cujas tarefas são virtualmente impostas, não convoca suas qualidades de ser humano, seu trabalho não é propriamente seu e sua sujeição liga-se intimamente à necessidade de sobrevivência. Nesta perspectiva, a ignorância das operações se acentua e o homem não pode adaptar os meios (inclusive os seus próprios) aos fins propostos que, via de regra, permanecem desconhecidos. Como tudo está afixado na parede (organograma, fluxograma, regulamentos, avisos, ordens de serviço, etc.) o trabalhador não vive o seu local de trabalho, antes é um alienado. Os grupos informais (*grande descoberta* de Mayo) trocam experiências (experimentalmente toleradas) que não se relacionam ao trabalho, mas às aventuras vividas fora da fábrica; porém, daí a concluir que tais grupos *cooperam espontaneamente* no trabalho em função do trabalho é, pelo menos, uma forma de *miopia científica* que, não ultrapassando o visível imediato dos fatos e dos seres, acredita instaurar uma nova ordem, novos padrões de relacionamento, sob a égide de incentivos psicossociais, os quais, intentando ultrapassar a visão do *homo economicus*, inauguram uma forma mais amena e sofisticada de logro.

A falta de interesse no trabalho provoca o absentismo, a instabilidade e a rotatividade dos trabalhadores (apesar da simplificação ingênua de uma chamada "Teoria X- Teoria Y" de Mc Gregor), pois sendo o trabalho a única forma de sobrevivência, ou seja, a única forma de garantir um mínimo de marginalização social, a todo o momento é "substituído por outro, igualmente insípido, na medida em que permite alcançar-se o mesmo objetivo"<sup>(5)</sup> mantendo, contudo, a esperança de *algo melhor* no porvir, subsidiado pela oferta (*generosa*) de prêmios de toda a espécie e por benefícios (usualmente chamados de *vantagens*) que vão desde o transporte gratuito para os empregados, a refeições a preços módicos no local (que pode significar no local mesmo do trabalho), convênios com clubes recreativos, clínicas médicas e odontológicas, farmácias, magazines, empórios,

etc. (sempre, é claro, sob o controle cerrado das chefias).

Com todas estas *vantagens*, torna-se difícil (aos dirigentes e aos administradores) entender a realidade da chamada *operação tartaruga* (forma sutil de greve). Exigindo que o trabalhador faça rigorosamente o que se lhe manda, ou seja, quesiga totalmente as diretrizes do escritório de planejamento, não se percebe que "para bloquear o funcionamento de um serviço, não há necessidade de parar de trabalhar, basta aplicar estritamente o regulamento em vigor"<sup>(6)</sup>. Para que a empresa continue a produzir, o operário se vê forçado a urdir uma forma de cumprir suas tarefas sem deixar que os *capatazes industriais* o percebam. O progresso de uma organização, como é sabido, esta tambê, na criatividade de todos os indivíduos. Mas, como conciliar a criatividade e a submissão? Como a criatividade, *lato sensu*, é impedida, todo o esforço feito para recuperá-la sem alterar a estrutura autoritária, não se traduz senão em uma falsa criatividade, dissimulada em seu sentido logrativo pelas mais engenhosas *táticas* gerenciais. Ocorre que, percebendo a queda nos rendimentos, os dirigentes não relutam em "inventar" formas de usar a *criatividade*, razão pela qual em algumas empresas oferecem-se prêmios por sugestões apresentadas que possam propiciar um melhor funcionamento e, em algumas outras, existe a chamada *caixinha de sugestões*, onde os funcionários depositam suas contribuições; em ambos os casos, que não se excluem e nem são os únicos, a ordem estabelecida não é colocada em risco: trata-se, em suma, de negar a criatividade utilizando-se por subterfúgios.

É o autoritarismo da heterogestão que se sofisticou, é a administração por objetivos (da empresa) que mal consegue disfarçar seu verdadeiro conteúdo, é a gestão participativa que convoca os indivíduos a escolher o escolhido, recobrando as *técnicas* elaboradas pelo dirigente e para seu próprio benefício. E sendo assim, a racionalização acaba por se tornar em exploração e a burocracia, tal como Weber a definiu, em um sistema de dominação que participa, ativamente, da apropriação da *mais-valia*.

Assimilada pela burguesia (sob o capitalismo), a heterogestão burocrática age antiteticamente: "de um lado responde à sociedade de massas e convida a 'participação' de todos, de outro, com sua hierarquia, monocracia, formalismo e opressão, afirma a alienação de todos, torna-se jesuítica (secreta), defende-se pelo sigilo administrativo, pela coação econômica, pela repressão política"<sup>(7)</sup>.

O operário, condenado ao idiotismo profissional, a executor passivo da produção, tem no trabalho apenas a materialização da relação de compra e venda da força da mão-de-obra, expressa no salário. Vivido na empresa, vive fora dela: "sua vida tem início após o término do labor"<sup>(8)</sup>. Sujeita-se, por necessidade, a uma única regra, *virtude* da heterogestão: a obediência. Adaptado à máquina, o homem se coisifica (se reifica), se aliena, na medida em que é usado pelos meios da produção, em uma situação que lhe é de todo estranha, que não compreende, pois sendo através de seu esforço que a empresa se desenvolve, deste desenvolvimento não lhe sobra qualquer parcela a não ser a de crer, na falta de outra alternativa, que o progresso da empresa é também seu próprio progresso. Se o indivíduo identifica-se com a empresa é porque seu desejo, não podendo ser calado, é transferido. Produzindo, o indivíduo é servo do resultado de seus esforços eficientes (os *ineficientes*, via de regra, são despedidos), pois que cria o produto final da empresa que, não lhe pertencendo, acaba por dominá-lo. É a alienação total do sujeito dividido, a dependência do trabalho ao capital, ou, como quer Marx, é o homem que foi dividido e o capital que foi concentrado.

Sob a heterogestão, os esquemas conceptuais de Taylor e Fayol pressupõem uma identidade de interesses, que oferece aos dirigentes a primazia de elaborar os *interesses* dos dirigidos. Mayo não reluta em manter tal concepção, porque ideologicamente conveniente ao seu próprio esquema teórico; os behavioristas evitam os conflitos, manipulando-os, embora encarem-nos como possíveis e negociáveis (o que não deixa de ser uma forma de manipulação, sem a agravante de ter sido assumida) os estruturalistas tiram proveito dos conflitos (inevitáveis e

muitas vezes desejáveis) para a consecução dos fins da empresa; os adeptos do enfoque sistêmico transferem os conflitos para os papéis (conflito de papéis, de função), para maior comodismo da explicação *teórica*; a administração por objetivos, o enfoque do desenvolvimento organizacional e o contingencialismo, controlam os conflitos através da integração dos objetivos organizacionais aos individuais (sofisticando o taylorismo). Entre os extremos e nos limites extremos dos enfoques, o indivíduo é usado, heterogerido, quer de forma direta (administração científica), quer sofisticadamente (Escola de Relações Humanas), quer através da manipulação mais ou, menos, sutil (behaviorismo, administração por objetivos, desenvolvimento organizacional e contingencialismo), quer pela transferência do terreno da ação (estruturalismo e enfoque sistêmico), Em síntese, o homem (econômico, social, organizacional, administrativo e complexo) é comandado por outros, heterogerido.

A estrutura autoritária da organização e a forma de gestão, não se alteram absolutamente. É possível encontrar propostas que defendem a missão e o caráter da organização sob a estrutura burocrática<sup>(9)</sup>, ou que indicam as incertezas como fonte da falta de controle adequado e, portanto, do fracasso da dinâmica organizacional<sup>(10)</sup>, ou que postulam o paradoxo ingênuo de criar novos padrões (participativos) de administração para, literalmente, *dirigir pessoas*<sup>(11)</sup> ou, o que é pior, que sugerem que para que se tenha uma mudança na sociedade, isto é, para que se elimine as instituições burocráticas "a primeira maneira é inverter o processo (...) e criar novas burocracias..."<sup>(12)</sup>. Embora aprioristicamente haja a tentação de crer que se esteja diante de *sátiras organizacionais* (no estilo de Antony Jay), o fato é que fica patente a perpetuação do autoritarismo organizacional (expresso na heterogestão) através de estudos que se propõem superar o taylorismo mas que caem na herança que criticam, sofisticando-na. Weber, advertindo que a racionalidade burocrática constitui-se no meio mais eficiente de dominação, criticava a burocracia e a eficiência monocrática da heteronomia; a despeito destas advertências e das críticas de Weber, encontra-se na literatura hodierna tentativas de conciliar a burocracia

cia com a participação *democrática*, ou de eliminá-la pela criação de *novas burocracias*, que visam, sobretudo, manter a heterogestão *reduzindo* o autoritarismo. Assim fazendo, tais propostas nada mais fazem do que enfatizar o autoritarismo organizacional, através de uma heterogestão *benevolente*, sofisticada, ou seja, através de um logro astucioso que visa encobrir a coerção e disfarçar as consequências que dela advêm, para que se ja possível obter o *bom andamento* da empresa.

O autoritarismo expresso na heterogestão, no entanto, já havia sido denunciado por Marx quando definiu a regulamentação social e o código autoritário<sup>(13)</sup>. Marx argumenta que a subordinação do trabalhador ao capitalista (via de regra, expressa como o domínio do capital sobre o trabalho) deve ser estudada com referência ao conceito de direção, a qual, sendo exclusiva dos capitalistas, ganha a conotação de *direção autoritária*. O papel diretivo do capitalista não é, portanto, apenas uma função especial que se desprende da natureza do processo social do trabalho, como algo inerente ao mesmo, mas é, também, uma função de exploração no processo social do trabalho, função esta que é determinada pelo antagonismo inevitável entre o explorador e a *matéria-prima* de sua exploração: o trabalhador. A direção autoritária tem, para Marx, geralmente uma função de exploração do trabalhador empregado, para obter a maior quantidade possível de mais-valia e que, de forma particular, controla e reprime o comportamento de *resistência* do tabalhador. As atividades do trabalho são, assim, reguladas mediante normas que direcionam o desenvolvimento do trabalho e o uso dos instrumentos.

Como argumenta Palma, para uma interpretação das relações sociais, que se retira do conceito de alienação, está excluída toda a possibilidade de estabelecer, de modo unívoco, o significado de perda ou de realização do ser humano. Com efeito, "desde este punto de vista el conflicto - como también el carácter autoritário y constrictivo de la función directiva - no puede dejar de configurarse en una relación de conexión de ductiva con la enajenación"<sup>(14)</sup>.

Dentro desta perspectiva, portanto, enquanto as normas de controle se constituem, para Marx, em uma condição necessária de qualquer organização produtiva e é sempre possível discriminar suas funções teóricas das sociais, as normas de repressão, por seu turno, têm sempre uma função social. Por esta razão é que, com o objetivo da extração da *mais-valia*, a resistência dos trabalhadores e sua repressão são consequências necessárias do antagonismo entre o proprietário capitalista e o trabalhador. Como a complexidade da organização requer normas cada vez mais autoritárias, com o crescimento da massa de trabalhadores, cresce também sua resistência aumentando, logicamente, a pressão do capital para vencê-la. Emerge, assim, o caráter necessário do conflito que impõe sempre a individualização das normas como instrumentos repressivos. Destarte, o trabalhador está em relação de subordinação no que se refere aos processos de decisão e a tal subordinação agrega, também, o seu trabalho, enquanto função dos objetivos da direção.

A direção autoritária, na medida em que dispõe da capacidade de organizar o processo de trabalho, subordina totalmente o trabalhador ao domínio do capital e torna mais despótico o controle deste sobre o comportamento daquele que, com sua articulação com o mecanismo total, se vê obrigado a trabalhar com a regularidade de uma máquina. A capacidade de organizar o processo de trabalho com a divisão do trabalho vai permitir que se estabeleça uma diferença de intensidade da alienação, na medida mesmo em que se instaura uma relação de dependência mais forte entre o trabalhador e a direção.

Engels, quando fez a distinção da coordenação das operações da relação que existe entre as normas e a direção autoritária, afirmou - com razão - que no âmbito da organização (indústria) o industrial é o *legislador absoluto*. Estabelecendo as condições nas quais o problema da coordenação encontra solução no *código despótico* Engels distingue a função organizativa das normas, de sua função autoritária<sup>(15)</sup>. Marx, por seu turno, expressa as duas funções das normas através dos conceitos de *regulação social* e de *código autoritário*.

Com efeito, considerando que a alienação significa que o processo de trabalho é organizado em função de um uso sobre cujas determinações o trabalhador não tem capacidade de decisão, Marx argumenta que a *regulação social* se apresenta como *código autoritário*, porque os trabalhadores não participam das decisões que presidem o processo de trabalho: a racionalidade, da *regulação social* se converte na racionalidade das técnicas para controlar um comportamento necessariamente conflitual e para induzir os trabalhadores a cooperar com objetivos que lhe são estranhos. O *código autoritário* é, assim, uma regulamentação social cujas normas são formuladas pelos dirigentes e que se constituem em um instrumento organizativo de sua dominação sobre os trabalhadores; tal código é autoritário porque se vale (e é aplicado) de formas coercitivas. Além disto, o *código autoritário* é uma caricatura capitalista da regulamentação social, ou seja, é uma interpretação mais ou menos conscientemente deformada da função organizativa das normas; esta deformação consiste em fazer passar o *código autoritário* por uma simples regulamentação social atribuindo, assim, a razões técnicas inerentes ao processo de trabalho, as normas que dependem do processo de valorização do capital. A alienação do trabalho, enquanto subordinação do trabalhador ao *código autoritário*, pode ser percebida, portanto, na medida em que a condição de trabalho usa ao trabalhador.

Com a heterogestão sendo, destarte, a forma mais radical do autoritarismo organizacional (enquanto gestão), cujas implicações e conseqüências têm se mostrado desfavoráveis a conseguir, ao mesmo tempo, o aumento da produtividade e a redução dos conflitos, em alguns países vai ocorrer a emergência da co-gestão, como uma esperança para salvar o desempenho de dirigentes e administradores, sem colocar em causa a estrutura organizacional já estabelecida. Portanto, no ítem seguinte procurar-se-á analisar a co-gestão em dois momentos: em primeiro lugar, como uma forma de gestão que vai lograr ultrapassar a heterogestão no sentido de manter o capitalismo; em segundo lugar, como uma forma de gestão que, não questionando a ordem estabelecida traz em seu bojo muitas características do autoritarismo organizacional.



## 2. CO-GESTÃO

A co-gestão pode ser confundida com participação ou, mais propriamente, com uma gestão participativa. A co-gestão embora implique co-participação, remete também à uma co-direção: é necessário portanto, fazer a distinção.

O que se viu, na heterogestão, consiste no fato do trabalhador não estar vinculado ao seu trabalho, pois o realiza levado pela necessidade de sobrevivência, o que resulta sua tarefa em uma servilidade e não, em uma obra. Por esta razão, muitos estudos trouxeram à tona os *fatores psicológicos*, cultivando a necessidade de *relações humanas* que, aliados à *estrutura* e ao *comportamento* levariam ao *desenvolvimento organizacional*: descobriu-se, assim, que as soluções eram simples. Baseados em experimentos que não vão ao cerne do problema, os receituários (vendidos nas chamadas *consultorias de armazém*) pretendem *integrar* os trabalhadores, interessá-los, associá-los, sem renunciar, contudo, aos sistema de distribuição (de lucros, de competência, de autoridade, etc.) que, reservando à minoria os *privilegios*, são incompatíveis com qualquer sistema de associação. A concepção de que a empresa é uma propriedade, automaticamente exclue dela os trabalhadores, que não se interessam em um empreendimento do qual não são partes integrantes: o único interesse real é o salário\*.

Associando-se os proprietários e assalariando-se os trabalhadores, mantém-se a ordem estabelecida, embora estes, *desinteressados*, ao invés de trabalhar, *acampam* na empresa. Para amenizar tal situação, não faltaram "brilhantes" idéias, como a participação nos lucros, idéia esta que vem sendo re-descoberta ao longo dos anos, embora desde Bismark não tenha resolvido

---

\* Existem algumas pesquisas que mostram estar o salário em quarto, ou quinto lugar na escala hierárquica de importância. Isto mostra, muito bem (embora não seja esta a intenção das pesquisas), o quanto os trabalhadores estão longe de perceber o logro de que são vítimas (passivas).

o problema, pois o período de trabalho continua sendo um *parêntese* no cotidiano dos indivíduos, os quais continuam executando suas tarefas como se fossem partes de uma engrenagem: a participação nos lucros, ínfima, não livrou os trabalhadores da condição de assalariados.\* A participação na gestão vai surgir, portanto, como resultado do desespero da classe dirigente para salvar seu desempenho, em função da crescente alienação do sujeito dividido.

Participar, no entanto, não significa criar, mas *participar* de uma atividade que já existe, que já possui sua própria estrutura e seus objetivos. O indivíduo junta-se ao grupo e com ele colabora, presta seu concurso, contribui, mas carece de iniciativas. A participação inclui, assim, tanto uma *proporção* de heterogestão, na medida em que o indivíduo colabora com a empresa de outro, como uma adesão voluntária e o sentimento de contribuir (de uma forma relativamente original) para uma *empreitada* comum. A co-participação não significa, por si só, uma co-gestão.

A co-gestão supõe que o trabalhador possa ter uma *palavra* a dizer na organização da empresa e, portanto, se manifesta em dois níveis: operacional e estratégico. Dito de outra forma, a co-gestão atua *no nível da organização técnica do trabalho e no nível da política geral da fábrica*<sup>(16)</sup>. Sob a *co-gestão*, o operário não é reduzido a um mero papel instrumental, já que é reintegrada sua iniciativa e criatividade nos processos de produção surgindo, daí, as noções de *job enlargement* e *job enrichment*. Os operários escolhem, eles mesmos, os melhores meios de atingir os fins propostos, já que o dirigente não *deixa* a organização do conjunto e os detalhes das tarefas práticas unicamente às chefias pois, certa medida de auto-organização é concedida (este é o termo) aos que executam as tarefas. A *par*

---

\* Em outros casos, o *butim* foi oficializado, através de programas do estilo "PIS/PASEP".

participação ganha uma conotação mais ampla (e não, reduzida à idéia de gestão participativa), tornando-se ativa, intensiva, na medida mesmo em que é solicitada. Tem-se destarte, configurada uma co-gestão nas determinações dos meios a serem utilizados e a forma como devem sê-lo, para a consecução dos objetivos.

Não obstante, é possível encontrar na literatura propostas diversas de co-gestão. Uns sugerem que, atribuindo à empresa uma personalidade jurídica moderna, pode-se conduzir os que fornecem o capital à tarefa de *servidores remunerados* e os operários (através da remuneração coletiva) à tarefa de formar uma sociedade de trabalho (associação) que os leve a ultrapassar a condição de assalariados <sup>(17)</sup>, outros sugerem a construção de uma sociedade que lute pela co-gestão, na forma de um socialismo reformista <sup>(18)</sup>. Há, também, um relato interessante, que se aproxima bastante da idéia de uma cooperativa de produção (embora personifique, de fato, uma co-gestão *lato sensu*), de uma experiência realizada no Brasil (malgrado a linguagem romanesca e as idéias pré-concebidas tratadas sem qualquer cuidado) através da "Unilabor" <sup>(19)</sup>. Ainda que existam várias experiências de co-gestão (Suécia, França, Estados Unidos, etc.), a essência não se altera; entretanto, optou-se por relatar duas experiências de co-gestão neste estudo: Peru e Alemanha. Em primeiro lugar, porque tais relatos referem-se a experiências franqueadas a toda (ou quase) a sociedade, na medida em que foram aprovadas por leis governamentais, que regulam a prática da co-gestão; em segundo lugar, porque se tratam de experiências realizadas em um país capitalista periférico, dependente (Peru) e em um país capitalista avançado (Alemanha Ocidental-RFA); e, em terceiro lugar, por serem os relatos mais significativos para o presente estudo, nos sentido de oferecer a real dimensão da co-gestão na prática. A estes relatos, buscar-se-á verificar a opinião de um empresário brasileiro, o qual se manifestou favorável à co-gestão e que, já há algum tempo, vem tentando implantá-la em suas empresas.

A experiência peruana, segundo Covarrubias e Vanek <sup>(20)</sup> data oficialmente de 2 de maio de 1974, quando o governo

promulgou o Decreto Lei nº 20.598, chamado "A Lei do Setor de Propriedade Social". A filosofia básica da lei é clarificada em seu artigo primeiro, onde é definida a SPF (*social property firm*). Quatro características distinguem a SPF: a.) total participação, entendida como o direito de todos os trabalhadores em participar das decisões, gerência e benefícios econômicos da empresa; b.) propriedade social da empresa, no sentido de que isto se constitui em todos os trabalhadores do Setor de Propriedade Social (SPS); c.) acumulação social, significando que parte da receita de cada firma é usada para expandir o setor em conjunto; d.) treinamento permanente dos trabalhadores.

A estrutura interna de uma SPF é composta de vários grupos, cada qual com funções específicas. A natureza básica da autoridade é a assembleia geral, composta de todos os trabalhadores da firma, sejam eles permanentes (estáveis) ou trabalhadores temporários, sendo que ambas as categorias tem os mesmos direitos, ainda que estes últimos não possam ser eleitos para posições de liderança. As funções da assembleia são: aprovar os planos e políticas da firma; decidir sobre a distribuição do excedente; modificar os estatutos da firma; eleger os membros do comitê de administração (gerência), do comitê de honra e do comitê de treinamento. O primeiro é responsável pela supervisão, diária das operações, deve submeter-se à assembleia geral os planos e políticas da firma e eleger o gerente geral, o qual, por sua vez, deve também submeter suas ações à assembleia geral; o segundo é o responsável pela disciplina e promoção dos trabalhadores; o terceiro, como o próprio nome indica, é o responsável pelo treinamento constante, pela atualização e aperfeiçoamento do pessoal.

O capital de uma SPF vem de duas fontes distintas: banco nacional de desenvolvimento e distribuição de ações a serem vendidas às instituições financeiras. No primeiro caso, trata-se de um empréstimo temporário que deve ser devolvido conforme o acordo entre as partes contratantes, dependendo também da natureza do projeto, enquanto a segunda fonte se caracteriza pela estipulação de que os acionistas terão direito a dividendos, mas não sobre a direção ou controle da firma.

Por outro lado, o empregado também participa no fundo (capital) da firma, o que configura uma co-participação, e quando este se retira (após 20 anos, ou antes em caso de inaptidão física) recebe suas ações no montante de suas contribuições ao longo dos anos. Somente ele (ou sua esposa e descendetes, após sua morte) pode receber os rendimentos destas ações, pois elas são inegociáveis. Depois que seus descendentes atingem a maioria, estas ações são transferidas para o Fundo Nacional de Propriedade Social, sem nenhum direito residual pa-ra seus familiares.

As instituições que formam o Setor de Propriedade Social são as seguintes:

- a. União Regional: formada por representantes de cada uma das SPF regionais, com um mínimo de três firmas;
- b. Assembléia do SPS: é um corpo consultivo formado por um presidente e dois representantes das Uniões Regionais (que os elegem), quando cinco uniões forem constituídas;
- c. Comissão Nacional de Propriedade Nacional: é a repartição pública tratando com a SPS. É composta de doze funcionários indicados por diferentes instuições públicas, mais três representantes apresentados pela Assembléia do SPS;
- d. Fundo Nacional de Propriedade Social: dirigido por seis membros (três funcionários públicos e três eleitos pela Assembléia do SPS).

Já na Alemanha Ocidental o movimento em prol da cogestão se consubstanciou após a Segunda Guerra Mundial (por-tanto, ainda sob a influência do princípio nazista da fábrica), sendo implantada oficialmente em 14 de abril de 1951 pa-ra o setor mineiro e metalúrgico, após reivindicações da confederação dos sindicatos ("DGB"), na tentativa de gerar maio-res satisfações aos trabalhadores com maiores benefícios aos

dirigentes (retomando, sob nova ótica, a concepção taylorista de interesses mútuos); no entanto, apenas a partir de 1976 a chamada *mitbestimmung* foi regulamentada no sentido de atingir também outros setores da nação germânica. Com efeito, após anos de provas de força, negociações e consultas no Parlamento, os políticos conseguiram, no início de 1976, chegar a uma regulamentação da co-gestão que fosse aceita por todos os partidos na República Federal da Alemanha (RFA). Um relato interessante sobre a co-gestão na RFA é o que faz Velte<sup>(21)</sup>; Velte afirma que com a resolução do Parlamento alemão garante-se que o capital e o tabalho subsistam lado a lado na empresa, com igualdade de direitos. As decisões importantes sempre dependerão da aprovação dos empregados na produção. Mas a co-gestão nas decisões da empresa (que repercute também na segurança do empregado) não se trata de uma invenção deste século.

Com efeito, Velte relata que já na idade Média havia em Nurembergue artesãos que não concordavam com a dominação exclusiva de seus chefes (mestres) e, pelo menos em questões menores relativas ao trabalho diário, tentavam conseguir o direito a voto. O primeiro passo decisivo rumo a co-gestão na Alemanha foi dado, no entanto, em 1848 (ano revolucionário alemão) quando o congresso de trabalhadores em Berlim, exigiu a eleição livre dos *supervisores* e *mestres de obras*. A Assembléia Nacional de Frankfurt, aproveitando esta idéia, votou, no mesmo ano, em favor de uma mudança do regulamento industrial da época.

Para Peter Velte, o passo mais importante para os especialistas em co-gestão foi uma lei imperial de 5 de dezembro de 1916 (no segundo império alemão); não obstante esta lei ter proibido certas greves e ter introduzido uma espécie de prestação de serviços obtigatórios para a indústria de armamentos, encontrava-se ali uma determinação segundo a qual, em todas as fábricas com mais de 50 empregados, deveriam ser fundadas *comis*sões com o objetivo de fomentar as *boas relações* com os empre-sários. Após a revolução de 1920, seguiu-se uma lei do conselho técnico que garantia aos empregados o *direito a voto em todas*

as questões sociais, conquista abolida, posteriormente, com a ascensão do nazismo, que punha termo a qualquer atividade dos conselhos técnicos.

Depois da Segunda Guerra Mundial iniciou-se, novamente a discussão em torno da co-gestão na Alemanha em todos os sindicatos (principalmente estes, que viam na co-gestão um progresso para toda a classe trabalhadora), partidos políticos e organizações empresariais. O sindicato da Indústria Metalúrgica realizou, em 1950, uma votação na qual cerca de 95% dos seus membros pronunciaram-se a favor de uma greve em prol do direito à co-gestão. O resultado foi a chamada co-gestão "Montan", ou seja, a co-gestão paritária, que atingiu tanto os setores da indústria do ferro e do aço, como a indústria mineira. Assegurava-se, destarte, que os operários participariam amplamente da condução dos fins da empresa, pois teriam tantos membros no conselho fiscal quanto os dirigentes.

Entretanto, Velte argumenta que já nesta época tinha-se consciência dos problemas que poderiam surgir quando os trabalhadores e dirigentes fossem de opiniões completamente opostas, ou seja, quando as votações resultassem empatadas, em um impasse. Por esta razão, o modelo de co-gestão "Montan" prevê a introdução de um *décimo-primeiro* membro no conselho fiscal, um elemento *neutro*, via de regra um magistrado, que não depende nem dos trabalhadores e nem dos dirigentes. Depois disto, na RFA o direito à co-gestão foi desenvolvido (principalmente na década de 1950) tendo os serviços públicos recebido, já em 1955, uma *lei de representação de pessoal*; o debate foi se alastrando em toda a Alemanha Ocidental para, em 1972, surgir na declaração governamental do então chanceler federal Willy Brandt. Iniciava-se, com isto, uma luta renhida entre os diversos grupos políticos, especialmente entre os sindicatos e as associações dos dirigentes de empresas. Enquanto os empresários, a princípio, aprovavam a co-gestão, embora desejando dispor de mais votos no conselho fiscal, os sindicatos empenhavam-se pela paridade total (mesmo número de representantes de dirigentes e de trabalhadores no conselho fiscal). Um primeiro projeto governamental aproximou-se muito da idéia básica dos sindicatos, ten-

do os comitês competentes do Parlamento Federal deliberado durante quase um ano; em três consultas foram ouvidos estudiosos alemães, professores estrangeiros, representantes dos sindicatos, dos empresários e (como não poderia deixar de ser), também, das várias seitas religiosas (igrejas) mais influentes.

As deliberações do Parlamento Federal foram avaliadas pormenorizadamente e tanto o Ministério da Justiça quanto o Ministério do Interior solicitaram pareceres adicionais. O resultado compartilhado pelos liberais democratas (o parceiro menor na coalização com os social-democratas) foi de que não seria possível uma equiparação total entre os dirigentes e os trabalhadores. De um lado, a "Lei Fundamental da República Federal da Alemanha", em seu artigo 14, garante a liberdade total da propriedade, que apenas pode ser restringida por *motivos sociais*; de outro lado, alguns *experts* viram a *autonomia tarifária* em perigo quando um conselho fiscal (paritariamente composto) pudesse decidir, por exemplo, sobre salários, ou sobre *medidas de combate à greve*.

Finalmente chegou-se, no governo federal, à decisão de *conceder à parte do capital, em questões de dúvida, uma leve preponderância* (leve, porém, decisiva). Assim é que, a regulamentação da co-gestão atualmente em vigor prevê que, ao presidente do conselho fiscal (observa-se que este não pode ser "*eleito*" *contra o voto dos dirigentes*) cabe, em caso de empate, o *voto de minerva*, isto é um segundo voto, para o desempate.

A introdução da co-gestão nas empresas é aprovada por todos os partidos do Parlamento Federal, inclusive pela oposição (que há alguns anos levantava sérias dúvidas quanto às proposições governamentais). Mesmo as associações de dirigentes empresariais reduziram, neste meio tempo, suas críticas à co-gestão, embora continuem céticas quanto à restrição de suas competências. Entretanto, algumas grandes empresas da RFA já haviam introduzido, por iniciativa própria, alguns anos antes, *diretrizes* semelhantes às da co-gestão aprovada, um fator que, *aliás*, reforçou o governo federal em sua intenção de implantar, no período legislativo de 1976 a equivalência (ou quase) entre



o trabalho e o capital nas empresas.

Os pressupostos da co-gestão na RFA podem ser resumidos, segundo o relato de Velte, em três pontos:

- a. quanto ao funcionamento: devem submeter-se à co-gestão paritária, fundamentalmente, todas as sociedades de capital que possuírem mais de 2.000 empregados (que se constituíam em cerca de 650 empresas em 1976). A co-gestão não vigora para sociedades de pessoas (como as sociedades em comanda) e o setor da indústria mineira e metalúrgica (para o qual, já em 1951, foi concebido um modelo próprio, conhecido como co-gestão "Montan"). Para todas as outras empresas (com menos de 2.000 empregados) vigora a lei constitucional de indústrias de 1952;
- b. quanto a composição do conselho fiscal: segundo a concepção do governo federal, um conselho fiscal compõe-se paritariamente, ou seja, dirigentes e trabalhadores encontram-se nele representados pelo mesmo número de membros. A ordem de grandeza do conselho fiscal corresponde ao tamanho da empresa: empresas com mais de 20.000 operários tem 20 conselheiros (10 pelos dirigentes e 10 pelos operários); empresas menores enviam 12 ou 16 membros ao conselho fiscal. Ressalte-se, contudo, que para a representação dos operários vigoram certas particularidades: um dos seus representantes deve ser um funcionário a nível de chefia na empresa e dois representantes (que em empresas maiores são três) são propostos pelos sindicatos e não precisam, necessariamente, pertencer à empresa (embora a escolha desses representantes deva ser processada pelos trabalhadores da empresa, cabendo aos sindicatos, no entanto, a proposição dos nomes);

c. quanto a situação de empate: tendo em vista os interesses diversos entre dirigentes e trabalhadores, é possível ocorrer que as votações acabem indecisas; neste caso, a lei prevê que o presidente do conselho fiscal receba um *segundo voto* em uma nova votação. Esta regulamentação torna-se importante especialmente na nomeação da presidência.

Examinados estes dois exemplos (Peru e Alemanha Ocidental) práticos de co-gestão, é pertinente verificar a opinião de um empresário brasileiro sobre o assunto. Trata-se de C. R. Mendes Ribeiro, empresário gaúcho\*, o qual argumenta que estando o Brasil no rumo de uma democratização consciente, surgem as demonstrações de força dos operários, o que deve levar os empresários a buscar soluções que venham a evitar os conflitos capital-trabalho. Tais conflitos, continua, levarão fatalmente a uma gradativa conquista operária, mas com um custo social, possivelmente desnecessário.

Um sindicalismo forte "perderá sua motivação quando se atingir os objetivos da co-gestão e co-participação, pois, a partir daí, *deixa de existir o conflito entre o trabalho e o ca*pital"<sup>(22)</sup>. Quando os trabalhadores se arregimentam como uma força de pressão, isolam-se em posições de inferioridade, assumindo o papel de oprimidos em busca de justiça. Em lugar de se contrapor à opressão, o caminho mais adequado é acabar com ela, já que esta opressão está consubstanciada no *poder* do capital, perpetuado pela herança e aumentado por injustos critérios de só se dar crédito a quem tenha garantias a oferecer, o que significa que o que tem mais, ainda mais consegue.

Continuando, Mendes Ribeiro sugere, entre outras al

---

\* O empresário referido, na época em que escreveu o artigo, era um dos proprietários da "Neoform S.A. Indústria e Comércio de Plásticos" e da "Manlio Gobbi S.A. Industrial e Comercial", ambas as empresas no Rio Grande do Sul.

ternativas, que se crie um *fundo de participação dos funcionários da empresa*, com o aporte de recursos do Governo em valor equivalente ao da *transferência de participação dos detentores de capital para o mesmo fundo*. Este mecanismo, que o aludido em presário julga ser simples, poderia capitalizar as empresas (que no Brasil estão sumamente descapitalizadas, pois na maioria delas os bens patrimoniais dos empresários estão fora do objetivo social) ao mesmo tempo em que forçaria uma descentralização do capital). Assim, o custo para a empresa seria ao so mente o de distribuição de resultados para o *fundo de participação*.

Em continuidade ao seu raciocínio, propõe que todos os funcionários, a partir de um dado período para se ajustar à empresa passem a ter participação no fundo instituído, recebendo cotas de participação estabelecidas de acordo com um critério que levasse em conta a remuneração auferida e o tempo de per manência na empresa, o que seria um estímulo à estabilidade. Mes mo saindo da empresa (por qualquer motivo) o indivíduo continuaria a participar do fundo enquanto vivesse, beneficiando-se do esforço despendido enquanto trabalhava na mesma. O funcionário, destarte, iria comprometer seus esforços trabalhando em em presas que lhe proporcionassem maior rentabilidade, à semelhan ça de aplicações no mercado financeiro.

Para evitar conotações capitalistas sugere ainda Men des Ribeiro, que a participação no fundo seria de usufruto do funcionário, extinguindo-se com sua morte. Este fundo, por ofe recer condições de voto, asseguraria a co-gestão, por um proce so gradual e lógico, sem luta de classes nem oposição. Assim, sua concepção de co-gestão refere-se ao bom senso de conferir *poder de decisão* em grau crescente, de acordo com a capacidade de cada um, servindo de estímulo para a mobilidade verti cal dentro da empresa.

Como se viu, a co-gestão provoca a derrocada da heterogestão (autoritária), embora não elimine o autoritarismo. Com efeito, de um lado é uma direção de ofício que comanda a es tratégia (política) da empresa nos planos técnico (operacional)

financeiro e comercial (econômico), enquanto as remunerações, (por categorias ou mesmo as individuais) e as promoções profissionais vão depender de uma *instância eleita*, efetivamente controlada pelo pessoal. Esta forma de gestão é capaz de criar um *clima democrático* na empresa, tornando possível que os pontos de vista da direção sejam aceitos pelo conjunto dos trabalhadores (23); de outro lado, a co-gestão não elimina o autoritarismo organizacional, mas tem o efeito de mascará-lo, constituindo-se, como se verá a seguir, em um logro astucioso da classe dirigente.

A co-gestão está inserida nos pressupostos de um processo democrático participativo que, aliado à co-direção, tem o efeito de minimizar a exploração; no entanto, do ponto de vista da sociedade global pode gerar uma espécie de egoísmo de grupo, uma tendência a se considerar a empresa como uma propriedade exclusiva daqueles que nela trabalham, em detrimento da comunidade. A nível interno, a co-gestão não questiona os objetivos definidos pela direção da empresa (mesmo, ou principalmente, os que elegeram), pois sendo o lucro o que se visa em primeira instância, em seu nome retoma-se o *modo de produção capitalista*, embora sob outra forma de gestão.

A participação nos lucros (em forma de cotas ou ações) cujo objetivo é *eliminar o conflito capital-trabalho*, na verdade engendra uma dissimulação na apropriação do excedente. As ações são concedidas ao trabalhador mediante determinadas condições (que para o empresário não existem) que, além de dificultar a posse e limitar o usufruto, não produzem juros imediatos e tampouco são negociáveis. Além do mais, tais ações prendem o trabalhador ao que ele julga ser *sua* empresa, recompensando-o por sua *fidelidade e paciência* e colocando-o em uma tal situação que irá desejar que, no sentido de que suas ações sejam valorizadas, a empresa produza lucros cada vez maiores, o que, em última análise, mantém (ou integra) o trabalhador no sistema capitalista. Como se isto não bastasse, esta esperança ingênua de que o trabalhador será beneficiado amplamente, não leva em conta o funcionamento real de uma sociedade por ações, na qual quanto maior o número de ações em jogo, mais o mercado fica li

vre para as minorias organizadas que, a partir daí, irão explorar não apenas o trabalho (embora disfarçadamente) mas, o que é mais sutil, o capital dos pequenos acionistas<sup>(24)</sup>, o que se configura em um agravamento habilidoso da exploração e da auto-alienação.

A definição dos objetivos da empresa escapa à classe trabalhadora como um todo, porque esta forma modesta de liberalização do trabalho é concedida (este é o termo exato!), como uma forma de interessar os trabalhadores na obra do empresário, *atenuando* a monotomia, o tédio, a desatenção, os acidentes de trabalho, a rotatividade da mão-de-obra, os altos índices de absenteísmo, etc. (que representam, na verdade, altos custos à empresa). Trata-se, assim, de "uma adaptação (inteligente) do patronato e, ademais, de uma adaptação benéfica e sem risco, já que o poder diretorial não está de forma alguma posto em questão por esta renúncia à fixação dos detalhes; ao contrário, poder-se-ia argumentar que ele se reforçou ao dissimular suas formas mais nítidas e os meios mais eficazes"<sup>(25)</sup>.

A co-gestão, tal como a proposta peruana, além do que já foi apontado, traz em si o estigma do autoritarismo, na medida em que tolhe (limita) as liberdades individuais ao fixar uma série de controles burocráticos que conferem ao Estado todas as prerrogativas nas grandes decisões.

Na Alemanha vê-se claramente que tanto a co-gestão "Montan" (que preve um *décimo primeiro* membro no conselho fiscal, o qual é considerado *neutro*) como a paritária (que preve o mesmo número de representantes de dirigentes e trabalhadores, conferindo, em caso de empate, ao presidente do conselho fiscal - que não pode ser *eleito* contra a vontade dos dirigentes - o direito ao *voto de Minerva*), dão todas as condições para que nas questões essenciais a classe dirigente tenha seus interesses realizados em detrimento dos interesses da classe trabalhadora; se no primeiro modelo o *décimo-primeiro* voto era teoricamente neutro, no segundo modelo a paridade fica apenas no número de membros, pois em caso de empate, nem ao menos teoricamente haverá igualdade. Além do mais, a legislação só beneficia as grandes

empresas que podem negociar melhores salários, melhores condições de trabalho, redução da jornada de trabalho de 48 horas para 40 horas semanais, etc., porque suas filiais exploram a classe trabalhadora (farta e barata) dos países dependentes (como demonstra Paul Sweezy) e podem dividir (repassar) com os operários da nação de origem (embora os dirigentes fiquem com a maior parte desta *divisão*) o produto dos bens diários realizados nos países dependentes (com quem firmam acordos, convênios, etc., para oficializar a exploração).

Na realidade, a co-gestão não elimina (sequer transfere para outra nação dependente) o conflito capital-trabalho (como ingenuamente acredita o empresário brasileiro Mendes Ribeiro), pois o conflito é inerente onde quer que ambos, capital e trabalho subsistam: negar o conflito é simplificar demais a natureza das coisas. A co-gestão não elimina o conflito em uma exploração (o capitalismo expressa, em si mesmo, uma relação de exploração).

A co-gestão, destarte, vai promover a derrocada da heterogestão, como uma forma radical de autoritarismo organizacional, porém não ultrapassa este mesmo autoritarismo; todavia, tem o efeito de dissimulá-lo, disfarçá-lo. Dentro de uma perspectiva histórico-estrutural, a co-gestão pode ser encarada, no limite, como um momento dialeticamente necessário, embora não suficiente, para a eliminação do autoritarismo<sup>(26)</sup>. Uma contestação mais acentuada do poder da classe dirigente, contudo, pode ser vista na análise dos conselhos operários: objetivo do ítem seguinte.

### 3. CONSELHOS OPERÁRIOS

Observada a história das lutas sociais, nota-se que os conselhos operários traduziram-se em uma forma de contestação do poder da classe dirigente de maneira mais acentuada do que o fizeram os movimentos em prol da co-gestão.

Na RFA, como se viu, a co-gestão se efetua mediante uma discussão institucionalizada (respeitadas as formalidades legais), onde as partes tem interesse em um acordo já que beneficiam-se de um desenvolvimento econômico sem obstáculos que, no plano internacional, vai permitir a valorização da moeda e, no plano nacional, uma elevação dos salários, corroborado com a exploração realizada pelas filiais das grandes corporações fabris nos países dependentes: os trabalhadores das economias desenvolvidas beneficiam-se com a exploração dos trabalhadores das economias dependentes. Os conselhos operários ultrapassam esta *colaboração de classes* na medida em que se trata de uma *intervenção conflitual* (mormente no curso de greves) que retira da classe dirigente concessões, resultando em uma melhoria nas condições de trabalho e interferindo, com a mesma intensidade, no campo político e econômico.

Os conselhos operários não se baseiam em permissões concedidas pela benevolência da classe dirigente (outorga de favores), mas em autênticas conquistas da classe trabalhadora que ao contrário de partilhar as decisões, que nem sempre atendem seus interesses objetivos específicos, impõem sua vontade coletiva. Historicamente ultrapassam a co-gestão, em termos de colocar em *xeque* as estruturas autoritárias, mas na medida em que, na prática, não questionaram o papel dos trabalhadores e dos dirigentes, no sentido de suprimir o antagonismo de classe pela supressão das classes, trouxeram em seu bojo certos resquícios do autoritarismo organizacional. Os conselhos operários não conseguiram dirigir a empresa e nem determinar os produtos que deveriam ser fabricados; não obstante, em termos de gestão, os conselhos foram (e são) formas embrionárias que, em uma perspectiva histórico-estrutural, podem levar ao rumo de uma democracia direta no âmbito da empresa e da sociedade.

Gramsci, um dos principais teóricos dos conselhos, via nestes a realização gradativa do projeto marxista e nos sindicatos, via apenas *aparelhos do Estado*, destinados a perpetuar o capitalismo. O sindicato, argumenta Gramsci, não pode ser um instrumento de renovação radical da sociedade, ao contrário, pode oferecer ao proletariado "peritos na burocracia sindical, experts e técnicos em questões industriais de índole geral, porém o que não pode ser é a base do poder proletário"<sup>(27)</sup>. A realização da *ditadura do proletariado* deve ser encontrada em um tipo de organização específica da própria atividade dos produtores e não, dos assalariados; o conselho de fábrica é, para Gramsci, a célula primordial desta organização, pois nele estão representados todos os ramos do trabalho (proporcionalmente à contribuição que cada um dos ramos presta na elaboração do produto final da empresa fabril) configurando-se, portanto, como uma instituição de classe (social) e não, da estratificação. O conselho realiza, destarte, a unidade da classe trabalhadora nos mesmos moldes que tal coesão deve se verificar na sociedade, pois o conselho é o modelo do *Estado proletário*: todos os problemas inerentes à organização do Estado são inerentes à organização dos conselhos. O conselho é visto por Gramsci, nesta perspectiva, como "o órgão mais idôneo da educação recíproca e de desenvolvimento do novo espírito social que o proletariado conseguiu extrair da experiência, viva e fecunda, da comunidade de trabalho"<sup>(28)</sup>. A solidariedade operária que, no sindicato, se desenvolve na luta contra o capitalismo, no seio do conselho é permanente, pois se acha presente em todos os momentos da produção industrial.

A existência do conselho confere aos operários a responsabilidade direta da produção, levando-os a melhorar seu trabalho e instaurando uma disciplina consciente e voluntária e não, por imposição, pois a organização por fábricas estrutura toda a classe trabalhadora em uma unidade homogênea e coesa que se adapta ao processo industrial de produção, dominando-o até penetrar definitivamente no mesmo.

Já o sindicalismo reproduz, para Gramsci, a forma da sociedade capitalista, na medida mesmo em que não a supera, já



que organiza os trabalhadores como meros assalariados (atores do regime capitalista, vendedores da *mercadoria chamada trabalho*) e não, como produtores. O sindicalismo une os trabalhadores segundo a lógica capitalista do *individualismo econômico*, pois se para os trabalhadores por ramo industrial, por ofícios, ou pelos objetos produzidos; assim, o operário, ao servir-se de um instrumento de trabalho em detrimento de outro, ao transformar uma matéria em detrimento de outra, vai provar sua aptidão como um meio de ganhar dinheiro e não, como um momento da produção. O sindicato, unindo os trabalhadores por categorias vai distanciá-los do fato de se autoconsiderarem produtores, fazendo-os crer que são mercadorias dentro de um mercado nacional e internacional, que estabelece, dentro do *jogo competitivo do mercado*, o preço e o valor do trabalho. Nesta perspectiva o indivíduo não determina, antes é determinado, não domina o trabalho que usa, antes é usado pelo trabalho que o domina: o sindicato traz consigo todos os valores burgueses do capitalismo a quem, em o combatendo, serve. O conselho, ao contrário do sindicato, é a negação da legalidade, do pacto assumido (com a classe empresarial), na medida em que não estabelece acordo definitivo, mas impõe suas considerações como reflexos dos interesses objetivos específicos da classe em um dado momento, em uma dada situação. Não obstante a lucidez de Gramsci, os conselhos não realizaram (nem na Rússia, nem em Turin) o projeto que dele se esperava.

Franco Ferri<sup>(29)</sup>, analisando a revolução de fevereiro de 1917 na Rússia, argumenta que os comitês de fábrica propuseram, em essência, a questão da contenção do poder na prática da luta de classes dentro da empresa, constituindo-se em um elemento acelerador da transformação sofrida pela consciência política das massas e por suas relações políticas. Os comitês de fábrica surgiram, na Rússia, espontaneamente no curso das lutas reivindicativas por aumentos de salários e redução da jornada de trabalho que se seguiram à revolução de fevereiro, simultaneamente com a criação dos *soviets* e dos sindicatos operários.

De acordo com Ferri, o comitê de fábrica tinha, na

Rússia, o direito de retirar as pessoas da administração que não conseguissem garantir uma relação normal com os operários, constituindo-se, dessa forma, em um organismo de controle da atividade de direção nos setores administrativos, econômicos e técnicos. Para realizar este controle preliminar, o comitê de fábrica enviava um de seus membros (como seu representante perante a direção) aos setores econômico e técnico da empresa, bem como às diversas seções da fábrica. Todos os documentos oficiais da direção, balanços de produção e de despesas, deviam ser apresentados a este representante. O Conselho operário, surgido em plena ruína econômica russa, encarnava a vontade da classe trabalhadora de fazer triunfar suas aspirações democráticas no plano econômico, manifestando-se no espírito de iniciativa do trabalhador (no campo da produção), na atividade do partido (no campo político), na atividade sindical (no campo dos salários), na atividade das cooperativas (no campo do consumo) e dos clubes (no campo cultural), o que demonstra, sobretudo, que os operários estavam mais interessados que os proprietários no trabalho regular e ininterrupto das fábricas.

Ferri, contudo, faz notar que "el comité de fábrica controla la actividad total, en todo momento en una fábrica que sigue siendo de propiedad del empresario; el control se ejerce sobre la administración, pero no es la administración"<sup>(30)</sup>. Assim, o direito de dar ordens sobre a administração da empresa, sobre seu funcionamento, correspondia exclusivamente ao proprietário, o que indica com clareza, que os conselhos operários não lograram na prática, como se disse anteriormente, realizar o projeto consubstanciado em uma derrocada do autoritarismo. Um estudo elucidativo, neste particular, é o que fez Fernando Garcia<sup>(31)</sup> que, invocando Rosa Luxemburgo (no epígrafe do seu estudo está colocado todo o drama da Revolução Russa), mostra que, em uma dimensão autoritária, a liberdade passou a ser a liberdade dos partidários do governo, isto é, uma *liberdade de de privilegiados*.

Lucio Magri<sup>(32)</sup>, por seu turno, é de opinião de que a temática dos conselhos vem se desenvolvendo através da crítica à democracia parlamentarista e representativa. Magri questio

na sobre a validade dos conselhos operários no capitalismo moderno, afirmando que os que negam a validade desta temática apoiam-se em tres argumentos: a.) a sociedade capitalista atual é socialmente tão complexa que a construção de uma maioria implica o concurso de uma pluralidade de estratos e de classes sociais; b.) o peso da tradição político-cultural impõe e permite um sistema de alianças não limitado ao momento social e de classes, mas rico em mediações superestruturais; c.) a sociedade atual, como de resto, as fracassadas experiências já ocorridas antes, convidam a evitar estruturas institucionais que comprimam a articulação do poder, limitam o exercício das liberdades tradicionais e, cultivam em si mesma tendências totalitárias. A estes argumentos, Magri responde que "son justamente estas características nuevas de la sociedad capitalista actual las que vuelven plenamente madura la temática de los consejos" (33), pois - observa mais adiante - a luta operária não tende a sair do horizonte sindical para reivindicar a gestão operária da fábrica capitalista, mas para contestar a organização capitalista do trabalho, uma tecnologia orientada pelo princípio da exploração, a estrutura hierárquica da fábrica, a divisão social do trabalho determinada pelo benefício e pelo mercado.

Os conselhos são vistos, destarte, como uma forma embrionária de se chegar à democracia direta no âmbito das fábricas e da sociedade: diga-se de passagem, a justo título. Não obstante seja uma proposta válida, no sentido de eliminar e não apenas, disfarçar o autoritarismo organizacional, as experiências históricas mostram que os conselhos fracassaram em sua tentativa porque não conseguiram suportar os efeitos da repressão que sofreram e/ou porque não lograram suplantar o próprio autoritarismo de que estavam impregnados; perdeu-se a perspectiva da consciência de classe *por sí* (como a definiu Marx), forjando-se uma falsa consciência que vinculava à *praxis* do conselho o *ethos* autoritário.

Se os conselhos são, teoricamente, compatíveis com a idéia de democracia direta no âmbito institucional e, por conseguinte, com a superação do autoritarismo, sua realização prática, deve levar em conta as advertências de Marx, Gramsci, Pan

nekoek , Rosa Luxemburgo; entre outros, no sentido de evitar ca  
ir no leninismo, reforçando o autoritarismo, que é sua tarefa  
(histórica) combater.

A questão que se coloca, no entanto, é se a democracia  
direta não poderia ser também, realizada através das coopera  
tivas operárias de produção? É o que cumpre ser examinado no  
Ítem seguinte.

#### 4. COOPERATIVAS

A cooperativa tem sido entendida como uma associação de pessoas com o propósito de assegurar essencialmente a seus membros (eventualmente, a elementos *estranhos*) um serviço regular (no sentido de contínuo) a um baixo preço. Nestes termos vai se distinguir da empresa capitalista, na medida em que não busca o lucro máximo, nem a melhor repartição do máximo de vantagens possíveis entre seus membros, na medida em que sua estrutura se caracteriza pela livre reunião pessoal de sujeitos econômicos que pretendem abolir a separação dos fatores de produção e a gestão pelo capital (fator de produção diferenciado) de maneira a configurar-se como uma forma comunitária de economia, não eliminando o lucro como renda funcional que remunera a função de combinação de fatores e assunção de risco, mas eliminando-o como renda funcional da categoria; além do mais, as funções da cooperativa não são puramente econômicas mas, também, de educação social e de interesses comuns, na medida em que institucionaliza o controle moral e social de seus diretores <sup>(34)</sup>.

A cooperativa operária de produção - que é a forma, que interessa verificar aqui - é uma organização de produção na qual os trabalhadores, contribuindo com capital, detêm a iniciativa e a responsabilidade de sua gestão. A nível de mercado, a cooperativa acaba por se comportar como uma empresa capitalista (com a qual, virtualmente, compete), procurando obter o máximo de lucro possível, com o objetivo de reparti-lo no interior do grupo que a compõe, desprezando, via de regra, o aspecto referente à propriedade dos capitais\*.

---

\* É interessante notar que a cooperativa operária de produção é a forma de gestão operária a que recorreu a experiência do coletivismo descentralizado tentado a partir de 1950 na lugoslâvia (malgrado tal sistema ser confundido com autogestão); esta cooperativa não era proprietária dos meios de produção, mas geria um patrimônio social comum. Na primeira década de implantação deste sistema, existia um conselho operário em todas as empresas com mais de trinta empregados, composto (conforme tamanho da empresa) de 15 a 120 membros, eleitos por sufrágio universal secreto. Já o conselho de administração, que era renovado anualmente, compreendia de 3 a 11 membros, eleitos pelo conselho operário.

Aprioristicamente, a cooperativa operária de produção apresenta três grandes dificuldades: a.) reunir, por seus próprios meios, o capital necessário a investir em equipamento dispendioso; b.) jamais empregar trabalhadores assalariados; c) criar um consenso entre os diretores, que dispense o uso da autoridade, já que estes são, como os demais, trabalhadores<sup>(35)</sup>. A estas dificuldades, poder-se-ia acrescentar a formalização da organização e a criação, em seu quadro, de uma estrutura burocrática que garanta a eficiência de sua atuação e manutenção. Rumando para a burocratização, cairá no autoritarismo.

No entanto, quando surgiram, as cooperativas causaram espanto, interesse e inquietude. Guilherm e Bourdet afirmam que em "O capital", Marx refere-se a uma *folha inglesa arquiburguesa* que, após o estabelecimento de uma espécie de associação entre trabalhadores e capitalistas (na "Manchester Wirework Company"), teve como resultado uma redução no desperdício, pois os operários não mais precisariam *destruir a propriedade*. As cooperativas podem, portanto, administrar lojas e fábricas e, ao mesmo tempo, melhorar as condições dos trabalhadores. Guilherm e Bourdet argumentam que quando Marx indaga sobre o lugar que sobriaria aos capitalistas (não poupando um gracejo ao empregar a expressão *Que horror!*), percebe, paralelamente, que a produção capitalista chegou a uma tal situação que o trabalho de direção (destacado completamente da posse do capital) *saí às ruas* embora o capitalismo não tenha mais necessidade de fazer cumprir tal função. Para Guilherm e Bourdet, Marx superestimou o fenômeno da cooperativa, cometendo dois equívocos: a) "antes de tudo, o movimento cooperativo não adquiriu a extensão que Marx parecia medir, ao escrever: 'as cooperativas de produção são a prova de que o capitalismo tornou-se (...) supérfluo como agente de produção' ..." <sup>(36)</sup>; b.) em segundo lugar, Marx acreditava que a eliminação das propriedades privadas dos meios de produção cedo libertaria os trabalhadores.

"Comparara os novos diretores não proprietários a 'regentes' que não precisariam mais 'ocupar-se dos salários dos músicos' ou, mais claramente ainda, afirmava: 'na cooperativa, de produção, o caráter contraditório do tra-

balho de direção desaparece, visto que o diretor é remunerado pelos trabalhadores, em lugar de representar, em face destes, o capital..."(37).

Evidentemente, Marx não podia (tampouco era sua intenção) antecipar a história, prevendo todas as *disfunções* (para empregar um recurso terminológico funcionalista) das cooperativas tal qual se manifestam atualmente. Todavia, Marx sabia muito bem dos limites do sistema de cooperativa como, em sua época, era levado a efeito. De fato, em 13 de fevereiro de 1865 escreveu a Engels dizendo que o governo prussiano não permitia coalizões ou sindicatos operários e, no entanto, concedia *subvenções governamentais* a algumas *miseráveis* cooperativas, pois isto convinha a seus *negócios sujos*. Os funcionários do governo iriam controlar os novos fundos, corrompendo os operários e emasculando o movimento. Em outra ocasião, Marx observou que os membros das classes dominantes eram bastante inteligentes para compreender a impossibilidade de manter a situação tal como se apresentava; estes membros (numerosos), acabaram por tornar-se *apóstolos* importantes e *barulhentos* da produção cooperativa<sup>(38)</sup>. As sociedades cooperativas não tinham valor (Marx torna a enfatizar) se não fossem o resultado de criações autônomas do trabalhadores, isto é, não teriam valor se fossem protegidas pelo governo e pela burguesia<sup>(39)</sup>.

Em "O Capital", Marx argumenta que as cooperativas, podem mesmo abrir uma *brecha* no sistema capitalista, já que propicia, ainda que de forma imperfeita (observa Marx), que os trabalhadores sejam seus próprios capitalistas. A imperfeição (insiste Marx em alertar), está em que as cooperativas, em número reduzido, beneficiam apenas uma minoria de trabalhadores, enquanto os demais continuam suportando o *fardo* de sua miséria; para que a classe trabalhadora fosse de fato livre, seria preciso que as cooperativas adquirissem uma amplitude global<sup>(40)</sup>. Ora, é devido a estas dificuldades que Marx bem salienta, que as cooperativas não lograram, historicamente analisando, libertar a classe trabalhadora da exploração. Além do que, como foi apontado no início, a cooperativa se depara com algumas dificuldades, dentre as quais é possível salientar a tendência oligár

quica e a burocratização.

As cooperativas operárias de produção, portanto, compreendem, por um lado, elementos homogêneos (pertencentes à mesma categoria operária) que participam do mesmo trabalho e estão habituados às mesmas condições de vida; tendo necessidade de direção, esta pode ser exercida por todos os associados, que possuem a mesma competência profissional. Por outro lado, a história das cooperativas mostra que: "ou sucumbem rapidamente na discórdia e na impotência, em virtude do número muito grande de indivíduos com direito a se imiscuir em sua administração, ou acabam por se submeter à vontade de uma ou de várias pessoas e perdem assim o seu caráter de verdadeira cooperação<sup>(41)</sup>". Finalmente, pode-se dizer que as vantagens da cooperativa de produção são inversamente proporcionais ao número de associados, o que limita o número de sócios; assim, quando a cooperativa prospera, a tendência é que se verifiquem os seguintes fatos: a.) torna-se exclusiva e monopoliza as vantagens para uma minoria; b.) opõe-se à entrada de novos membros associados; c.) contratam operários e funcionários a título de novos assalariados; d.) transformam-se de cooperativa de produção em sociedade por ações (algumas vezes torna-se empresa privada de um diretor; outras vezes, uma minoria detém a maioria das ações, com as quais controla a cooperativa, nos moldes de uma indústria, ou empresa privada capitalista).

A cooperativa, destarte, não logrou, e, provavelmente, não logrará levar ao rumo de uma democracia direta, ultrapassando o autoritarismo organizacional. Cumpre, por conseguinte, verificar os pressupostos de autogestão, que é o que se fará no ítem seguinte.



## 5. AUTOGESTÃO

Enquanto a co-gestão, o conselho operário e a cooperativa buscam ultrapassar a heterogestão, agindo sobre a produção (economia) e a estratégia (política), a autogestão busca negar a heterogestão (e não, ultrapassá-la) e pretende ser uma *mutação radical*<sup>(42)</sup>, que destrói a noção de economia atrelada ao lucro, à exploração e dominação e rejeita a noção comum de política como uma função reservada a uma casta de políticos, para propor uma noção de economia a partir do que é necessário produzir e uma noção de política enquanto manipulação em todos os níveis - e sem intermediários - de todos os interesses por todos os homens.

Foi depois do nascimento do movimento operário que a aspiração autogestionária se impôs no cenário da história.

Na proposta do socialismo democrático (libertário) é possível encontrar exemplos de autogestão social; Santillan apresenta o resultado de uma experiência vivida na revolução espanhola do início da década de 1930. Sua obra<sup>(43)</sup> é uma crítica do capitalismo e do centralismo econômico, defendendo a necessidade de coordenar autogestão e planificação, federalismo e coordenação das diferentes unidades econômicas, admitindo como princípio fundamental a liberdade de experimentação, a qual implica um acordo sobre uma série de pontos básicos relativos à socialização total do sistema e uma ausência total de todo poder coercitivo que implante uma ou outra tendência em detrimento das demais. Santillan propõe um esquema organizativo que parte dos conselhos de fábrica - a exemplo de Gramsci - alertando, todavia, que isto é algo mais que um mero sistema de organização, algo mais que um simples sistema econômico, mas a aspiração da construção de uma sociedade livre, igualitária.

Malgrado os muitos exemplos históricos, a autogestão tem sido confundida como simplesmente uma nova forma de administrar empresas<sup>(44)</sup> ou, tem sido teoricamente re-elaborada através da psicossociologia<sup>(45)</sup>. A autogestão, entretanto, deve ser entendida como uma transformação completa da sociedade em to-

dos os planos (econômico, político e social) e, desta forma, trata-se também (e não, apenas) de uma outra forma de administração, porque a autogestão reconhece a necessidade de um planejamento, embora não delegue o encargo (e seus privilégios) a uma minoria de especialistas; sua função é ser uma analisadora no campo histórico e crítico dos sistemas capitalistas e burocráticos, no sentido de demonstrar que não existem leis universais para toda a economia, todos regimes políticos, toda a administração, que possam depender por conseguinte, da ciência dos especialistas. Autogerir não é democratizar (no sentido de democracia parlamentar, representativa ou participativa) a economia capitalista, mas mudar seus fundamentos, ou seja, autogerir a economia é determinar quais são os produtos úteis aos homens e não, os que permitirão aumentar ao máximo o lucro da classe proprietária ou o poder do Estado centralizado. Com efeito, "a planificação autogerida não consiste apenas em planejar diferentemente, mas em planejar outra coisa"<sup>(46)</sup>, de maneira a mudar a forma dos equipamentos e as finalidades dos produtos.

O axioma fundamental e constitutivo da autogestão é, meridianamente, o da igualdade (e não, identidade) das pessoas, no sentido de encontrar uma forma de associação apta a protegê-las e na qual cada um, unindo-se a todos, só obedeça a si mesmo, já que cada um, dando-se a todos, não se dá a ninguém; uma associação na qual o indivíduo não possa adquirir maiores direitos do que cede a si mesmo cedendo aos outros, de forma a que cada um ganhe o equivalente ao que perde para conservar o que tem<sup>(47)</sup>. A autogestão pretende ser, destarte, uma organização social que não aliena, pois não submete, que repousa no princípio de igualdade absoluta de todos os membros, pois não dicotomiza, no princípio da liberdade total de cada indivíduo, pois não reprime e, sobretudo, uma organização que sendo percebida por todos como necessária a cada um, não seja imposta de fora por quem quer que seja, tampouco outorgada pela benevolência dos sábios, dos reis, dos legisladores, dos governantes, enfim, dos que se acreditam portadores da capacidade de definir e realizar os interesses dos outros: os donos da vida. A autogestão resulta, portanto, da autonomia das pessoas e não da usur-

pação promovida por um *Partido-Príncipe*<sup>(48)</sup>.

A autogestão é, na verdade, a materialização do projeto marxista (deturpado em sua essência por alguns *intérpretes* de Marx, como Lenin, por exemplo) que teve em Rosa Luxemburgo a noção teórica e prática das mais lúcidas, remetendo ao espontaneísmo e à recusa do dogmatismo: o marxismo, para Luxemburgo, não é uma panacéia<sup>(49)</sup>. A autogestão é um projeto marxista na medida em que remete à organização direta da vida coletiva em todos os níveis, suprimindo um aparelho de direção que, por sua própria finalidade, é separado da sociedade: o Estado.

Embora a autogestão já existisse nas tribos primitivas, como o demonstram alguns estudos antropológicos\*, sua primeira forma histórica se dá, segundo Guilherm e Bourdet, através dos conselhos operários. Um exemplo significativo é o da *Comuna de Paris*, enquanto modelo de democracia proletária: os operários nomeavam-se seus gerentes, seus chefes de oficina, seus chefes de equipe e reservavam-se ao direito de demití-los se os rendimentos ou as condições de trabalho não fossem satisfatórias. Na *Comuna de Paris*, os operários fixavam seus salários, seus honorários e condições de trabalho; mais que isto, o comitê de fábrica reunia-se todas as tardes para decidir o trabalho do dia seguinte: aboliu a classe dirigente e o assalariado, abolindo o Estado e a sociedade civil<sup>(50)</sup>. Outros exemplos podem ser apresentados: antes da Segunda Guerra Mundial, é possível encontrar fatos significativos no exame da Revolução Russa (através os *soviets*), de alguns países da Europa Central, da Itália (onde os conselhos apareceram no proletariado muito concentrado da Fiat; nasceram da transformação de um organismo de colaboração com os dirigentes - a *comissão interna* - espalhando-se; posteriormente, por todo o norte, especialmente em Turim, Gênova e Milão) e da Espanha (em sua revolução de 1934 - 1937); após a Segunda Guerra Mundial, percebe-se mais claramen

---

\* A este respeito, a obra de Guilherm e Bourdet fornece uma vasta bibliografia.

te como os conselhos colocam o autoritarismo em risco ao se examinar os acontecimentos verificados na Iugoslávia, Tcheco-Eslôvãquia, Hungria, Alemanha Oriental (RDA) e Polônia: os conselhos nestes países (enquanto forma primitiva de autogestão) foram reprimidos pelo imperialismo russo que, se utilizando da violência armada, invadiu-os, solapando as experiências autogestionárias. A Hungria foi invadida em 4 de novembro de 1956 (os Russos usaram, na ocasião, os novos carros T-54); na RDA os russos dispersaram, com tanques, os operários e liquidaram os conselhos em 1953; em 1968 ocorreu a *primavera de Praga*, abafada pela intervenção russa; na Polônia, em 1970, os conselhos desapareceram quando a repressão chegou ao auge; de todos, apenas a Iugoslávia (não sem dificuldades) conseguiu firmar-se em um misto de cooperativismo (coletivismo descentralizado) e conselho operário (Comissão Executiva da Empresa, eleita através do voto secreto).

Destarte, começando pelos conselhos de fábrica, como forma embrionária de autogestão social (tendo como respaldo a organização coletiva dos indivíduos), torna-se necessário compreender que a autogestão não pode ser automatizada, porque longe de ser um instrumento destinado a suprimir a escolha da liberdade, pretende ser um "método que torna o conjunto do corpo social capaz, em cada instante, de exercer sua liberdade"<sup>(51)</sup>, ou seja, a autogestão é o exercício social da liberdade, o que não significa que, por isso, postule a ignorância das leis da ciência; ao contrário, tem no conhecimento destas leis o respaldo da ação eficaz: "a liberdade está além da necessidade e se realiza pelo conhecimento da necessidade"<sup>(52)</sup>.

Por esta razão que as crises por que passam algumas sociedades, não resultam unicamente da exploração (que é um fenômeno comum ao escravagismo, feudalismo, modo de produção asiático, capitalismo, etc), mas da alienação do sujeito dividido e da coisificação (reificação), da qual o trabalhador, enquanto classe, é a negação permanente. A autogestão é, assim, o negativo absoluto da heterogestão; dito de outra forma, a alienação é a negação (negativo formal) da heterogestão e a autogestão, ao ser a negação da alienação, é a negação da negação (ne

gativo absoluto) da heterogestão. Negar a alienação não consiste, no entanto, em aperfeiçoar as condições de trabalho, mas em criar um novo tipo de atividades (livremente construídas) que revolucionem o próprio trabalho, as ferramentas e o produto. O conhecimento, portanto, longe de ser utilizado para agravar a exploração e, o que é pior, para acentuar a alienação do sujeito dividido, é utilizado na criação, *lato sensu*, de atividades livres que neguem a alienação, negando duplamente o autoritarismo organizacional.

Dentro desta perspectiva, a autogestão, longe de condenar a empresa a uma *luta pela sobrevivência*, trazem seu bojo a integração total do processo de produção e da vida social, instalando um sistema de coordenação e de regulação mais flexível e eficaz e permitindo, paralelamente, estabelecer o equilíbrio entre o plano e o mercado. Dentro do panorama histórico, a tendência de uma autogestão desloca-se da produção (onde já surgiu e pode re-surgir através dos conselhos operários) para as atividades políticas (destruindo a noção comum de política), sociais e culturais, confirmando o homem e suas relações inter-humanas. Daí porque, "dentro deste desenvolvimento, a democracia (direta) deixará cada vez mais de ser a forma ou a expressão do Estado político, para se tornar a *regra do jogo* das relações de igualdade entre os homens de uma sociedade autogerida" (53).

No entanto, como alerta Montuclard, a autogestão tem sido também falsamente interpretada ou como uma forma extrema de participação da classe trabalhadora no processo decisório, ou através do centralismo democrático que, de acordo com os seus defensores, traz (no direito e nos fatos) tudo o que a autogestão contém de válido. Em ambas as interpretações, que não se excluem, está presente o *ethos* autoritário: a primeira porque esquece que o trabalhador não participa no limite, mas gere o processo decisório e a segunda porque cai na oligarquia. Montuclard, ao contrário, argumenta que a autogestão responde a uma realidade social essencialmente dialética e não é senão dialeticamente que se torna possível assumi-la, tanto em teoria como na prática, pois a autogestão não se constitui em um siste-

ma liberal, mas libertário, de tal forma que cada valor só tenha proporção em oposição ao seu contrário<sup>(54)</sup>.

Finalmente, cabe observar que a idéia de que a autogestão é um processo gradual (cuja forma primitiva estão os conselhos operários) encontra vários opositores, dentre os quais, pode-se citar Ernest Mandel, para quem a tese gradualista é escandalosa, razão pela qual rejeita os conselhos operários e o controle operário como forma embrionária de autogestão<sup>(55)</sup>. Todavia, nesta perspectiva radical, perde-se os valores arraigados desde longo tempo (a tradição, tal como Weber a definiu) e que permanecem nos indivíduos como parte da sua história. Passar, diretamente, da heterogestão à autogestão é teoricamente possível, porém a questão que se coloca é justamente a da praticabilidade: como se viu, os conselhos foram vítimas da repressão. Em todos os casos, é necessário considerar o elemento designado por consciência de classe, enquanto algo adquirido, para se evitar cair na imposição (autoritarismo) enquanto algo reservado a uma elite intelectual e assim, negar a autogestão como conquista, em favor de uma outorga benevolente propiciada pelo *altruismo* de uma minoria de *déspotas esclarecidos, intelectualizados*.

Os que postulam autogestão através de um processo abrupto, violento, deixam de considerar que a autogestão designa uma organização mais ampla e que, em todo o caso, está ligada ao projeto marxista<sup>(56)</sup>, tal como Gramsci (no princípio), Rosa Luxemburgo, Anton Pannekoek<sup>(57)</sup> e outros marxistas antilénistas trataram de interpretar e praticar. Embora a luta seja uma alternativa do processo, isto não significa, forçosamente, que seja uma constante. A luta pode se constituir no último recurso da revolução democrática\*, malgrado a história esteja re

\* As lutas, embora façam parte do processo - historicamente analisando - não se constituem, nesta perspectiva, em seu final. Gramsci argumenta, a propósito, que não pode existir uma igualdade política completa e perfeita ou uma igualdade econômica e que, a este respeito, o caráter utópico de alguns cientistas "era determinado pelo fato de que consideravam ser possível introduzir a igualdade econômica através de leis arbitrárias, de um ato de vontade, etc" (Maquiavel, a política e o Estado Moderno, op. cit. p. 144)

pleta de exemplos que confirmam que a violência só faz gerar mais violência. A autogestão, enquanto tal, deve surgir pela conscientização, enquanto mudança quantitativa, de maneira que através de várias ações acumuladas, resulte em uma mudança qualitativa (abrupta, historicamente concebida), sem a violência, que nega. Ora, se a repressão é da ordem da violência, poder-se-ia perguntar: a.) a que custo social se justifica uma para combater a outra? b.) quantas vidas devem ser sacrificadas entre iguais para se chegar a igualdade entre os homens? c.) que autogestão é esta que, negando-se a si própria, impõe-se pela violência e, assim o fazendo, recusa ser assumida, conquistada democraticamente? d.) é possível a obtenção da paz social, projeto da autogestão, pela institucionalização da violência? As respostas a estas questões podem levar a um impasse ao se rejeitar a tese gradualista, a revolução democrática no cotidiano.

Ora, a violência utilizada para combater o autoritarismo, cedo ou tarde acaba por recuperá-lo\*, pois este, presente no âmbito da sociedade, não desaparece repentinamente, por ato de magia, como querem os utópicos: sua superação, enquanto negação absoluta, a todos os níveis da sociedade, deve ser assumida pelo todo social, ou, caso contrário, a autogestão pode ser outra coisa, que não ela mesma. A autogestão é portanto, da ordem da contradição, de onde surge, trazendo em si mesma a sua própria negação (negativo formal) e a negação de sua negação (negativo absoluto), o que lhe confere uma constante necessidade de mudança (como de resto, qualquer forma de gestão dialeticamente analisada); a autogestão não é uma doutrina afirmada, um dogma estabelecido, antes (embora pareça utópico) é a negação absoluta do autoritarismo, o que não implica perfeição, mas outra negação.

O autoritarismo organizacional, no entanto, é percebido em um cotidiano que pouco nega, mas tudo afirma. Recusado na palavra pronunciada, no visível imediato, o autoritarismo se faz claro nos atos, na *outra cena*. O próximo item tratará de ve

---

\* Isto é mostrado claramente por George Orwell em seu romance realista: "A revolução dos bichos".

rificar o autoritarismo na sua expressão percebida pelos traba  
lhadores.



## 6. OS TRABALHADORES E O AUTORITARISMO ORGANIZACIONAL

O autoritarismo organizacional, expresso através da heterogestão é inegável: não se trata de uma assertiva gratuita, como a primeira vista poderia parecer. Embora Marx e Weber - como tantos outros que os precederam, suscederam ou foram seus contemporâneos - já tenham demonstrado o autoritarismo com profundidade, o fato de insistir no tema não chega a ser um *repetir o óbvio* porquanto, sempre é necessário retomar o que é a xiomático para acompanhar - como é o caso deste estudo - até on de vai a miopia causada pela *sensação do lucro imediato*, que im pede de ver os fatos mais elementares e, ao mesmo tempo, impele a grandes projetos discursivos onde o ser humano aparece em primeiro lugar (prioridade que teima em ficar nos discursos e que não é vista por outro tipo de miopia: *a científica*). Trata-se então, de, nesta perspectiva, examinar, sob a ótica do trabalhador, o que particulariza (se é que o faz) o autoritarismo organizacional em empresas (indústrias) brasileiras, isto é, que atuam no Brasil <sup>(58)</sup>.

A heterogestão, como se viu, traz em si mesma a palavra reificada do trabalho homogêneo, onde o gênio da chefia é invocado por sobre a ignorância dos trabalhadores. Esta crença ingênua dos que se acreditam os donos da vida dos outros, não passa despercebida pelos trabalhadores; de fato, como argumenta um operário: "... o fato dos trabalhadores não assimilarem a cultura oficial não quer dizer que sejamos ignorantes, pois a elite também não assimila nossa cultura e não respeita nossos valores, porém nós não os chamamos de burros" <sup>(59)</sup>. Como se vê, a educação da elite, como propôs Mayo, por si só não é suficiente para que seja percebida a *lógica dos trabalhadores\**, tam-

---

\* O artigo citado do Prof. Maurício Tragtenberg, estudo sério narrando as situações de violência nas empresas, foi apresentado por esse pesquisador para cerca de 240 acadêmicos de diversas turmas de graduação em administração. As situações descritas, refletindo o cotidiano dos indivíduos nas fábricas, longe de gerar indignações, provocaram *risos generalizados* entre os futuros administradores, o que ratifica a incapacidade da *elite administrativa* em perceber a *lógica dos trabalhadores*.

pouco conseguiu criar uma chefia mais compreensiva, comunicativa, feita de chefes *simpáticos*, democráticos e persuasivos. Com efeito, quando 110 trabalhadores de um estaleiro recorreram coletivamente à Justiça para reclamar da empresa o *salário insalubridade* a que tinham direito, por lei, em função do tipo de serviço que realizavam, o administrador reuniu todos os operários (e não apenas os 110 reclamantes) no pátio e, exibindo a lista com o nome dos reclamantes, fez uma preleção na qual discursou de forma a que os que ousaram reclamar foram colocados em uma situação estranha, como se não tivessem defendendo seus interesses e, o que é mais, sua saúde, mas cometendo um crime contra a empresa. Ameaçando os operários com a "Lei de Segurança Nacional", o administrador do estaleiro não deixou de evocar sua *autoridade* de oficial da marinha reformado, completando: "Olhem! Eu tenho aqui o nome de todos os que reclamaram. Vou deixar bem claro: não vou pagar nada. Aqui na empresa quem manda sou eu! Quem não estiver satisfeito peça as contas e vá embora! Ou melhor, vou mandar todos embora"<sup>(60)</sup>. Foi o que fez.

Sob o autoritarismo não há receio em explorar o trabalho, sem considerar o lazer, o convívio com a família; não há problemas em aumentar a jornada de trabalho, porque o capital (como diz Marx) se contenta em roubar o tempo livre, o tempo de alimentação: o importante é que a máquina não pare, o lucro não caia. Na General Motors (em São Caetano) a inescrupulosidade, formou um escravo contente, um supervisor de estamparia, que confessava: "...pedi transferência para o turno noturno, onde acabei me habituando, a única dificuldade que sinto, às vésperas de me aposentar, é que trabalho numa área muito barulhenta, fica meio difícil dormir de imediato, assim que deito na cama. Mas aí a gente liga o rádio e se desliga" (Panorama). Outro supervisor de estamparia da mesma fábrica comenta: "...na verdade minha vida se resume em trabalhar e dormir... quando comecei a trabalhar à noite houveram grandes problemas na família" (Panorama). Os intervalos de descanso são aproveitados ao máximo (pelas empresas, naturalmente): na Sussem as "justificativas que os trabalhadores tem que fazer, são obrigados a apresentar na "hora do almoço" e ainda se comportarem em filas para serem

atendidos ("Visão Trabalhista" - VT nº 18, Ago.-Out.1975). A exploração é total: na Ingepal ("Industrias Gerais de Parafusos-Ltda") mulheres e menores trabalham 10 horas por dia, na Selmec há horário ilegal de trabalho, na Indústria Pereira Dias há uma jornada de trabalho de 11 horas, com 1 hora para refeição, sem os 20% de acréscimo ("Tribuna Metalúrgica - julho/76); na Ford existem operários que nem bem possuem dia, nem bem possuem noite, pois entram as 2:30 horas e saem as 12 horas (TM dez/72), enquanto no Lanifício Inglês, na seção de tinturaria e acabamento, os operários chegaram a ser obrigados a trabalhar 16 ou 17 horas por dia sendo que a recusa acarretava perseguição (O Trabalhador Textil - OTT - set/1959).

Colocando os indivíduos na sua unidimensionalidade, a heterogestão acaba por isolá-los, aliená-los, mantendo a ordem estabelecida. De fato "muitos dos nossos companheiros estão alienados de tal forma que não acreditam neles mesmos e não acreditando neles não acreditam nos outros..."<sup>(61)</sup>. Como o sentido só emerge da linguagem livre (e não, da linguagem em liberdade vigiada), quando não se pode falar, aliena-se; por esta razão os dirigentes consideram que "sair dos seus pedestais para ouvir os trabalhadores é uma humilhação...eles querem bagunçar para tirar proveito e se justificarem... dizendo que somos nós que estamos querendo agitar"<sup>(62)</sup>. Com agilidade e conchas, os dirigentes deslocam o terreno das lutas, transferem a culpabilidade: "... o fato de querermos sair de baixo de seus pés já é um motivo para sermos odiados e por isso eles querem vingar-se de nós. Mas vingar-se do que? Nós é que somos os sacrificados e eles querem ainda vingar-se do crime que eles mesmos praticaram"<sup>(63)</sup>.

Com o lucro no posto de comando, como disse Mao, esvazia-se o aspecto político e muitas vezes o legal: o objetivo é produzir mais com menores custos, o que agrava a exploração. A Ealcar Indústria S.A. deposita o fundo de garantia somente quando o funcionário é despedido, e o operário demora 2 meses para receber (R.M. jul.1875), na IRFM (Belezinho) os que não optaram pelo FGTS são transferidos para locais distantes (OTT mar 1972), enquanto o Satel, em São Paulo, deposita o FGTS no Para

nã (V.T. nº 20. jan.-mar.1976). As horas extras, que legalmente não são obrigatórias, são cumpridas sob coação: a Arteb ameaça com dispensa; a *Metagal* pune; a Fundação Anchieta despediu quatro operários e a Perkins os escravisa, exige dos operários muitas horas extras e muitos trabalham 11 horas e meia por dia sem sábado ou domingo livre. "O senhor precisa ver nossa angústia, quando chega sexta-feira e o mestre vem pedir para a gente trabalhar sábado e domingo. Quando a gente fica esgotado e vai para o INPS, na volta, eles mandam a gente embora..." (T.M. mar. 1976). Como diz João, da fábrica Sacy S.A.: "...eu já fiz muita hora extra na minha vida. Talvez se hora extra valesse para tempo de serviço eu já tinha idade para me aposentar..." (T.M.fev. 1977); na Sobemi, usa-se *dois pesos e duas medidas*, pois quando o *peão* atrasa um minuto perde o desconto semanal remunerado mas quando a empresa precisa, o *peão* faz hora extra "para o bom andamento do serviço" (Jornal Metalúrgico-J.M.- nº 25.jan.fev. 1974).

A desumanização do trabalho atinge pontos extremos, embora as *estatísticas* mostrem o contrário. A Walcan Indústria S.A. não comunica, em 24 horas, os acidentes ao INPS que, possuindo uma fiscalização precária, nada vê; na Cobrasma os operários são obrigados a trabalhar de muletas. *Não é raro se ver até em firmas de alto conceito, gente trabalhando enfaixado no setor de produção. Se as empresas fazem isto é porque lhes interessa diminuir o registro de acidentes, para justificar que seus equipamentos são bons e que o seu sistema de segurança industrial funciona muito bem. "Para o Estado é importante diminuir as estatísticas de acidentes, porque mostra que está havendo melhores condições para os trabalhadores"* (64).

A desumanização alia-se a humilhação e o quadro autoritário mostra-se por inteiro. Na Volkswagen um *ladrao* roubou a equipe de pagadores, assim todos os empregados barbudos foram interrogados, passando humilhação e medo (T.M.out.1976), os operários desfilam no corredor do escritório, ou seja, os empregados são colocados naquele corredor do escritório à semelhança de *prisioneiros de guerra* e vão sendo *revistados* sem consideração (OTT. set.-out. 1975), o mesmo ocorre no Cinpai e na Belgo Minei

ra e na Ford onde a *cultura* atingiu ao ápice, pois Manoel Victor *teve que se despir perante meia dúzia de senhores* que *ostentam uma cultura de grau superior* (V.T. nº 20, jan.-mar.1976). De nada adianta recorrer à justiça pois, como diz o Sr. Possidonio Sampaio, "em São Bernardo do Campo a situação chegou a tal ponto que um dos juizes mandou mimeografar uma sentença-padrão que aplica a todos os casos novos que chegam às suas mãos..." (T.M. Out. 1975). Os trabalhadores encontram, alhures, dificuldades em se proteger legalmente: *a punição dos dirigentes pelo crime de sonegar os direitos dos trabalhadores obrigando-os a acioná-los na justiça, é a ampliação, pelo Estado, do número de juntas de julgamento e o aumento do número de juizes*, "para que possa aumentar o número de infrações e nós aumentarmos o número de processos com mais reclamações", complementando pelo fato de que "... em certos casos, os patrões são 'ingênuos e inocentes', não sabem e não conhecem a Lei - quando esta é a nosso favor..."<sup>(65)</sup>. Ora, é óbvio, no entanto, que os fatos não transparecem: "nem os patrões, nem os outros, são trouxas para fazerem as coisas contra nós, deixando furos para que possamos descobri-los e denunciá-los diretamente"<sup>(66)</sup>.

Diante deste quadro, é possível encontrar a afirmação de que a mais importante função para os administradores é a diplomacia antes que a tecnicidade, pois seu êxito está em que todos colaborem espontaneamente e, para tal, empregam meios indiretos (Crozier); nesta perspectiva, pelo menos dois equívocos podem ser observados: o primeiro, está no fato de que o emprego de meios (mesmo, ou principalmente, os indiretos) não implica *colaboração espontânea*, na medida mesmo que espontâneo significa voluntário\*, de livre vontade; a segunda, está no esquecimento (deliberado ou não) de que juntamente com a *diplomacia* esta o logro e com este a coerção. Com efeito, embora os tra

---

\* Vid. a discussão entre Fisher e Bendix ("As perspectivas de Elton Mayo") e Homens ("Algumas correções às perspectivas de Elton Mayo"), a respeito da relação espontâneo-voluntário. Ambos os artigos estão em ETIZIONI, A. Organizações Complexas. São Paulo, Atlas, 1973.

balhadores não se sintam satisfeitos diante de tanta *díploma-*  
*cia*, o fato é que, em virtude da garantia da palavra do *dire-*  
*tor-presidente*, perante o delegado regional do trabalho e a *di-*  
*retoria* do sindicato de que a empresa era uma família e ele se  
comprometia a não mandar nenhum dos reclamantes embora": turma  
ia levando a vida em cima disto, (porém) no decorrer das duas  
semanas seguintes a empresa demitiu aproximadamente 50% do seu  
quadro efetivo"<sup>(67)</sup>. Haja diplomacia! Como já se disse, tal é  
a lógica da cooperação espontânea de Elton Mayo, aliada à *díplo-*  
*macia* de Crozier: tudo ocorre bem, enquanto os objetivos defi-  
nidos e forma como alcançá-los não forem questionados.

A cooperação espontânea alie-se os incentivos psicos-  
sociais e estará criada a esperança de *algo melhor no porvir*.  
A empresa vai oferecer vantagens como: transporte gratuito, *con-*  
*vênios* com clubes, clínicas médicas, etc., tudo, naturalmente,  
sob o controle cerrado da chefia; o que não impede, no entanto  
que o logro não seja percebido: "... começamos a perceber qual  
era o interesse da empresa: desvincular o entendimento medido  
do INPS e passá-lo para a empresa. Ficou claro para nós que a  
empresa estava querendo assumir o controle da saúde de seus *em-*  
*pregados*"<sup>(68)</sup>.

Controlando e automatizando a vida do trabalhador ,  
a organização pretende ainda *inventar* formas de utilizar a *cria-*  
*tividade* pelo uso de subterfúgios. Por um lado cronometram o  
tempo dos indivíduos, por outro solicitam a criatividade que,  
não conseguindo, incorporam (criativas sugestões) as vindas de  
fora. De fato, como diz Matilde, "...eles cronometram a gente,  
toda hora estão exigindo que a gente aumente o ritmo, ficam no  
pé da gente como se a gente ganhasse por produção, e isso não  
é justo. Quando a gente trabalha normal, eles acham que a gen-  
te está trabalhando pouco"<sup>(69)</sup>; assim, a Forjaça (em seu "*for-*  
*nal informativo*" nº 4) alerta que "toda a sugestão que for *apro-*  
*veitada* para o maior desenvolvimento da empresa é premiada com  
Cr\$ 5.000,00" (V.T. nº 24). Enquanto os acidentes no trabalho  
se multiplicam, em virtude do que os dirigentes chamam de *atos*  
*inseguros*, a criatividade é buscada como uma inovação gerenci-  
al sobre uma população *acidentada* e doente<sup>(70)</sup> o que obriga as

empresas a aceitarem ou, como no caso da Polimatic, incorporarem sugestões: por esta razão, a Polimatic "levou a sério a mensagem da Igreja 'caminhar juntos', transformando a turma da noite num bando que toma refeição e vai ao refeitório obrigatoriamente, jante ou não. Senão fica na rua..." (T.M.dez.1976).

A heterogestão (autoritária) está calcada na exploração, automatização, alienação, na repressão (sofisticada ou disfarçada), apresentando-se em todos os fatos da empresa, mais ou menos intensamente. Negada, a repressão está no cotidiano da empresa heterogerida, nos *pequenos detalhes*, como os que seguem: na Cosipa, quando falta água para produzir aço, todos se mobilizam, mas quando a água falta nas torneiras e nos bebedouros não se tem pressa (J.M.nº 21, fev.1973); na IRFM (Matarazzo) no Belenzinho, a água de beber é quente e sai dos mesmos compartimentos dos mictórios (T.M.mar.1972); além disso, há 11 chuveiros para 2.500 pessoas (OTT.mar.1972); na Fábrica S.A não há água quente para o banho (T.M.fev.1977); na Indústria de Tapetes Atlântida, o chefe Anísio encontrou uma máquina parada e esbravejou e nem se preocupou em ver que o operador desmaiara (OTT. set.out.1973); na F. Deleu, o patrão trata os operários com *pitos* (OTT.jan. 1970); na São Paulo Alpargatas, operárias dispensadas, foram tratadas de *cavalas* (OTT.fev.1964); na Brow Boveri os chefes, mestres, encarregados (representante-capatazes industriais - dos dirigentes) tudo fizeram para dificultar os trabalhadores em suas reivindicações salariais; mas na hora do pagamento *encostaram o umbigo no guichê da Pagadoria* para receber o que os operários haviam conseguido (V.T. nº 20, mar. 1976); enquanto isto, em algumas empresas há enfermarias sem enfermeiro, em outras, o guarda *acumula* suas funções policiais com as de enfermagem e em outra "o enfermeiro que aplica injeção, deu 4 picadas e dizia que a agulha estava entupida" (V.T.nº 23).

Mesmo as necessidades fisiológicas (a primeira na hierarquia simplista de Maslow) são controladas. A Mercedes Benz "fazia buracos nas portas das privadas dos empregados para que os chefes assistissem os empregados até nas horas das necessidades fisiológicas" (T.M. jul.1974); na Fris Molducar os operá

rios "usam jornais velhos em lugar de papel higiênico" (T.M. maio.1976) na Braseixos, divisão de forjas, há cinco banheiros: "1 para o encarregado e supervisores e os 4 restantes para 300 operários. Eles estão entupidos e há filas que parecem INPS" (V.T.nº 24); a Cobel "tranca seus mictórios e faz com que todos os operários que dele necessitam sejam obrigados a pedir a chave ao encarregado e depois devolvê-la" (V.T.nº 18); a Arteb S.A. esmerou-se na sofisticação da repressão direta: lá se "utiliza o sistema de chapinhas para ir ao banheiro e isso representa um controle rígido sobre as necessidades fisiológicas dos empregados, isso já deu mesa Redonda na DRT e longa discussão com o sindicato", nas seções 1723 e 1725, por exemplo, não é fácil obter a chapinha, que é "sempre negada pela chefia. Se for ao banheiro sem autorização é punido" (T.M.dez.1974 e T.M. dez.1976). Quanto às refeições *no local*, o problema não é menor; denúncias de comida estragada, ambiente sem higiene, refeições feitas de pé, descontos em folha mesmo se o operário não fizer a refeição na empresa e de refeições feitas em ambientes poluídos (fumaça, poeira, etc) são bastantes frequentes.

A sofisticação na repressão também aparece de outras formas: "Uma empresa anunciou que no dia 9 as 18 horas iria distribuir um brinde aos filhos dos empregados, sendo que este era o horário marcado para o início da assembleia dos trabalhadores. *Em pleno mes de março a empresa dava presente de Natal, "coisa que não fazia há mais de 4 anos. Estas saídas mostram que a empresa estava tentando esvaziar a assembleia"*<sup>(71)</sup>. Não há surpresas. As regalias, os brindes, refletem a *bondade* do dirigente e são retirados ou incentivados quando resultam em conveniência aos mesmos, embora sob o título de *vantagens oferecidas pela empresa* aos empregados: *quando chove o suficiente para re florescer o pasto e o criador de gado já tem segurança de que, tirando a ração especial, seu gado não perde peso, imediatamente retira a ração,* "no nosso caso, quando os dominadores de nossa força de trabalho percebem que nós estamos desligados, não damos importância nenhuma a nada, estamos desorganizados (...) não vacilam, enfiam as leis que nos obrigam a trabalhar mais e ganhar menos"<sup>(72)</sup>, tal é o *código autoritário* (Marx) elaborado



despoticamente pelo *legislador absoluto* (Engels).

Embora sobre o assunto exista uma bibliografia mais ampla<sup>(73)</sup>, a situação toda pode ser resumida nas ocorrências da Volkswagem, apresentadas por Tragtenberg<sup>(74)</sup>: propostas (contratos) de trabalho que, após assinadas, dão à empresa o direito de escolher os horários de trabalho, promover transferências, reduzir os salários (o que configura, juridicamente, um *contrato leonino*); sob um ritmo de produção alucinante, o operário é substituído ou punido diante da menor falha, enquanto o maquinário recebe um tratamento impecável (a máquina usa o trabalhador); apesar do ritmo alucinante do trabalho e da má vontade das chefias, exige-se horas extras, o que faz com que um operário tenha normalmente, cerca de 1/3 do seu tempo diário para a família e outras atividades, enquanto a empresa fica com 2/3 do seu tempo (o capital se contente em roubar o tempo livre); as chefias abusam da repressão e quando existem problemas, estes são entregues à Segurança Industrial, órgão policialêsco, que trata os empregados como réus cuja culpa é preciso provar a qualquer custo (a despeito das chefias democráticas, persuasivas e simpáticas de Elton Mayo e das funções diplomáticas dos administradores de M. Crozier); o Setor Social deixa os empregados dias e dias em bancos duros, enquanto os assistentes sociais julgam-no baseados em fichas e relatórios; não é sem razão que criou-se o slogan: *vã ao setor social com um problema e volte com dois ou mais* (é sempre necessário fazer crer ao empregado, que a empresa *interessa-se* por ele e por seus problemas; nele porque produz, em seus problemas porque atrapalham sua produtividade). Como nem todas as faltas satisfazem a *ganância da coerção*, os amos, para reafirmar seu domínio criam *novas faltas trabalhistas graves*: se o empregado adquiriu carro da empresa e se for carro usado, deve mantê-lo por 6 meses, se for novo o prazo é de 12 meses; se, por deficiência financeira, o empregado vender o carro antes do prazo estipulado para seu caso, é despedido (T.M. jun.1972).

Não é difícil formar um quadro do *ethos* autoritário, tampouco de seus efeitos nas organizações. Não obstante, muitos administradores insistem na prática da ficção, vendo relações

humanas onde os empregados são tratados como parte de uma engrenagem, vendo comportamentos complexos onde o trabalhador, além de fazer o que se lhe mandam, não pode fazer outra coisa, vendo estruturas coercitivas, democráticas, horizontais, etc, onde só existe a primeira. Como comprova Laerte Leite Cordeiro, ao afirmar que a prática de relações humanas não deve ser o mesmo que *adoçar a pílula, levar os outros no bico, ser bonzinho, a arte de fazer amigos, etc.*; as relações humanas facilitam o alcance dos objetivos organizacionais e cabe ao administrador criar este clima de relações humanas, mesmo tendo que *botar na rua quem não preste*. Cordeiro argumenta que relações humanas não pode ser compreendida como função a ser executada, artifício de manipulação ou maneira de tornar todos felizes e contentes.

Na empresa, "as relações humanas agem como lubrificantes, evitando os atritos e tornando o funcionamento mais suave" (75). Este rasgo de ingenuidade bem pode concluir este capítulo, na medida mesmo em que, com a coerção presente no cotidiano das organizações, não faltam os conselhos bondosos dos que pretendem *aliviar o fardo do trabalhador* (como diria Marx), pelo emprego de *lubrificantes* que evitem atritos e suavizem o funcionamento da máquina: esta analogia, infeliz totalmente, retoma a perspectiva de que a repressão pode se manifestar sem *atritos*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) MONTUCLARD, Maurice. Autogestão e dialética. Porto, Países, 1975, p. 14
- (2) FARIA, José Henrique de. Co-gestão: um momento dialeticamente necessário. Porto Alegre, UFRGS, 1978 (Mimeo)
- (3) TOURAINE, Alain. As classes sociais. In: ZENTENO, Raúl Benítez, coord. As classes sociais na América Latina: problemas de conceituação. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1977.
- (4) CROZIER, Michel. El fenómeno burocrático. Buenos Aires, Amorrortu, 1969, 2 vol. p.96 (Grifo de J.H.de F.)
- (5) GUILHERM, Alain e BOURDET, Yvon. Autogestão. uma mudança radical. Rio de Janeiro, Zahar, 1976. p. 165
- (6) Ibid. p. 169
- (7) TRAGTENBERG, Maurício. Burocracia e ideologia. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo, Ática, 1977. p. 190
- (8) Ibid. p. 194
- (9) PERROW, Charles B. Análise organizacional: um enfoque sociológico. São Paulo, Atlas, 1976
- (10) THOMPSON, James David. Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo, Mc Graw-Hill, 1976
- (11) LIKERT, Rensis. Novos padrões de administração. São Paulo, Pioneira, 1971
- (12) BASIL, Douglas e COOK, Curtis. O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas. São Paulo, Mc Graw-Hill, 1978.
- (13) MARX, Karl. El capital: crítica de la economía política. Buenos Aires, Biblioteca Nueva, 1946 (vid. especialmente

a quarta parte do primeiro livro: "Producción de la supervalia relativa", caps. X, XI, XII e XIII. pp. 225-368)

- (14) PALMA, Armando de. La organizacion capitalista del trabajo en El Capital de Marx. In: PALMA, Armando de. et alii La division capitalista del trabajo. 2<sup>a</sup> ed. Buenos Aires Pasado y Presente, 1974, p. 13
- (15) Ibid. pp. 27-8
- (16) GUILLERM. A e BOURDET, Y. op. cit. p. 23
- (17) DUBOIS, Alexandre. Confidences d'un patron sur la réforme de l'entreprise. Paris, Les Editions Ouvrières, 1960
- (18) LEFRANC, Georges. Le socialisme réformiste. Paris, Presses Universitaires de France, 1971
- (19) SANTOS, João Batista Pereira dos. Unilabor: uma revolução na estrutura da empresa. São Paulo, Duas Cidade, 1962.
- (20) COVARRUBIAS, A e VANEK, J. Self-management in peruvian law of social property. Administration & society. Beverly Hills-London, Sage Publications, 7 (11):55-64, may. 1975.
- (21) VELTE, Peter J. Capital e trabalho (quase) em igualdade . Scala. Frankfurt/Main, Frankfurter Societas -Druckerei 5:8-10. mai.1976
- (22) RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. Co-participação e co-ges<sub>t</sub>ão. Veja. São Paulo, Abril, 525: 55, 27.set.1978.
- (23) DRU, Jean. O estado, o plano e a república dos conselhos. Porto, Paisagem, 1975. p. 24
- (24) HILFERDING, Rudolf. Le capital financier. Paris, Minit, 1970
- (25) GUILLERM, A e BOURDET, Y. op. cit. pp.23-4

- (26) FARIA, José Henrique de. Co-gestão: um momento dialeticamente necessário. . op. cit.
- (27) GRAMSCI, Antonio. Conselhos de fábrica, sindicatos e partidos. Cara a Cara. Campinas, CEED, (2):161-177, jul.-dez.1978.p.162
- (28) Ibid. p. 163
- (29) FERRI, Franco. El problema del control obrero. In.GERRATANA, Valentino, et. alii. Consejos obreros y democracia socialista. Córdoba, Pasado y Presente, 1972.
- (30) Ibid. p. 91
- (31) GARCIA, Fernando Coutinho. Partidos políticos e teoria da organização. São Paulo, Cortez & Moraes, 1979
- (32) MAGRI, Lucio. Parlamento o consejos obreros. In: GERRATANA, Valentino, et alii, op. cit.
- (33) Ibid. p. 27
- (34) BARRE, Raymond. Économie politique. 2<sup>a</sup> ed. Paris, Presses Universitaires de France, 1957. 4 vol. (vid. espec.vol 2, subtítulo II, capítulo 1, seção IV)
- (35) Ibid.
- (36) GUILLHERM, A e BOURDET, Y. op. cit. p. 27
- (37) Ibid.
- (38) MARX, Karl. La guerre civile en France, 1871. Paris, Ed. Sociales, 1953. p. 46
- (39) \_\_\_\_\_ . e ENGELS, F. Critique des programmes de Gotha et d'Erfurt. Paris, Ed. Socialies, 1950
- (40) \_\_\_\_\_ . El Capital: crítica de la economia política . op. cit. pp. 338-9.
- (41) MICHELS, Robert. Os partidos políticos. São Paulo, Senza-

1a, 1968. p. 89

- (42) GUILLERM, A. e BOURDET, Y. op. cit.
- (43) SANTILLAN, Diego Abad de. El organismo economico da la revolucion: Madrid. Zero, 1978
- (44) BROWER, Michael. Experience with self-management and participation in United States industry. Administration & Society. Beverly Hills-London, Sage Publications, 7 (1) : 65-84, may.1975
- CORNELL SELF-MANAGEMENT WORKING GROUP. Toward a fully self-managed industrial sector in the United States. Administration & Society. Beverly Hills-London, Sage Publications, 7 (1): 85-106, may.1975
- (45) LAPASSADE, Georges. Grupos, organizações e instituições . Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1977.
- (46) GUILLERM, A. e BOURDET, Y. op. cit. p. 45
- (47) ROUSSEAU, Jean-Jacques. Do contrato social. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo, Abril, 1978
- (48) MACHIAVELLI, Niccolô. O príncipe. São Paulo, Cultrix, 1976
- GRAMSCI, Antonio. Maquiavel a política e o estado moderno 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978 p. 102
- (49) GARCIA, Fernando Coutinho. Partidos políticos e teoria da organização. op. cit. (Vid. espec.caps. II e IV)
- (50) GUILLERM, A e BOURDET, Y. op. cit. pp.110-2
- (51) Ibid. p. 176
- (52) Ibid.
- (53) DRU, Jean. op. cit. p.33
- (54) MONTUCLARD, Maurice. op. cit. pp 6-11
- (55) MANDEL, Ernest. Control obrero, consejos obreros, autoges

tião. México, Era, 1974. (Antologia)

- (56) BOURDET, Yvon. Karl Marx y la autogestion. In: GERRATANA, Valentino. op. cit. pp. 57-8
- (57) PANNEKOEK, Anton. Lénine et la philosophie. Paris, Maspéro, 1969. 61 p.  
 \_\_\_\_\_ . Lénine philosophie. Paris, Spartacus, 1970, p. 122  
 \_\_\_\_\_ . Les conseils ouvriers. Paris, Belibaste, 1974 499 p.
- (58) Todas as referências feita a partir da imprensa sindical, foram retiradas das notas bibliograficas do artigo de TRAGTENBERG, Maurício. Violência e trabalho através da imprensa sindical. Educação & Sociedade. Campinas, Cortez & Moraes/Unicamp. (2):87.120, jan.1979
- (59) SANTOS, Abdias José dos. O dia-a-dia do operário na indústria. Petrópolis. Vozes, 1978
- (60) Ibid. p. 63
- (61) Ibid. p. 49
- (62) Ibid. p. 48
- (63) Ibid. p. 98
- (64) Ibid. p. 91
- (65) Ibid. pp. 78-9
- (66) Ibid. p. 95
- (67) Ibid. p. 96-7 (O grifo é de J.H.de F.)
- (68) Ibid. p. 84
- (69) TRAGTENBERG, M. Violência e trabalho através da imprensa sindical. op. cit. p. 120
- (70) CUPERTINO, F. População e saúde pública no Brasil. Rio de

- Janeiro, Civilização Brasileira, 1976.
- TRAGTENBERG, M. Violência e trabalho através da imprensa sindical. op. cit. pp. 101-3
- (71) SANTOS, Abdias José dos. op. cit. p. 45
- (72) Ibid. p. 57
- (73) BEIGUELMAN, Paula. Os companheiros de São Paulo. São Paulo 1977.
- BILAC, Elisabete Dória. Famílias de trabalhadores: estratégias de sobrevivência. São Paulo, Símbolo, 1978
- MELLO, Maria Conceição D'Incao e. O "boia-fria": acumulação e miséria. 6ª ed. Petrópolis, Vozes, 1978.
- NUNES, Antonio Carlos Felix. Além da greve. São Paulo, Criart, 1978
- PRANDI, José Reginaldo. O trabalhador por conta própria sob o capital. São Paulo, Símbolo, 1978
- RODRIGUES, Arakcy Martins. Operário, operária: estudo exploratório sobre o operariado industrial da Grande São Paulo. São Paulo, Símbolo, 1978
- (74) TRAGTENBERG, M. Violência e trabalho através da imprensa sindical. op. cit. pp.113-4
- (75) CORDEIRO, Laerte Leite. O significado de relações humanas. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira e CORDEIRO, Laerte Leite. O comportamento humano na empresa. 3ª ed. Rio de Janeiro, FGV, 1977. p. 90



## CAPÍTULO 4: A QUESTÃO DO AUTORITARISMO E SUA CRISE

" A aceitação do jugo é por certo surpreendente; mas o que é necessário para que se torne intolerável?"

Maurice Montuclard

"Autogestão e dialética"

" ... 'mostrando aos governantes os erros que eles praticam, estás ensinando-os a não cometer erros', isto é, 'fazes o jogo deles'. Esta concepção está ligada à teoria infantil do 'quando pior, melhor'. O medo de 'fazer o jogo' dos adversários é dos mais cômicos e liga-se ao conceito estúpido de considerar sempre os adversários uns tolos; liga-se também à incompreensão das 'necessidades' histórico-políticas, segundo a qual 'certos erros devem ser cometidos' e criticá-los é útil para educar o próprio lado".

Antonio Gramsci

"Maquiavel, a política e o Estado moderno"

O autoritarismo possui três características históricamente estruturais marcantes que, não obstante, não o esgotam\*: relações de poder coercitivas, acentuada distinção dominante-dominado e heterogestão revelada em sua unidimensionalidade (monística). Tais características não formam categorias regionais (o que levaria à noção de que seria possível especificá-las em um processo analítico que pretendesse operacionalizar o conceito) mas, isto sim, níveis teóricos e práticos de complexidades diferentes; com isto, abandona-se a noção de que são simplesmente características que não se excluem ou que interdependem (o que, por certo, ocorre), em favor de uma concepção de que estas três características formam uma totalidade parcial e, por isto mesmo, devem ser duplamente trabalhadas pela negatividade. Nesta perspectiva, o autoritarismo, estruturalmente considerado, existe ou deixa de existir, é ou não é; em outras palavras não há um processo de intensidade, mensurável ou não, embora o uso do autoritarismo (o fato), para perpetuar uma situação autoritária (institucionalizada) seja mais ou menos violento (radical) ou mais ou menos sutil, isto é, a manipulação, a todos os níveis, torna-se cada vez mais sofisticada: existem níveis de disfarce do autoritarismo que podem ou dissimulá-lo, a ponto de ser pouco percebido, ou mostrá-lo em si mesmo.

Quando se afirma a existência de um autoritarismo radical, longe de medir uma pretensa intensidade, o objetivo é o de denunciar sua postura *a descoberto*, sem *escudos protetores*, sem *camuflagem camaleônica*. Nestes termos, o exercício do poder político em um sistema, um regime ou uma organização, é autoritário ou não-autoritário, embora no primeiro caso o autoritarismo, estruturalmente considerado, possa estar mais ou menos disfarçado, dissimulado ou possa se apresentar no seu aspecto radical, violento mesmo. Exemplificando: a.) o autoritarismo or

---

\* Na medida em que este estudo está atento aos aspectos histórico-estruturais, isto não implica negar os aspectos comportamentais que uma análise psicossociológica revelaria: oportunidade para uma outra pesquisa.

ganizacional, em seu aspecto mais radical, é perfeitamente identificado em um campo de concentração, em uma penitenciária e, via de regra, na linha de montagem de uma corporação fabril, onde o operário é tratado como um escravo, um animal irracional (bovino), peça de uma engrenagem, etc. b.) o autoritarismo organizacional, não podendo usar sempre a linguagem da violência, vai se dissimular e assim, na penitenciária a punição (agressão física) é disfarçada pelas chamadas *medidas correcionais*<sup>(1)</sup>, enquanto na empresa heterogerida não se necessita mais proibir ao operário ir ao banheiro para não fugir ao trabalho, basta que se distribua chapinhas em quantidades tais que sejam suficientes, ao critério dos donos da vida dos outros, para a satisfação das necessidades fisiológicas\*; c.) a sofisticação do autoritarismo organizacional está no uso de novos padrões *democráticos* de administração *para dirigir pessoas*, aperfeiçoando o taylorismo<sup>(2)</sup>, assim como está na co-gestão que, como adaptação (inteligente) da classe dirigente no desespero de salvar seu desempenho diante da crescente alienação, instaura o logro quase que completo, onde se controla não só trabalho, como o capital dos pequenos acionistas (operários) agravando a exploração dos que, entretanto, acabam por se acreditar participantes ativos de um processo em que são meros colaboradores da classe dirigente, na medida em que aumentam cada vez mais o volume do excedente (que será apropriado pela classe dirigente), geralmente convictos de que (pelo menos no princípio) estão participando de um processo de decisão no qual acabam sempre por decidir o previamente decidido.

Estruturalmente concebido, o autoritarismo apenas deixará de existir em uma situação de democracia direta, desejada pelas classes oprimidas como negação da alienação. Em outras palavras, os dirigidos, na medida em que são envolvidos em uma relação unidimensional na qual são geridos coercitivamente por outros cérebros e separados quer intelectualmente, quer por

---

\* Vid. a este respeito o artigo de Tragtenberg, M. Violência e trabalho através da imprensa sindical. Educação & Sociedade. Campinas, (2): 87-120, jan. 1979.

função, fatalmente alienar-se-ão (alienação do sujeito dividido), negando o autoritarismo (negativo formal); entretanto, os dirigidos apenas deixarão de se-lo, isto é, apenas vivenciarão uma estrutura não-autoritária na medida em que, negando a alienação, negarem duplamente a heterogestão (negativo absoluto) e gerirem-se a si mesmos (autogestão).

Dentro desta perspectiva é que se pretende desenvolver o tema aqui proposto: a questão do autoritarismo e sua crise. Para tal, em um primeiro momento tratar-se-á de, retomando as tres características inicialmente referidas, examinar a questão do autoritarismo (nos aspectos político e organizacional); o momento seguinte será dedicado ao exame da democracia e a crise do autoritarismo, ou seja, a aspiração de uma democracia direta, consciente ou inconscientemente firmada, levam a movimentos que evolutivamente, dentro de uma perspectiva histórico-estrutural, colocam o autoritarismo em *xequê*; no terceiro momento, finalmente, tratar-se-á de verificar os fundamentos teóricos da crise do autoritarismo organizacional.

É necessário, entretanto, que antes de se iniciar a análise, fique claro que todas as alusões a um gradualismo, enquanto aspectos referentes à uma análise histórico-estrutural, de uma fase de transição segue o conceito gramsciano da revolução passiva, conceito este que deve ser deduzido rigorosamente dos dois princípios que Gramsci julga fundamentais da ciência política: a.) nenhuma formação social, especialmente as que foram sólida e autoritariamente constituídas, pode desaparecer se as forças produtivas que nela se desenvolveram ainda tem condições de reação; b.) a uma sociedade não se pode colocar tarefa para cujas soluções ainda não se tenham criado as necessárias condições<sup>(3)</sup>. A idéia de crise esboça a forma de um Estado de transição, "capaz de contrapor-se a (...) várias revoluções passivas imanentes à crise, com uma dialética política nova entre a democracia representativa e a democracia de base"<sup>(4)</sup>. Nesta perspectiva, a teoria gramsciana da revolução passiva não é apenas um simples correlato crítico da problemática marxista de transição, como é um instrumento teórico e político que cumpre considerar com seriedade científica nos dias atuais, observada

as especificidades históricas e estruturais de cada situação a  
nalizada, sob pena de se tentar tomar um atalho histórico e  
transformar a democracia direta de idéia-diretriz em alvo ime-  
diato.

## 1. A QUESTÃO DO AUTORITARISMO

A questão do autoritarismo tem merecido diversos estudos e a literatura a respeito é relativamente extensa\*. Vale, então, retomar as noções de poder e relações de poder, de classes sociais e de heterogestão.

O poder vem, destarte, referir-se à capacidade que possui uma classe social para realizar seus interesses objetivos específicos, mesmo contra a resistência e a despeito dos níveis estruturais em que tal capacidade esteja fundamentada, de forma a gerar uma relativa obediência. O poder, assim, somente será contínuo e *importante* se resultar do acesso da classe social ao comando das principais instituições (econômica, política e social) da estrutura da sociedade, de maneira e por em prática seus interesses relativamente autônomos. Indicando os efeitos das estruturas sobre as relações conflitantes de classes, o poder tem como base a coerção e a autoridade que, ainda que sejam influenciadas pelo volume de poder, não são diretamente determinadas por este. O poder decorre de relações sociais entre classes e não de indivíduos nesta relação, isto é, os indivíduos não tem propriamente poder, embora o exerçam em nome da classe, enquanto representantes de seus anseios, ou com o respaldo da classe dominante - pelo fato de pertencer a uma classe que, nas relações, detém o poder -, ou ainda, como delegados, prepostos, funcionários desta classe dominante, sem que a ela pertençam - é o caso dos gerentes, administradores, etc. O poder, nesta perspectiva, isto é, estando na classe, é também sua negação, na medida em que refere-se a uma realidade histórica e não, transcendental.

A diferença entre classe dominante e dominada, em função do poder, está em que a primeira tem acesso às principais instituições da sociedade e portanto seu poder é contínuo e

---

\* Florestan Fernandes (em "Apontamentos sobre a teoria do autoritarismo", São Paulo, Hucitec, 1979), traz uma vasta bibliografia sobre o assunto.

*importante*, enquanto a segunda tem um poder passageiro, na medida em que não o exerce senão coletivamente, em movimentos grevistas ou em pressões de órgãos de classe (sindicatos, partidos, etc) autônomos em situações relativamente especiais. Naturalmente uma classe emergente vai desagregar a estrutura dentro da qual se expande, abalando, pela ação coletiva, a estrutura existente na proporção em que definir e realizar seus interesses objetivos específicos: quanto mais esta capacidade for demonstrada e absorvida pela classe, tanto mais a conquista de posições estruturais institucionalizadas se tornarão enformadas, desenvolvidas. O autoritarismo, neste caso, é tanto mais radical quanto mais a relação de dominação-subordinação se acentuar, a partir de uma distribuição não-igualitária, a todos os níveis, do poder; em outros termos, o exercício do poder, na medida em que se constitui em um privilégio unilateral e eminentemente coercitivo de uma classe minoritária sobre outras - em um momento temporalmente dado na história, e em um contexto estrutural delimitado - faz com que o autoritarismo se apresente em seu aspecto radical, *a descoberto*.

As relações de poder, enquanto relações de classe, tem como base a coerção e a autoridade, que no exercício propriamente do poder se confundem, na medida em que o poder refere-se aos efeitos da estrutura sobre as relações entre as práticas das classes em luta e, sendo assim, as bases nas quais apoiam-se as relações de poder, em uma perspectiva dinâmica e complexa, nem sempre se manifestam de um ou de outro modo. Mesmo assim, é preciso considerar que a coerção, enquanto base de poder, pode ser direta, (explícita, repressiva) ou indireta (implícita, recalcante); neste caso também o uso da coerção pode ser confundido, pois a repressão utiliza-se, via de regra, da linguagem do recalçamento (que é da lei e da ordem) para se legitimar. Em todo o caso (coerção direta e indireta), são relações assimétricas que caracterizam o controle da classe dominante sobre as demais classes em luta. A autoridade, enquanto outra base de poder, é considerada dentro da tipologia weberiana, expressando-se de forma legal (racional, burocrática), tradicional (patrimonialista ou paternalista), ou carismática (in

dicando exemplaridade, heroísmo); como os tipos de coerção, as tipologias de autoridade também se apresentam combinadas. Resumidamente pode-se afirmar que as bases do poder não se excluem, antes se completam, de tal maneira que combinadas intrinsecamente, em suas tipologias, combinam-se entre si coligando suas tipologias: a identificação de uma ou outra base e de suas tipologias específicas, atuando simples ou combinadamente é algumas vezes, subjetiva.

Como as relações de poder são relações de classes, é importante considerar as condições reais de distribuição do produto econômico, bem como a forma pela qual se organiza o poder político. Partindo da concepção marxista de classes sociais, verifica-se que uma sociedade comporta, como classes antagônicas, a burguesia e o proletariado, além da *classe média*; importa é enfatizar a relação econômica entre o modo e as relações de produção, e a compenetração subjetiva, pelo trabalhador de sua liberdade, suas semelhanças com outros trabalhadores e o poder de uma classe: é a conjugação do objetivo e do subjetivo que gera a consciência de classe. No caso brasileiro salienta-se que, por falta de uma visão hegemônica, a burguesia nacional não expressa uma ideologia de dominação, o que a leva a aceitar compromissos com quaisquer políticos que se apresentem vigorosos, sendo que o resultado destes pactos reforça a ação, do Estado, que acaba por controlar os setores mais significativos da vida nacional; evidentemente, por trás desta aparente conformidade é possível identificar os pactos com os setores internacional-desenvolvimentistas. Sendo um país de economia dependente, capitalista periférico, a classe dominante não pode ser reduzida a uma burguesia nacional solidamente constituída, mas deve levar em consideração os pactos com as empresas multinacionais e os interesses do capitalismo estrangeiro.

A repressão e a acentuada distinção dirigente-dirigido engendram uma heterogestão revelada monística, isto é, uma heterogestão em que surge a unidimensionalidade, colocando os indivíduos em uma concepção de unidade de força, reduzida a um só fenômeno de movimento, de elementos simples: de um lado o que comanda e de outro o que é comandado, separados efetivamente



por função e intelectualmente.

Não se trata, etrentanto, de classificar um regime político autoritário ou de dar um *perfil* de uma organização autoritária, através de uma tipologia específica, ou, usando a linguagem de Wanderley Guilherme dos Santos, através de uma *eti*quetologia, em que, buscando as especificidades corre-se o risco de acentuar demais o que é singular, imaginando que a história universal é feita de *cacoetes* nacionais<sup>(5)</sup>. É preciso que, considerando o que é específico, busque-se a similaridade entre diversas experiências, o que não torna, <sup>"</sup>conseqüentemente, o Brasil um país orgiginal pelo fato de ser autoritário, tampouco qualquer organização poderá se tratada como peculiar por ser expressão do autoritarismo.

Qualquer regime político, assim como qualquer organização, busca reduzir o tanto quanto possível as situações imprevistas, pois se todo o comportamento social fosse passível de previsibilidade, a questão do controle não traria nenhuma dificuldade, na medida mesmo em que o planejamento, a organização e a direção seriam estáveis. Este pesadelo de estabilidade contudo, não é coisa de antanho nas ciências sociais ou na teoria administrativa (no que se refere particularmente às organizações) como se poderia apressadamente concluir, já que é justamente para *reduzir* o inesperado trazido pela instabilidade que os estímulos são dados para que gerem respostas cada vez mais programáveis, à maneira skinneriana, pelos engenheiros comportamentais<sup>(6)</sup>. Os dirigentes, com este apoio algo *macabro*, reforçam os sistemas de legalidade de modo a torná-los eficientes; porém, na medida em que esta ordem jurídica é inoperante, por ter sido recusada pela comunidade, a estabilidade política abandona sua forma dissimulada e sofisticada de se manter e acaba sendo conseguida sob a ameaça e, quando não, pelo uso mesmo da coação, já que "é próprio do autoritarismo regular extensamente o cotidiano dos cidadãos"<sup>(7)</sup>.

Se nenhuma pessoa que se considere vítima do autoritarismo vai elegê-lo por si mesmo, se as pessoas descobrem que estão vivendo em meio ao autoritarismo, seria de se questionar

sobre o porque de tal situação perdurar. Ora, mesmo que se tome consciência da situação autoritária contemporânea, a estrutura social que antecede no tempo à atual e também as estruturas ho diernas, por via de consequências, tem características autori tárias. Cedo ou tarde acaba-se por descobrir que o problema do autoritarismo está ligado ao problema mais fundamental que remete às relações de poder. Nesta perspectiva, se os dirigentes tem consciência de seu papel histórico e da evolução social, o autoritarismo será contido, embora não eliminado; perdendo esta consciência, o autoritarismo se mostrará radical, sem más caras, causado primeiramente pelo Estado que, ao mesmo tempo se rá o principal protagonista do drama autoritário que se desenvolverá no cenário da história.

Em ambos os casos, o autoritarismo não desaparece ; contido, disfarçado ou radical, a descoberto, o autoritarismo não se esgota em ações liberalizantes, senão, em ações libertá rias, não acaba com uma democracia relativa, parlamentar, repre sentativa, senão com uma democracia direta. Quem, entretanto , vai proclamar tal objetivo? Quando se afirma que o autoritarismo traz, em si mesmo, sua negação, o objetivo é mostrar que é o autoritarismo mesmo que pode converte-se em uma força histórica potencial, na medida em que gera uma violência que será respondida por outra violência, gera coação que será respondida por outra coação, como as greves, por exemplo. É a reedição, na história contemporânea, do antigo direito de resistência que, enquanto tal, pode desencadear uma força capaz de se contrapor ao autoritarismo, provocando movimentos de resistências que acabam por abalar as estruturas existentes. Referir-se ao direi to de uma classe oprimida de abolir a exploração e a repressão não é o mesmo que falar em interesses de classe definidos por eles mesmos, mas de interesses demonstrados historicamente como interesses universais, que o próprio autoritarismo vai fazer com que sejam absorvidos pela classe dirigida que, incorporando estes elementos de resistência, adquire consciência de sua função histórica na sociedade e age por tais aspirações <sup>(8)</sup>, embora na distribuição de etiquetas, as forças de repressão se jam consideradas como legais e as forças de resistência, liber

tárias, sejam consideradas ilegais: questão subjetiva, que recupera os critérios do justo e injusto.

O autoritarismo na sociedade atual, enquanto exercício autoritário do poder político que tem como características a acentuada distinção dirigente-dirigido e a heterogestão revelada em seu aspecto monístico, aparece como sintoma da civilização industrial, como dominação de uma burguesia, que pode ou não estabelecer pactos com a classe média ou com as elites administrativas. Embora o autoritarismo seja um sintoma mesmo de crise, não é propriamente sua causa, o que seria um enfoque superficial do problema. Não se trata neste sentido, de perguntar se uma crise estrutural precisa fazer uso da violência; antes é preciso considerar que a violência já existe e é exercida de modo inconsciente mesmo pelos que a denunciam\*. Se o autoritarismo, em suas diversas formas, ora mais radical, ora mais disfarçado, não pode, nos dias atuais, ser totalmente eliminado da existência social, isto é, se a democracia direta é um projeto em absoluto imediatista, estruturalmente considerado, a atitude racional que é possível esperar consiste em que, após haver compreendido as circunstâncias nas quais o autoritarismo se apresenta em suas diversas formas, todos os esforços sejam feitos no sentido de que, cada vez mais as classes sociais possam definir e realizar seus interesses objetivos específicos e não apenas constituírem-se em movimentos de resistência como característica universal contra a violência; o autoritarismo, assim encarado, ao mesmo tempo em que é considerado como um caso limite da existência social, pode ser considerado como um elemento revelador que permite postular as transformações estruturais necessárias a eliminá-lo. É necessário, assim, não apenas alertar para os aspectos alienantes que o autoritarismo provoca na classe operária, é preciso, também, que esta adquira uma consciência trágica de sua existência cotidiana, quer sob o autoritarismo radical, quer sob o autoritarismo sofisticado.

---

\* Vid. a este respeito, o pronunciamento de Helder Câmara: "A violência: única opção?" "Conferência pronunciada na "Salade la Mutualité", em Paris, em 25 de abril de 1968.

O autoritarismo, nesta perspectiva, nada tem de ambíguo; na história humana o autoritarismo é. Querer ignorá-lo ou pretender eliminá-lo como um *passé de mágica* é desconhecer a natureza das coisas e dos seres, suas imperfeições, seus valores herdados, arraigados. A ambigüidade não gira em torno do autoritarismo, senão em torno das estruturas capazes de criá-lo e qualquer que seja o rótulo que se lhe dê - justo, injusto, legítimo, ilegítimo, encoberto (disfarçado), descoberto (radical), estrutural, individual, etc - isto não fará com que deixe de sê-lo. Mesmo na autogestão o autoritarismo se faz presente, ainda que não no aspecto estrutural, mas no que se refere à institucionalização, isto é, através de regras, leis, normas que se bem assegurem a igualdade entre os homens e as condições necessárias a que se instaure uma paz, tão almejada, com justiça verdadeiramente social, não estão aptas a impedir que o ser humano racional, civilizado, esteja exercendo um autoritarismo sobre si mesmo todas as vezes que se veja tentando a exercê-lo sobre seu próximo: a autogestão está apta a inaugurar um mundo estruturalmente não autoritário, embora não impeça que o autoritarismo institucionalize-se através de regras, normas, regulamentos sociais, etc, isto é, através do recalca-mento.

Na relação dominante-dominado o autoritarismo supõe que este se submeta aquele por força de coação implícita ou explícita; na relação entre os seres humanos realmente iguais, o autoritarismo supõe o exercício de uma negatividade que não se refere à submissão do outro a si, mas de si a si mesmo com relação às regras de uma vida social civilizada. O novo direito que se criaria, juntamente com a nova sociedade, provavelmente continuaria definindo o autoritarismo como o uso da repressão, como o exercício coercitivo do poder político, como o uso da força mesmo, amparada pela superestrutura jurídica no sentido de fazer com que determinado indivíduo proceda contra a sua vontade, porém, com a diferença estrutural de que este novo direito seria o conjunto de normas criadas, não pela vontade dos dominantes para justificar o exercício da coação implícita ou explícita, mas por vontade coletiva, popular mesmo, que assegurando a justiça asseguraria a paz social, eliminando a violência do âmbi

to comum para limitá-la a casos extremos e evidentes de condutas anti-sociais, como um latrocínio, por exemplo.

Por esta razão, os sistemas democráticos ou os que são considerados como *mais abertos*, costumam parecer mais expostos à instabilidade política que os sistemas chamados *fortes*, fechados. Para compensar este risco potencial, estes sistemas *abertos* desenvolvem mecanismos de ação política elaborados e eficazes, ou seja, "processos de aprendizagem cívica através dos quais novos membros da comunidade adquirem os valores sociais e políticos prevalecentes e passam a se comportar 'naturalmente' de acordo com eles"<sup>(9)</sup>. Como nenhum sistema legal é capaz de regular completamente as manifestações do ser humano ainda que regule extensamente o cotidiano do indivíduo, ou seja, como não há um sistema legal apto a planejar antecipadamente a curso da ação histórica dos seres humanos, a imprevisibilidade é compensada por sistemas de controle do tipo *a priori*, genéricos, inespecíficos, de maneira que os comportamentos inesperados sejam limitados: coação implícita. Ocorre, neste caso, que sob o autoritarismo vai surgir o chamado *fenômeno da produção ou manufatura de conflito*, ou seja, "onde normalmente imperava a decisão privada surge repentinamente a lei definindo como crime o que antes não era legal, nem ilegal, apenas escolha humana"<sup>(10)</sup>.

Neste aspecto, a situação autoritária não é o mesmo que o fato autoritário; dito de outra forma, existem situações autoritárias e fatos autoritários, na medida mesmo em que estes podem existir sem que necessariamente existam aquelas. Quando se fala em autoritarismo, a primeira idéia é a de que se está falando em violência, isto é, em *força bruta*, em imposição, em repressão explícita, direta; é possível ainda que se entenda o autoritarismo exercido de forma mais sutil, sofisticado, indireto, que permite apanhar toda uma gama de possibilidades, incluindo instrumentos os mais refinados que a tecnologia hodierna é capaz de produzir. Em ambos os casos, que não se excluem, ao contrário, se completam e se combinam em diferentes graus, o fim é o mesmo: criar, manter, reforçar ou ampliar a estrutura de dominação. Em ambos os casos, também, não há lugar

para ambigüidades, pois na medida em que se observa que o escravo era torturado com chibatadas e o operário atual é ameaçado com dispensa ou controlado por toques ensurdecadores de sirene quando a linha de montagem é interrompida, o que permaneceu invariável foi o fato em si mesmo.

Por outro lado, as situações autoritárias não podem ser concebidas sem os fatos autoritários, pois via de regra aquelas precedem estes, que podem, por sua vez, ser exercidos para perpetuar e ampliar os efeitos da situação autoritária ou podem ser exercidos como resposta a esta situação. O fato autoritário exercido para perpetuar a situação autoritária é o que encontra, sem dúvida, maior oposição, o que gera maiores indignações e o que tende a ser enfrentado com violência mesmo. As condições atuais das sociedades autoritárias ampliaram estes fatos no que se refere a suas possibilidades e modalidades de ação; não se trata simplesmente do fato repressivo exercido pelos aparelhos do Estado para conter um cidadão e castigá-lo por ter protestado contra uma determinada situação, tampouco de proibição de greves, passeatas, manifestações, etc, quer sob o ideário da segurança da nação, quer sob a alegação legal, quer sob qualquer outro pretexto, senão que também se trata de um fato autoritário a manipulação de divisas nacionais, de índices econômicos em benefício de uma minoria, programas que não obedecem fins sociais mas objetivos de grupos especuladores, crises econômicas dissimuladas ou simuladas conforme os interesses momentâneos, desvio da atenção da coletividade para acontecimentos que embora muitas vezes preocupantes encobrem outros problemas de maiores repercussões, as atuações das empresas *holding* (não raro do Estado comportando-se como tal) e dos monopólios (*trustes*, *carteis* de empresas multinacionais), lucros financeiros de grandes empresas que superam os lucros (em algumas vezes são prejuízos) operacionais, altas de preços de artigos de primeira necessidade, etc. Também se trata de uma situação autoritária quando atos que logram a integridade do ser humano condenam o a si e à sua família a sobreviverem com um salário que perde a cada instante sua capacidade aquisitiva forçando o assalariado a *dietas* alimentares que disseminam a fraqueza, a doença, a

debilidade até mesmo mental das crianças para o aprendizado mais elementar nas escolas de formação (ã qual comparecem, não raro, para obter alimento). Quando a uma coletividade não se oferece condições para que a grande maioria (para não falar na totalidade) de seus membros possam ter satisfeitas suas necessidades mais fundamentais, enquanto a minoria dirigente se beneficia cada vez mais com o trabalho alheio, há uma situação autoritária, a qual "se manifesta cotidianamente através de hechos violentos, como el desempleo, la vagancia, la mendicidad callejera, el abandono de los niños, el aumento de la prostitución, la delincuencia juvenil y la desocupación masiva"<sup>(11)</sup>. Se os bens econômicos existem, como de fato, mas estão de posse de uma minoria (cada vez mais minoria), a situação é, classicamente falando, de injustiça social, na qual se rompe a convivência social e se instaura o autoritarismo. Vale repisar: a ambigüidade não gira em torno do autoritarismo, mas das estruturas capazes de criá-lo. O disfarce destas estruturas aparece das formas mais variadas possíveis, quando mais não fosse, nas próprias promessas de uma *sociedade mais justa, democrática*, etc. Economicamente, distribue-se salário e não renda, ou seja, socializa-se a pobreza; politicamente, generaliza-se o uso da coação como instrumento principal para a redução do imprevisto social; administrativamente mantém-se a heterogestão em seu aspecto unidimensional; culturalmente há a privação de recursos para o ensino popular (a educação não é prioridade em nenhum governo) há escassez de materiais para as escolas, escassez de aulas, situações financeiras dramáticas a que estão submetidas quase todas as universidades da América Latina, o monopólio sobre os meios de comunicação de massa, privação da liberdade de imprimir, ensinar ou distribuir literatura contrária à orientação ideológica da classe dominante, expurgo de professores das universidades, etc.

Efetivamente, é possível reafirmar o autoritarismo, estrutural e o institucionalizado. No primeiro caso, o autoritarismo remete às formas e relações de produção, à administração, à estratificação social, à política como função reservada a uma casta de políticos, à cultura, à ideologia, como falsa

concepção da realidade utilizada pelas classes dominantes para iludirem as classes dominadas e justificar seu poder; no segundo caso, o autoritarismo institucionalizado, corolário do estrutural, é a expressão da lei e da ordem, é o recalçamento a nível das organizações, é perfeitamente racional, regulador, que deixa de ser consequência do autoritarismo estrutural quando, ao invés de ser definido pela classe dominante para perpetuar ou ampliar a relação de submissão, é definido e realizado por todas as pessoas, pela coletividade: o autoritarismo que é possível negar é o estrutural, através da democracia direta.

Como é próprio do autoritarismo\* o uso da coação, a substituição de situações autoritárias, sem retorno, vai requerer a formulação de projetos cívicos conquistados pelo consenso da grande maioria da população; em outros termos, deve-se postular a substituição de uma paz forçada, pela livre disputa entre diversas facções sociais, o que será tanto mais fácil quanto mais extenso for o acordo entre as partes sobre a necessidade de que a realização de um projeto basicamente comum não seja ameaçada pela competição generalizada; os conflitos, nesta perspectiva, são auto-reguláveis. Situação oposta, haverá o domínio da uma classe sobre outras, isto é, os interesses objetivos (econômicos, políticos e ideológicos) específicos de uma classe, serão impostos a outras classes, o que não impede, em absoluto, que alguns grupos participem do rodízio autoritário do governo da sociedade, quer através de pactos entre tais grupos, quer através da *democracia burguesa*, quer através de insurreições - as quais, historicamente analisando, via de regra, conseguem, no limite, destituir o tirano, muito embora não tenham logrado acabar com a tirania. Em todo o caso, o que está claro é que não são as classes que governam, mas as organizações, enquanto *locus* privilegiados (não os principais) onde e através dos quais as classes definirão e realizarão seus interesses ob

---

\* Doravante estará referindo-se sempre ao autoritarismo em seu aspecto estrutural; quando não for este o caso, usar-se-á a expressão *autoritarismo institucionalizado*.



jetivos específicos, dando razão à Rosa Luxemburgo. Em outros termos, é nas e através das organizações (partidos políticos, sindicatos, empresas, associações, conselhos de fábrica, escola, etc) que as classes definirão e realizarão seus interesses objetivos (econômicos, políticos e ideológicos) específicos, sendo que tanto mais a submissão se tornará evidente quanto maior for o número de organizações controladas por uma mesma classe, seja pela propriedade, seja através do Estado via partido único, com o respaldo do aparato burocrático.

No caso de um Estado capitalista, vale acrescentar que este vai tentar desempenhar as funções de acumulação e legitimidade, os quais, sendo contraditórias (na medida em que o Estado tenta, por um lado, criar condições necessárias à lucrativa acumulação de capital e, de outro lado, manter ou criar condições necessárias à *harmonia social*), acabam por forçar o uso da coação que, ao mesmo tempo em que auxilia uma classe a acumular capital às custas de outras, vai reduzir os imprevistos sociais provocados pela perda de legitimidade, pelo abalo das bases de lealdade e apoio; quanto mais não fosse, um Estado autoritário que ignora a necessidade de assistir o processo de acumulação de capital, dificilmente se manterá a si mesmo em suas coalizões com grupos da classe dominante, pois não propiciando tais condições para as empresas - muitas das quais são de sua propriedade - vai ver *secar a fonte* de sua atuação econômica, a capacidade de produção de excedentes econômicos e de impostos arrecadados destes excedentes, bem como de outras formas de capital <sup>(12)</sup>.

Nesta perspectiva, pode-se retomar o argumento de que as estruturas é que são capazes de criar o autoritarismo (o qual não possui ambigüidade). Algumas estruturas irão facilitar, mais do que outras, o autoritarismo radical, o exercício repressivo do poder político, embora isto não implique em que sejam as criadoras, produtoras, da política autoritária, na medida em que estruturas precedentes tenham sedimentado valores impossíveis de apagar completamente no momento temporalmente dado. A política autoritária por seu turno, vai procurar obter o poder e impedir a oposição. Com efeito,

" A política autoritária tem por objetivo principal o controle permanente do poder e a destruição da oposição, de qualquer oposição. Os meios empregados variam desde a criação de impedimentos à organização dos opositores, organizados ou não. Opor-se ao exercício do poder, quando este é democrático, significa apresentar propostas alternativas de ação, que obriga a controvérsia ao diálogo e ao encontro de fórmulas conciliatórias, mediante negociações. O exercício autoritário do poder entende que toda oposição representa maléfico obstáculo aos desígnios do poder, o qual só pode se afirmar como poder, só se mostra como poder, na medida que nada concede, mas antes obtém vitória total sobre o obstáculo. A política democrática consiste no reconhecimento de que a oposição representa uma *dúvida procedente* sobre o acerto das decisões do poder. A política autoritária consistena *certeza* de que na raiz da oposição não está um julgamento, quer sobre os fins buscados pelo poder, quer sobre a adequação dos meios usados para obter aqueles fins, mas a intenção permanente de destruir o poder, ou de se apropriar-se de maneira autoritária (...). O fracasso da política autoritária é concebido sempre como decorrência de infiltração oposicionista em algum lugar da realidade. A oposição pode estar em todo lugar e assim, pela lógica autoritária perversa, tudo deve ser vigiado e controlado" (13).

Não obstante, vale lembrar que as noções sobre o autoritarismo são várias e obedecem a diferentes esquemas conceituais. M. L. Oliveira, examinando o fenômeno do autoritarismo, no Brasil, conclui que a ausência de formas semelhantes de organização política ao nível da sociedade e a centralização da capacidade decisória ao nível federal são os fatores estruturais que aparecem em grande evidência durante os períodos de autoritarismo, sendo que a pressão para a centralização foi de origem externa e antecedeu ao *arranjo político* interno, propiciando, assim, a implantação de um *modo autoritário de governo* que "encontrou nos mecanismos da centralização um aliado natural do Estado contra as organizações existentes ao nível da sociedade e também um aliado do executivo contra o legislativo" (14). Evidentemente não se trata de discutir as assertativas so

bre o problema estudado, mas o conceito mesmo de autoritarismo; nota-se que formas consolidadas de organização política pela sociedade e a decisão centralizada no Estado, são características do que se pode chamar de *Estado autoritário*, muito embora não sejam estes os únicos fatores estruturais que caracterizam o fenômeno. A contingência do estudo em trabalhar com uma ou mais características do autoritarismo é perfeitamente natural, o que não implica necessariamente em que tais características esgotem o fenômeno. Além disto, ao se referir a *períodos de autoritarismo* está se supondo que existam *períodos de não-autoritarismo*; isto é óbvio quando adiante Oliveira fala em *modos autoritários de governo*, o que leva, em todos os casos, a se formalizar a teoria e criar conceitos operacionalizáveis, passíveis de mensuração. Se bem retome-se o aspecto histórico-estrutural, perde-se a perspectiva dialética de análise, o que cria certas dificuldades no uso do conceito.

O autoritarismo acaba, nesta perspectiva, por ser a trelado a um processo político autoritário que, como se viu, é um viés do fenômeno, o qual abrange não só a política, como a economia, a cultura, a administração, enfim, toda a sociedade; isto é, se o autoritarismo é um fenômeno da política, como de fato, isto não implica em que seja exclusivo desta, que seja a penas o que alguns autores chamam de *autoritarismo político*<sup>(15)</sup>. Uma tentativa de desvincular a noção de um unilateralismo perigoso é o que faz Lamounier, quando afirma que um sistema é autoritário na medida em que é caracterizado por "uma estrutura vertical de poder, numa estrutura social em que existe ampla margem de pluralismo tradicional e um setor marginal (populações faveladas, etc) sem formas desenvolvidas de vida associativa, quer classista, quer étnica"<sup>(16)</sup>; Embora não seja um conceito abrangente que penetre a fundo as dimensões e as complexidades do fenômeno, tem o mérito de cobrir os aspectos relativos ao poder, as classes sociais, a economia, a política e a ideologia. Lamounier argumenta, ademais, que nas sociedades de *industrialização tardia*, a ideologia dominante representa uma *constelação* inteiramente diversa de representações e recursos argumentativos, na medida em que de um lado há um elemento esta-

*dista*, entendido em termos das condições especificamente políticas do desenvolvimento do capitalismo periférico e, de outro lado, a legitimação econômica de tal desenvolvimento não é tão necessária<sup>(17)</sup>; em outras palavras, Lamounier toma a concepção althusseriana de ideologia dominante; constituindo indivíduos como súditos-sujeitos.

Outros estudos, como o de Serra, buscam criticar as teses equivocadas entre desenvolvimento econômico e regime burocrático-autoritário, refutando as noções simplistas que enfatizam a necessidade de superexploração dos trabalhadores, que estabelece uma chamada *afinidade eletiva* entre o autoritarismo e a percepção, a necessidade objetiva e a realização de um programa de aprofundamento do capitalismo nas economias periféricas e, finalmente, que apresenta o autoritarismo como a materialização da racionalidade econômica necessária para o desenvolvimento econômico<sup>(18)</sup>; não obstante tratar-se de um estudo interessante, a noção de autoritarismo, ligada à redundância de um regime burocrático-autoritário, pouco esclarece. Assim também é o caso de noções que procurando verificar os limites da legitimidade autoritária, trazem à tona a concepção de que a desmobilização autoritária protege as elites das pressões das massa<sup>(19)</sup>.

É necessário verificar, com Florestan Fernandes, como a sociedade de classes é irrigada por relações autoritárias em todos os seus níveis de organização, funcionamento e transformação, sem perder de vista o aspecto do Estado, não como um poder imposto de fora, mas como um produto da sociedade. Nesta perspectiva, é possível argumentar que o capitalismo industrial, embora não engendre sozinho tal situação, vai responder pelos dois extremos da concentração de poder, ou seja, na instância do econômico, ao nível da produção e da corporação fabril, e do político, ao nível da dominação burguesa e da máquina estatal. Assim, é preciso considerar

" ... as implicações estruturais e dinâmicas da mais-valia relativa, que impõe formas próprias de despotismo burguês no âmago mes

mo do conflito básico, vinculado à propriedade privada dos meios de produção e à expropriação do trabalhador (e) as implicações estruturais e dinâmicas de uma ordem social que se funda na desigualdade econômica, social e política, engendrada por esta forma de produção (e de reprodução da ordem), a qual vincula o despotismo burguês ao Estado nacional e à democracia representativa" (20).

Da empresa à sociedade, o capitalismo (a referência é aos dias atuais e a uma situação específica, razão pela qual se está omitindo, deliberadamente, o escravagismo, o feudalismo, etc) contém todas as características de relações autoritárias, as quais são normalmente incorporadas às instituições, estruturas, ideologias e processos sociais e que estão, segundo, Florestan Fernandes, aptos a oscilar em função das alterações do contexto ou, ainda, de conjunturas adversas, tendendo a tornar-se mais intenso como uma forma de "autodefesa dos interesses econômicos, sociais e políticos das classes dominantes (ao nível institucional ou ao nível global)"<sup>(21)</sup>; considerando que o autoritarismo intrínseco ao capitalismo cresce com a passagem para a fase de crise e de provável desmoronamento, a autodefesa vai criar um enrijecimento inevitável, independentemente do fato dela nascer dos riscos de uma greve geral ou das ameaças de um movimento operário. A classe dominante, para impor obediência, nas condições normais, vai necessitar de um autoritarismo tendencialmente radical, dando uma certa labilidade ao Estado capitalista, o qual, na eminência de condições emergenciais que não pode enfrentar, ve-se tentado a um enrijecimento rápido e crescente que traz à tona e deixa descoberto as intenções da minoria, na medida mesmo que ao monopólio da dominação burguesa vai corresponder monopólio de poder político estatal; o Estado chamado de exceção, nasce de um Estado democrático burguês, em que estava embutido. Florestan Fernandes, correlacionando estrutura e história, faz notar que a medida em que as relações autoritárias evoluem é a estrutura que ganha saliência, trazendo à tona a dominação burguesa, quando, entretanto, são as forças antiburguesas que emergem é a história que prevalece expandindo o elemento democrático, o qual está amparado pelos

interesses e pela situação de classe das maiorias: o contraste entre autoritarismo e democracia já não se vincula, neste último caso, à pressão burguesa, que deixou de assumir a posição de *vontade coletiva*; em outras palavras, cada classe nova que detém o poder é obrigada, para atingir inclusive os seus próprios objetivos, a representar os seus interesses objetivos específicos como sendo interesses coletivos - comum a todos os membros da sociedade - ou exprimindo-os no *plano das idéias*, dando aos seus pensamentos a forma da universalidade, representando-os como sendo os únicos razoáveis, verdadeiramente válidos. Desta forma,

" ... do simples fato dela se defrontar com uma outra classe, a classe revolucionária, surge primeiramente não como classe mas como representante da sociedade inteira, como toda a massa da sociedade em choque com a única classe dominante. Isto é possível porque, no início, o seu interesse está ainda intimamente ligado ao interesse comum de todas as outras classes não dominantes e porque, sob a pressão do estado de coisas anteriores, este interesse ainda não se pode desenvolver como interesse particular de uma classe particular." (22)

Considerando, ademais, que cada nova classe vai apenas estabelecer seu domínio em uma base mais vasta do que a classe que dominava anteriormente, que é no quadro da propriedade privada que é mais flagrante a expressão de subordinação do indivíduo à divisão do trabalho (da subordinação a uma atividade determinada que lhe é imposta), que, ainda, as condições para uma existência verdadeiramente comunitária depende de um conjunto de condições materiais prévias que não é possível realizar por um mero ato de vontade pois tais condições devem necessariamente já estar desenvolvidas e, finalmente, que na grande indústria a contradição entre o instrumento de produção e a propriedade privada é apenas um seu produto e que ela necessita estar muito desenvolvida para poder criar, pode-se, então, compreender o porquê da abolição da sociedade privada somente ser possível com a grande indústria<sup>(23)</sup>.

Assim sendo, na medida mesmo que a burguesia cuidou

de realizar a transformação capitalista, estabelecendo a dependência entre nações, trouxe embutida em seus vários ciclos que asseguraram tal transformação, a dissipação do fato de que a classe revolucionária não aparece como classe: é a própria burguesia quem prepara sua própria falência. Entretanto, ao lado disto, é preciso notar que as reações contra os movimentos libertários, contra a busca de uma democracia direta, consolidaram o autoritarismo e sua generalização; mas o quadro não termina aqui, já que aliado à reação contra os movimentos engendrados no sentido de que as classes dominadas possam realizar seus interesses objetivos específicos provocados pela própria burguesia ao criar a grande indústria, encontra-se a dominação ideológica. Com efeito:

" A classe que dispõe dos meios de produção material dispõe igualmente dos meios de produção intelectual, de tal modo que o pensamento daqueles a quem são recusados os meios de produção intelectual está submetido igualmente à classe dominante. Os pensamentos dominantes são apenas a expressão ideal das relações materiais dominantes concebidas sob a forma de idéias e, portanto, a expressão das relações que fazem de uma classe a classe dominante; dizendo de outro modo, são as idéias do seu domínio. Os indivíduos que constituem a classe dominante possuem entre outras coisas uma consciência, e é em consequência disso que pensam; na medida em que dominam enquanto classe e determinam uma época histórica em toda a sua extensão é lógico que esses indivíduos dominem todos os sentidos, que tenham, entre outros, uma posição dominante como seres pensantes como produtores de idéias, que regulamentem a produção e a distribuição dos pensamentos de sua época; as suas idéias são, portanto, as idéias dominantes da sua época". (24).

Embora no seio da classe dominante existam divisões, quando surge um conflito prático em que toda a classe é ameaçada, a oposição entre grupos no interior da classe desaparece, prevalecendo as idéias da classe dominante e desmascarando a ilusão de que o poder dos grupos é distinto do poder da classe. Malgrado a classe dominante vá buscar preservar, atualmente, o padrão capitalista de civilização industrial, quer no centro,

quer na periferia, a crise é inexorável, ainda que não se constitua em um processo automático, já que depende de uma correlação de forças e da supremacia das forças libertárias, como também de uma evolução em que o fator humano está implicado, por assim dizer, no *polo conservador*, pois a barreira que faz da consciência de classe da burguesia uma falsa consciência é objetiva, na medida em que, podendo refletir os problemas de organização desta dominação, necessariamente se obscurece quando surgem problemas cujas soluções remetem para além do capitalismo, mesmo dentro da experiência burguesa<sup>(25)</sup>.

Uma classe emergente vai desagregar a estrutura dentro da qual ela se expande, embora não se trate de um fenômeno natural e inexorável, pois para que a desagregação ocorra é necessário que se forme uma consciência de classe libertária historicamente definida e que libertário seja o comportamento da massa, pois as estruturas são modificadas, desagregadas e transformadas pela ação coletiva de indivíduos que, se opondo a ordem vigente, lutam por uma nova estrutura não-autoritária, pela democracia direta; entretanto, a flexibilidade do capitalismo e a capacidade de uma burguesia ameaçada não devem ser substituídas, sob pena de não se interpretar bem o presente e de simplificar a história<sup>(26)</sup>.

Nesta perspectiva, Florestan Fernandes argumenta que o capitalismo recente penetra nos países periféricos e realiza-se nele como uma realidade interna; a América Latina é, assim, um terreno de trabalho ideal para o capitalismo, quer porque a revolução anticolonial foi amplamente oprimida, quer porque as nações conheceram uma longa evolução do capitalismo competitivo e a ele se submeteram, quer porque buscaram industrializar-se através das multinacionais. em que estas e as nações capitalistas hegemônicas associaram-se às burguesias locais e ao Estado burgues: é aí que se encontra a versão mais acabada do *Estado Capitalista periférico* na era do capitalismo monopolista, isto é, a *revolução burguesa em atraso e seu subproduto essencial, uma ditadura de classes aberta a um Estado autocrático-burguês*<sup>(27)</sup>. A dominação de uma classe e seu poder político no Estado levam à redução do espaço econômico, político, social e cul



tural das classes trabalhadoras e das massas populares, na emergência de um *Estado de classe*, *Estado burguês*, que atua como mediador entre os interesses das multinacionais e da burguesia nacional.

Naturalmente, a mão-de-obra barata é uma vantagem comparativa que as nações periféricas oferecem às multinacionais, mas é preciso reafirmar que este não é o único fator; acabou-se de mostrar que as alianças, a proteção a essas empresas entre outros fatores, desempenham papéis importantes para sua vinda e manutenção. Entretanto, a medida que os índices salariais são manipulados pelo Estado, isto permite que a produtividade cresça de tal forma que os salários dos operários na produção não acompanhem os ganhos de produtividade, como mostra o quadro a seguir:

TAXAS ANUAIS DE CRESCIMENTO DOS SALÁRIOS REAIS  
E DA PRODUTIVIDADE MÉDIA NA INDÚSTRIA DE TRANS  
FORMAÇÃO

BRASIL 1949 - 1978

DISCRIMINAÇÃO	1949-59	1959-70	1970-74	1976-77	1977-78
Salário médio de pessoal ocupado na produção (1)	2,2	2,2	5,1	7,6	7,5
Salário médio de pessoal ocupado na administração (1)	4,5	2,6	10,0	6,3	7,5
Salário médio total (1)	3,0	2,2	7,4	8,1	7,5
Produtividade média (2)	4,0	4,9	9,1	-x-	-x-

Fontes: Censo industrial, IBGE

Notas: (1) Os salários nominais foram corrigidos pela média do custo de vida no Rio de Janeiro e em São Paulo.

(2) Como indicador de produtividade utilizou-se a relação VTI/Média Mensal do Pessoal Ocupado Total. Os valores nominais do VTI foram corrigidos pelo IPA dos produtos industriais (Cf. coluna 18 da Conjuntura Econômica)

Obs: Os dados da pesquisa industrial de 1974 foram ajustados para incluir as empresas com menos de 5 operários e/ou valor da produção inferior a 640 vezes o maior salário mínimo vigente na data da pesquisa. Para o ajustamento supos-se constante ao nível de 1970 a proporção do emprego dos salários e do VTI referente a estas empresas sobre o total da indústria de transformação

Aliada a esta situação verifica-se que o peso das camadas burocráticas na sociedade cresce na medida em que se ex-

pande a administração pública e aumenta a participação do Estado na atividade econômica; enquanto isto, a proporção do setor assalariado da classe média vai também aumentar, o que caracteriza o fato do capitalismo estar se reproduzindo<sup>(28)</sup>. Então, a questão que se coloca, agora, é verificar o que a teoria administrativa, enquanto dogmatismo doutrinário do capitalismo, traz e como divulga, disfarçadamente ou não, o autoritarismo organizacional: é o que se fará a seguir.

### 1.1 A questão do autoritarismo organizacional

Tres divisões vão, ao mesmo tempo, expressar e mascarar a presença do ilusório como engano astucioso na organização, favorecendo o impulsionamento e a inculcação ideológica. A distinção dirigente-dirigido vai expressar a autoridade, enquanto oculta o poder em seu aspecto coercitivo explícito ou implícito, legalizando a repressão, na medida em que o empresário enquanto *legislador despótico* vai criar um *código autoritário*, na organização; a divisão do trabalho, embora disfarçada pela idéia de *participação*, tentando expressar a necessidade de uma estrutura de relações estabilizadas, vai mascarar a alienação e a coisificação do ser humano; a palavra, na medida em que expressa a capacidade de tratar os problemas em uma certa rede de comunicação (linhas e canais), vai mascarar o bloqueio contínuo da palavra criadora, pois a liberdade da palavra é, sem dúvida, vigiada: só se pode falar o que não colocar em risco a estrutura e os valores da organização.

A autoridade, a hierarquia, levam a um recalçamento no âmbito da organização, cujo papel essencial é criar a ordem, o regulamento, a lei, através de um sistema de proibição-permissão-definição de responsabilidade. O recalçamento visa coordenar as atividades dos indivíduos e dos vários departamentos e seções, de forma a que as pessoas não só façam o que tem a fazer como, sobretudo, não façam nada além disto; nesta perspectiva os conflitos não são negados mas utilizados diretamente nas atividades, no trabalho produtivo - o que de certa forma contém os conflitos - representados pelo aparato ideológico - doutrina, dogma estabelecido, bom funcionamento da máquina organizacional, grande família empresarial, consciência profissional, etc - que vão assegurar o serviço em proveito da organização, obviamente, sob o escudo de um dado código jurídico e comportamental ao qual devem todos se submeter, sob pena de serem rotulados de *diferentes*, *paranóicos*, e outras etiquetas do gênero. Tais implicações estão na gênese de que administrar é fazer as coisas através das pessoas, isto é, estão na base da alienação social. Ora, na medida em que toda a organização visa a contro

lar para produzir, toda a organização é uma instância recalcante; como então, considerar a administração como uma das principais chaves para a solução dos mais graves problemas que afligem a sociedade moderna, tal como pretendem alguns otimistas<sup>(29)</sup>, se na base da administração esta todo o esforço para extrair a mais-valia para o capitalismo?

Esta questão, sem dúvida complexa, não causa muitas preocupações pois, a crer nas *previsões horoscopistas*, entre os anos de 1998 e 2023 o mundo verá o fim da organização burocrática (portanto, o fim do autoritarismo) e o surgimento de novos sistemas que atendam as condições do ambiente, das características da população, dos valores de trabalho, das tarefas e objetivos, da organização e da motivação<sup>(30)</sup>. Enquanto alguns adeptos da arte de futurar encontram a salvação da sociedade e das organizações hodiernas, é necessário entender, como Marx, que "é onde termina a especulação (...) que começa a ciência real"<sup>(31)</sup>.

Nesta perspectiva, cumpre examinar na teoria geral da administração seu verdadeiro propósito: reforçar a ordem capitalista e o domínio burgues através do autoritarismo estruturalmente concebido. Assim é que Taylor, cuidando da racionalização do trabalho operário, já no início deste século lançava seus princípios de supervisão, qual sejam, o de atribuir a cada trabalhador a tarefa mais elevada possível, solicitar a cada trabalhador uma produção nunca inferior ao padrão e atribuir aos trabalhadores tarifas de remuneração satisfatórias para os que alcançarem os padrões e mais satisfatórios para os que ultrapassem o padrão (obviamente, o padrão estabelecido pelo supervisor): em uma palavra, Taylor propunha a superexploração<sup>(32)</sup>. As tarefas são decompostas em uma série ordenada de movimentos simples, tornando possível especializar o trabalhador e selecionar os que conseguissem manter o ritmo conveniente para a produção, de forma que, para obter um aumento salarial de 63% o *homem bovino* necessita produzir 268% a mais<sup>(33)</sup>, tudo sob a égide da divisão do trabalho, em que o planejamento fica a cargo da gerência e a execução a cargo dos operários; a divisão do trabalho só surge quando se opera a divisão entre o traba -

lho material e o intelectual e, a partir desde momento, a consciência é algo mais do que a da prática existente, que representa qualquer coisa sem representar algo de real<sup>(34)</sup>.

O *homem bovino*, o classificado Schmidt - que faz o que se lhe manda e não reclama-, sofrendo da *vadiagem sistemática*, já não pode, como no passado, escolher o seu trabalho e a maneira de executá-lo, pois seu critério individual de executar a tarefa foi substituído pelos dos *bondosos e prestativos* gerentes que aliviaram-no de tal *fardo insuportável*, isto é, que generosamente assumiram o *complexo encargo* dos que, tendo *capacidade mental reduzida*, tinham *dificuldades* em pensar a tarefa. A estes operários classificados cabia executar, de uma única e simples forma os serviços, de modo que a necessidade de qualificação se esvaziasse pela superespecialização, na emergência dos *altruistic managers*, profetas industriais. O operário, instrumento passivo e mais eficiente da serventia especializada<sup>(35)</sup>, viu-se na contingência de *fazer greves*, de *provocar tumultos* e protestos, plenamente justificados diante dos inconvenientes morais, sociais e psicológicos do taylorismo (de acordo com a chamada *Pesquisa Hoxie*, realizada em 1911 pelo Senado dos EEUU), que geravam a monotônia, o automatismo, a diminuição da exigência do raciocínio<sup>(36)</sup>, em que o aumento da produtividade podia ser atribuído mais ao prêmio salarial, irrecusável, que à nova técnica do *maestro cronometrista*.

O operário, privado até mesmo da esperança de satisfação no trabalho, via sua dignidade violada; a especialização extrema tornava sua qualificação supérflua; o obedecer sem pensar era a negação da necessidade de aprender; a industrialização extensiva implicava o trabalho cada vez mais desqualificado; porque preguiçoso e ineficiente provocava a necessidade de um administrador monocrático; porque mentalmente incapaz sua virtude era a estrita obediência às ordens; mecanicista, era um apêndice da maquinaria industrial. Em resumo, o que se enfatiza é a dependência do trabalho à potestade do capital.

Contemporâneo de Taylor, Fayol também tratou de prever, com base em um chamado método científico na administra

ção de empresas, seus elementos e princípios administrativos. Partidário da centralização, definiu seis funções básicas da empresa: técnica (produção de bens e serviços), comercial, financeira, de segurança (tem a missão de, entre outras coisas, evitar greves e todos os obstáculos de ordem social que possam comprometer o progresso e a vida da empresa. É o *olho do patrão*), contábeis e administrativa (formular o programa de ação geral da empresa, constituindo seu corpo social, coordenando os esforços e harmonizando os atos); sob a função administrativa, Fayol define administrar como sendo prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. (37)

Para Fayol, os *grandes chefes* tem capacidade administrativa e os *pequenos* agentes inferiores tem capacidade técnica; traduzindo, os privilegiados administram, os oprimidos executam. Isto é possível, na medida mesmo em que seus princípios visam a favorecer os favorecidos pois consistem na: divisão do trabalho (necessário à eficiência na *utilização* da mão-de-obra), autoridade e responsabilidade (a segunda, como o corolário da primeira), disciplina (copiada dos modelos das estruturas militares; para o capitalista sua ausência leva a empresa ao *caos*), unidade de comando (autoridade única, recalcante), unidade de direção (plano único da empresa), subordinação do interesse individual ao interesse geral (prevalece o interesse da empresa, que, pertencendo a poucos indivíduos, representa *interesses coletivos* e recompensa os interesses individuais dos proprietários que, aí, desprezam o princípio), remuneração do pessoal (evitando-se o excesso, de tal forma que, para o lucro, sobre mais do excesso que se evitou), centralização (de autoridade e de decisão, embora a execução, atividade conspurcadora, seja generosamente descentralizada, reafirmando a monocracia), hierarquia (sem o que, o exercício cotidiano do despotismo ficaria prejudicado), ordem (um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar, de forma a reduzir o imprevisto social), equidade (*bondade e justiça* gera lealdade, ou desconfiança), estabilidade do pessoal (em palavras próprias, imobilidade do pessoal na estrutura pois mudança de tarefas implica esforço de adaptação e diminui a produção), iniciativa (se estendida *lato sensu*, impli-

ca privilégios) e união do pessoal (como extensão da unidade de comando). Tais princípios, na verdade, são como provérbios, na medida em que, existindo aos pares, para cada um existe outro que lhe é contraditório<sup>(38)</sup>.

Como consequência do enfoque da administração científica, surge na época histórica economicamente conveniente, a Escola de Relações Humanas, que teve em Elton Mayo seu principal representante. Concepções (significados) de relações humanas tem sido divulgadas tentando, ou recuperar o discurso de Mayo, ou *interpretá-lo*; malgrado o esforço, compreensível, as noções divulgadas não conseguem disfarçar o autoritarismo do enfoque humanístico da teoria administrativa. Neste sentido, é possível encontrar argumentos que, na tentativa de salvar o conceito de relações humanas, mostram-no por inteiro. É o caso da infeliz analogia que busca mostrar a compreensão *sadia* que o administrador, orientador das relações entre os indivíduos, deve possuir, não para manipular ou tornar todos felizes, mas para tratar as relações humanas em seu verdadeiro significado, ou seja, como *lubrificante* que evita os atritos e torna mais suave o funcionamento da máquina administrativa, embora não seja uma panacéia<sup>(39)</sup>; em outras palavras, não há mais diferença entre o mundo das coisas, da ação, e o mundo do discurso, da palavra, pois a organização torna-se lúbrica, de forma a que a repressão, o *estrupe administrativo*, não encontre resistência.

De fato, o enfoque das "relações humanas se revelou um movimento tipicamente americano e voltado para uma democratização dos conceitos administrativos"<sup>(40)</sup>; o que é lamentável é o fato de que a democratização não tenha atingido também a empresa, já que ficou apenas nos conceitos, aspecto este que não surpreende, na medida em que a concepção de democracia, de elite administrativa, emanava das obras de Vilfredo Pareto. Quanto mais não fosse, a experiência de Hawthorne generaliza uma *teoria* a partir do estudo de um grupo de 5 moças e uma auxiliar, trancafiadas humanisticamente durante o tempo da jornada de trabalho em uma saleta, por cerca de um ano e meio.

A colaboração espontânea, que surgia no seio do gru



po, era planejada e desenvolvida e, por esta razão, o conceito de espontâneo dispensava o de voluntário, verdadeira agressão à semântica, Os conflitos, sendo sintomas da chaga social, eram negados, porquanto sua aceitação seria o caos da noção de que a essência de uma sociedade sadia é uma organização social sadia e a organização social sadia pressupõe a cooperação espontânea<sup>(41)</sup>, a qual, entretanto, na impossibilidade de ser de fato espontânea, era planejada e desenvolvida pela democrática elite de administradores<sup>(42)</sup> que, devendo abolir o autoritarismo, não faziam senão dissimulá-lo, para atingir as cotas de produção, com verbalismo artificiais que serviam de enfeite às relações opostas entre estes e os operários.

Evitando e negando os conflitos sociais, o enfoque das relações humanas apresenta soluções ingênuas à integração do homem no trabalho pois, antes de atuar na causa do conflito e da alienação do sujeito dividido, tentando compensar o sacrifício no trabalho, preocupa-se em tornar mais agradáveis as atividades extrafuncionais (almoço de fim-de-semana, jogos e competições, colônia de férias, jornalecos do tipo *stencial à al-cool*, etc). Assim, a força de trabalho é regulamentada e manipulada indiretamente pelos *especialistas* em problemas comportamentais que, a sua vez, são manipulados pela direção da empresa.

Em uma tal amplitude surge, como oposição ao autoritarismo radical, o autoritarismo disfarçado de uma *teoria Y*: a administração é responsável pela organização dos elementos produtivos da empresa; as pessoas não são passivas ou resistentes mas tornam-se assim por experiências em outras organizações (*a culpa é da outra empresa*); a administração deve dar condições a que a motivação se manifeste, o potencial de desenvolvimento surja, criando condições orgânicas e métodos de operação para atingir o fim da empresa<sup>(43)</sup>, isto é, a extração da mais-valia.

Não obstante, McGregor insiste em que a relação do superior para com o subordinado, enquanto ação de terceiro, é a *mais importante* relação humana na indústria, o que é óbvio, na medida em que, disfarçando a rigidez, enfatiza a subordinação e portanto, o autoritarismo; nesta perspectiva, a *dependência*

do subordinado ao superior é enfatizada em virtude de que aquele tem necessidade de segurança e necessidade de realização<sup>(44)</sup>. Somando-se a isto outras absurdidades, o discurso dos receitantes da saúde organizacional implica o argumento, ingênuo, que o subordinado precisa confiar em que verá seus desejos satisfeitos se fizer o que dele se espera; este tipo de chantagem emocional, que muito se aproxima da oferta de alimentos saborosos do treinador ao cão que faz na pista *o que dele se espera*, despreza o fato de que, se tudo pode ser dito, se tudo pode ser realizado, o que se encontra é simplesmente as onipotências narcísicas em luta, onde o subordinado quer ser tudo para o superior, quer ser totalmente compreendido, criador: é a fantasia, na realidade, do genitor castrador (que McGregor chama de relação pai e filho). Se esta fantasia, que McGregor salienta e recomenda, está operando nas organizações, ela não agirá diretamente pois será mascarada pela estrutura da organização, traduzindo-se em condutas que não permitirão não apenas a satisfação dos desejos do indivíduo - que são os que menos importam para a organização - mas principalmente que promovam a mais completa satisfação da organização; por isto que "a fantasia é sempre então mediada, é obrigada a fazer desvios. Ela só pode ser usada por alguns"<sup>(45)</sup>. De qualquer forma, as necessidades, sendo sempre as mesmas e obedecendo a uma hierarquia<sup>(46)</sup>, podem ser previstas e antecipadamente atendidas com bons objetos, independentemente do fato de, pela simplicidade ingênua da concepção, esvaziarem a categoria dos desejos. O corolário de tais esforços é uma *organização sadia*<sup>(47)</sup>.

Mesmo assim, é preciso considerar que o discurso é longo, as promessas inúmeras. A administração continua sendo, enquanto prática, enquanto resultados concretos e palpáveis, as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, aliadas às suas variantes<sup>(48)</sup>; os princípios administrativos chegaram a ser coletados, atingindo a noventa e seis destes princípios<sup>(49)</sup>, o que bem demonstra o dogmatismo de seus postulados. Concepção prescritiva e normativa, a Associação Americana de Gerência publicou o que chama de "dez mandamentos da boa organização", em que se enfatizava o fato de dar a cada indivíduo um só chefe,

evitar que os superiores dêem ordens a subordinados alheios, restringir a crítica dos subordinados a conversas particulares, entre outras absurdidades; o que chama a atenção nestes *mandamentos* são os seguintes: não solicitar aos subordinados que critiquem seus superiores e assistir os administradores nas auto-avaliações, ou seja, é o que Michels chamava de *dêmo*cracia no *inter*ior da *ol*igarquia<sup>(50)</sup>.

As organizações não se contentam em fazer prevalecer seus próprios objetivos - aos quais os indivíduos são obrigados a se adaptar para alcançarem a *fel*icidade completa -, na emergência de uma APO, ao contrário, vão além em sua sanha oligopolística, na medida em que "utiliza as outras como agentes para a realização de algumas de suas próprias tarefas"<sup>(51)</sup>, isto é, exploram não só os empregados, como as pequenas e médias empresas, as quais também estão em situações cada vez mais calamitosas<sup>(52)</sup>.

Na verdade, a preocupação central de toda a teoria administrativa é *mel*horar e atenuar as conseqüências da burocracia \* através de modelos como o de Merton<sup>(53)</sup> e Selznick<sup>(54)</sup>, ou fazer análises parciais que, desprezando as concepções clássicas, vêem a burocracia como um fenômeno organizacional e cultural, um sistema baseado no desenvolvimento de relações paralelas de poder que procura reduzir as incertezas, enquanto Weber argumentava que a burocracia é um fator social dominante. De fato, Crozier alerta para o que chama de liberdade proporcionada pelas regras burocráticas aos escalões subordinados, para a liberdade destes escalões de atuar independentemente das necessidades ou requisitos da organização, ignorando determinadas ordens dadas pelos superiores. Estes escalões protegem as pessoas neles localizadas, dos críticos e da insegurança, pelas estreitas especificações de suas responsabilidades e pelos re-

---

\* É preciso opor uma veemente repulsa ao que Idalberto Chiavenato chama de "Teoria da burocracia" e à interpretação ingênua que faz das obras de Max Weber (que de crítico; passou a defensor da burocracia).

gulamentos e instituições que regulam as condições através as quais tais indivíduos poderiam ser punidos, despedidos, etc. Salienta ainda Crozier, que enquanto os funcionários mais novos colocados em escálões hierárquicos inferiores encontram-se em posições confortáveis, sendo apoiados pelas regras - podendo aliviá-se de suas obrigações simplesmente aderindo às situações dadas - os superiores encontram-se mais expostos e vulneráveis às críticas; daí, Crozier concluir que tal sistema é inflexível e rígido, onde os líderes são cativos do sistema, engaiolados pelas prescrições e confinados a funções arbitracionais e judiciais<sup>(55)</sup>.

No entanto, a incorporação da sociologia da burocracia na teoria administrativa vai ocorrer justamente com o enfoque comportamental (behaviorismo), ainda que tal incorporação, vá sedimentar-se com o estruturalismo e o enfoque sistêmico<sup>(56)</sup>. O intento consiste, de fato, em tentar *corr*rigir as implicações alienantes e autoritárias inerentes a burocracia, cuja tendência à corporificação nas indústrias é indiscutível sob o capitalismo. Por esta razão, cria-se conceitos de fatores higiênicos e motivacionais, onde o primeiro corresponde à perspectiva ambiental, englobando as condições físicas de trabalho, os salários, os benefícios sociais, as políticas de supervisão, as relações empregado-empregador, o regulamento interno, etc, enquanto o segundo relaciona-se com a execução das tarefas, com o conteúdo do cargo: corrigindo os primeiros, as greves, as reivindicações trabalhistas, a produtividade, etc, voltam ao nível normal, enquanto que proporcionando os segundos, a satisfação terá um efeito duradouro e a produtividade aumenta em níveis de excelência<sup>(57)</sup>; daí surge o conceito de *job enrichment* visando introduzir *maior dose de motivação* ao trabalho, ampliando a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo, através de novos procedimentos (direção participativa por objetivos, educação da sensibilidade, formação de grupos de encontro, etc) que recobrem as técnicas elaboradas e idealizadas por e para a classe dirigente, em função de uma necessidade de realização, etiquetada como *N-ach*<sup>(58)</sup>, dos indivíduos, a ser atendida pelos bondosos donos da vida dos outros.

Quanto mais não fosse, para medir a motivação pelo êxito e pelo medo do fracasso, acaba por se utilizar técnicas projetivas de personalidade, através de um "Teste de Apercepção Temática" de Murray que não tem consistência comprovada (seria demais perguntar se algum teste tem consistência de fato?). Não bastasse tal exploração e manipulação da classe trabalhadora pelos estudiosos a serviço da burguesia, o cerco autoritário se agrava com a idéia de *clima organizacional* ligado à motivação, o qual *busca moldar* o comportamento dos indivíduos (para fins que não *aspira*) através dos *estilos de liderança* que criam um determinado *clima psicológico*: fica evidente o desespero dos chefes no sentido de salvar seu desempenho.

Aliado a estas idéias, busca-se medir a *lealdade dos empregados para com a organização*, para atingir *novos e mais nobres fins*: produtividade, lucro e redução dos custos<sup>(59)</sup>. Assim, idealiza-se um chamado *sistema 4*: que tem como *forças motivacionais* o envolvimento pessoal, as atitudes favoráveis, a participação; que possui uma comunicação precisa, ampla em todos os sentidos; *muita interação* e confiança recíproca; as decisões são generalizadamente descentralizadas; os objetivos são plenamente aceitos por consenso; há uma difusão de responsabilidade e a organização formal e informal apoiam-se mutuamente e; a produtividade é excelente com baixo *turnover*<sup>(60)</sup>. Tal *sistema 4* compõe-se de um superior e seus subordinados, entre os quais um ou mais comportam-se como *elos de ligação* entre o seu grupo e os outros grupos; apoia-se este sistema em: utilizar os mais modernos princípios e técnicas de motivação; montar uma organização composta por *grupos altamente motivados para alcançar os objetivos da organização*; a administração adota metas de alto desempenho e deixa claro que estas *precisam ser atingidas*. Em todo caso, o *sistema 4* é, em suma, uma proposta na qual os empregados são *promovidos* de simples escravos, para a *nobre função de escravos contentes*, já que o lucro, a produtividade, e menores custos é o que se visa em primeira instância: é uma *gestão democrática* utilizada para *gerir os outros*, com o lucro no posto de comando.

As decisões são dirigidas, através de um estudo psi

cológico que analisa sua *anatomia*, para os objetivos da organização<sup>(61)</sup>, o que torna possível *prever* o comportamento dos agentes de acordo com quatro conjuntos de dados (e não apenas com a especificação da situação tal como se apresenta a terceiros) e racionalizar o irracional formalizando as percepções<sup>(62)</sup>; a organização retira de seus membros a faculdade de decidir independentemente sobre determinados assuntos (o funcionário só decide sobre assuntos banais cujo *acerto ou erro* não causam grandes implicações) substituindo esta faculdade por um processo decisório próprio, fixando o âmbito e a natureza dos deveres de cada um.

O *homem administrativo* é um tomador de decisão, é um indivíduo que se *contenta*, que não precisa do *máximo absoluto*, mas do suficiente para se contentar dentro das possibilidades, ou da situação, mesmo que o que esteja ao seu alcance seja um mínimo (mas que, na situação represente um máximo: lógica da ilusão). Compreende-se o significado de tal *homem conformativo*, na medida em que a divisão de tarefas dirige e limita a atenção de cada funcionário a atividades e funções específicas, os padrões de desempenho servem de guia para a conduta em direção à racionalidade organizativa e para a atividade de controle, os sistemas de autoridade e influência constituem-se em importantes meios para condicionar o comportamento e, finalmente, o treinamento e a doutrinação são utilizados para *injetar no sistema nervoso* dos membros da organização os critérios de decisão que esta pretende empregar<sup>(63)</sup>. Não é surpresa que o discurso do autoritarismo organizacional não relute em afirmar que a parcela maior para a integração entre os objetivos da organização e dos indivíduos recai sobre a *alta administração*, sob a égide da noção de que eficiência organizacional e saúde mental individual se coadunam perfeitamente<sup>(64)</sup>; assim, a elite administrativa como representante do proprietário capitalista, faz prevalecer os objetivos organizacionais, aos quais o indivíduo deve adaptar-se para garantir sua sobrevivência: para corroborar, a empresa oferece alicientes.

Na tentativa de salvar a noção adotada, cria-se um *novo conceito de homem*, *novo conceito de poder*, *novo conceito de*

*valores organizacionais que, enfatizando organizações mais democráticas, menos estruturadas hierarquicamente, menos autocráticas e baseados na equalização do poder, demonstram que a burocracia está à morte* (65).

O que se tem, na verdade, é que os dirigentes são considerados frequentemente dentro das dicotomias inteligentes - não inteligentes, racional - não racional, conhecimento - ignorância, enquanto os trabalhadores são tratados como satisfeitos - insatisfeitos, eficientes - ineficientes. Assim, para tornar o trabalhador satisfeito, eficiente, cooperador, participativo, basta apenas tornar os dirigentes inteligentes, racionais e do nos de grandes conhecimentos na *psicologização* dos problemas referentes às relações industriais; a clássica fórmula de harmonia de interesse natural é retomada, embora disfarçadamente, para suprir a deficiência da *falta de inteligência* dos dirigentes e da *irracionalidade infeliz* dos trabalhadores, pressupostos so bre os quais lançam suas análises, na medida em que é o que procuram, beneplacitamente, corrigir com o receituário. Aos di rígentes bastará, nesta perspectiva, *reduzir* seu *ar autoritário* e *ampliar* a manipulação dos trabalhadores, compreendendo - os melhor e neutralizando sua solidariedade informal contra as em presas, no intuito de conseguir maior eficiência administrativa com menos problemas e menos agitações: os conflitos são pos síveis e negociáveis. Entretanto, o trabalho continua sendo fei to de acordo com padrões hierárquicos e, portanto, sob a dicotomia autoridade - obediência, no qual uma equalização de poder (como quer Harold J. Leavitt) significa apenas que o traba lhador é tratado como um ser impotente diante da oligarquia, porém alegre e motivado. O fato é que, sem mudar a "estrutura do poder, nenhum artesanato coletivo, ou autodireção, é possível" (66), pois o trabalhador continua a ser alienado, embora conformado, diante dos objetivos *negociados* pela administração.

A estrutura organizacional não é alterada, os objetivos continuam a ser os objetivos da classe proprietária, ate nuado pela noção de participação; os esforços dos dirigidos são manipulados em prol da eficiência e para evitar tendências *anticolaboradoras*, como a solidariedade sindical entre trabalha

dores, por exemplo. Ao invés de dar ordens, estuda-se os operários para que uma elite administrativa possa manipulá-los convenientemente. Os enfoques não se ocupam diretamente do proletariado explorado mas, na realidade e na fantasia, com os níveis mais elevados na estratificação social, especialmente com os círculos esclarecidos de dirigentes empresariais que dispõe de bons orçamentos e muita vontade de remunerar os que os auxiliam em seu desempenho, no sentido de garanti-los nas posições de cúpula como representantes da burguesia capitalista - cujas políticas reproduzem<sup>(67)</sup>.

Quanto mais não fosse, algumas concepções que formam o enfoque comportamental na teoria administrativa, preocupam-se em criar modelos de necessidades, de comportamento, de motivação, etc, aos quais o indivíduo acaba tendo de se enquadrar; daí porque, não raro, os indivíduos respondem a *testes* nem tanto como decorrência de suas percepções, mas de maneira a, não se comprometendo e evitando a repressão estrutural, atingir o resultado que o aplicador (a organização) espera dele. Assim, quando o indivíduo confere os resultados de tais *testes*, sendo enquadrado em um modelo com características previamente fixadas, reconhece que, entre as várias características do modelo, algumas, obviamente, descrevem o que ele é, outras o que ele não imagina ser, outras ainda, o que ele não é, embora algumas destas o deixem satisfeito, pois gostaria de sê-lo.

Em todos os casos, a lógica é a de reforçar a relação de submissão, disfarçando as implicações alienantes inerentes a esta relação, através um conceito de democracia que confunde-se com a noção de participação liberal, no estilo Schumpeteriano, e um conceito de humanismo que sofisticava a repressão, de maneira que a elite administrativa seja mais condescendente com funcionários e operários, para extrair a mais-valia para o proprietário capitalista em proporções cada vez maiores, sob a égide da manipulação sofisticada: as finalidades deste e dos demais enfoques da teoria administrativa continuam os mesmos.

A concepção autoritária da teoria administrativa é complementada pela incorporação da cibernética<sup>(68)</sup> e, pela teoria



geral dos sistemas<sup>(69)</sup>, a qual tratou de incorporar na teoria geral da administração uma nova terminologia, tal como *input*, *output*, *throughput*, *entropia negativa*, *homeostase dinâmica*, *feedback*, *morfostase*, *morfogênese*, *cultura e clima organizacional*<sup>(70)</sup> e outras ambigüidades epistemológicas<sup>(71)</sup> que, na verdade, remetem a mais um enfoque tautológico, cujos objetivos repetem os anteriores. Todos os enfoques, no que há de mais sofisticado, são corporificados no enfoque do desenvolvimento organizacional, nova alternativa para o aumento da eficácia organizacional, sob novas mitificações<sup>(72)</sup>, cuja operacionalização é confusa<sup>(73)</sup>.

É necessário, em consequência, postular por uma outra leitura da realidade, que se detenha nos vazios, nas contradições do discurso, de forma a revelar qual a palavra que surge embutida nos sintomas manifestos; é necessário compreender, que existe sempre um desvio estrutural entre o que é dito e o que é feito, entre a ordem do discurso-cobertura e a da realidade. Quando as classes dominadas percebem a distância entre a ideologia dominante (os indivíduos são livres e iguais perante a lei) e a prática da classe dominante (antecipação da mais-valia, divisão social do trabalho), então o desejo imaginante e instituinte pode falar. O recalçamento não vai definir uma situação de alienação total, pois se os indivíduos estivessem sempre nas relações imaginárias não poderiam tomar consciência da alienação. A distância diferencial entre as classes, entre os indivíduos, eles os vivem ao nível dos problemas concretos da vida, em seu trabalho; esta é a razão pela qual a tomada de consciência não pode se fazer a partir dos grandes problemas mas, ao contrário a partir das contradições vividas pelo sujeito no processo de produção e de consumo<sup>(74)</sup>. A tomada de consciência não pode se articular sobre um ato de fé, ou seja, não é simplesmente suprimindo a repressão que podem surgir sociedades não alienadas - como quer Marcuse - pois de que forma os indivíduos alienados podem, subitamente, tomar consciência de sua alienação? É justamente o recalçamento, a lei e a ordem que, paradoxalmente, ao mesmo tempo em que dificulta, favorece a tomada de consciência progressiva e nunca terminada da alienação do

sujeito dividido e os meios de superá-la. A teoria administrativa em seus enfoques temporalmente sucessivos, traz novas idéias e novos *slogans*, que tem uma função ideológica<sup>(75)</sup>. Se o indivíduo, o trabalhador, não perceber isto e iludir-se com as promessas motivacionais, generosas, sem dúvida "acreditará na possibilidade da festa perpétua e estará totalmente desprovido quando as luzes se apagarem e a festa estiver terminada"<sup>(76)</sup>.

## 2. AS ASPIRAÇÕES DEMOCRÁTICAS E A CRISE DO AUTORITARISMO

Uma classe oprimida aspira participar do processo social que guia seus destinos, de forma a poder ter seus interesses defendidos. Nada é mais natural do que procurar, então, organizar-se em partidos políticos, associações, sindicatos, conselhos, etc. A aspiração democrática, contudo, embora seja uma só, é divulgada pela elite e pela burguesia em formas interpretativas diferenciadas: democracia *representativa*, parlamentarista, liberal, *participativa*, etc, que não representam, nem participam e nem liberam.

Os rótulos para a questão da democracia são vários e muitos são os políticos que a definem diferentemente. Este fato, portanto, merece que se dedique a atenção aos significados vários de democracia, antes de se analisar o problema das aspirações da classe trabalhadora. É necessário notar, não obstante, que a inadequação no uso de conceitos pode levar a interpretação várias, daí porque, diante da multiplicidade de noções sobre uma mesma questão, há uma exigência em um posicionamento sobre o assunto. Não se trata, obviamente, de uma predeterminação, malgrado tal possa parecer, mas qualquer tentativa de análise exige o compromisso intelectual do pesquisador. Quando se fala em democracia, enquanto aspiração, fala-se em democracia direta, libertária; mas para entendê-la e realizá-la, cumpre examinar algumas noções de democracia e postular uma visão coerente com a história e a estrutura da sociedade.

A noção mais difundida da democracia é a chamada democracia liberal, a qual tem dois sentidos, se não diametralmente opostos, pelo menos divergentes em sua essência. Por um lado refere-se à democracia de uma sociedade de mercado capitalista e, nestes termos, acaba por significar a liberdade do mais forte para *derrubar* o mais fraco, de acordo com as regras de jogo do mercado, por outro lado, ela refere-se aos pressupostos de Stuart Mill e os liberal-democráticos que o seguiram em fins do século XIX e início do século XX e, nesse sentido, significa uma sociedade que está empenhada em garantir que todos os seus membros sejam livres igualmente, para concretizar suas capa

idades. O problema está em que a democracia liberal, prevalece, na prática, pela perspectiva de mercado.

Se na principal tradição ocidental dos séculos XVIII e XIX não havia democracia, conforme ela é hoje encarada, por que partiam da premissa de uma sociedade sem classes ou de classe única, em fins do século XIX e daí em diante, a tradição liberal-democrática não só aceitava e reconhecia uma sociedade dividida em classes, como propunha-se, como fins a atingir, ajustar a esta sociedade uma estrutura democrática. Isto leva a entender que, aprioristicamente, em contraste a uma concepção que só fazia promover o ócio das classes privilegiadas, se opõe uma outra noção noção que visa promover a todos, independentemente da classe a qual possam vir a pertencer.

Pateman<sup>(77)</sup> afirma que a lógica da democracia liberal é que a votação democrática assegura que os representantes sejam responsáveis por todos os cidadãos, que todos os interesses sejam protegidos e cuidados e, nesse sentido, trata-se de um instrumento periódico, como sugerem as evidências empíricas. Assim, seu argumento é que na democracia liberal, a votação e a representação são destinadas a permanecer, em grande parte, de maneira superficial. Desta forma, modificação do mecanismo eleitoral e introdução de uma democracia organizacional necessária para modificar esta situação, devem estar afastados da democracia liberal em ambos os sentidos: teórico e prático. A votação não se dá apenas na *teoria da democracia liberal* (pois, esta ligação democracia liberal e votação é tênue), mesmo porque ela é uma parte (integral e central) da *teoria do self-management*. A votação seria melhor enquadrada não em uma democracia liberal, mas no que Pateman chama de *direta*.

Por seu lado, examinando as formas mais genéricas como a democracia liberal se materializou a partir de fins de século XIX, Macpherson<sup>(78)</sup> chega a tres modelos distintos, que julga terem alternadamente prevalecidos. No primeiro modelo, encontra-se a *democracia protetora* (formulada primeiramente por Jeremias Bentham e James Mill) em que suas razões para o sistema democrático de governo eram de que nada menos poderia, em princí

pio, proteger os governados da opressão dos governos; no segundo modelo; está o que Macpherson chama de *democracia desenvolvimentista* (formulada basicamente por Stuart Mills), que introduziu uma nova dimensão ética, vendo a democracia sobretudo como meio de desenvolvimento individual; e no terceiro modelo depara-se com a *democracia de equilíbrio*, elitista e pluralista formulada primeiramente por Joseph A. Schumpeter em sua conhecida obra "Capitalismo, Socialismo e Democracia"<sup>(79)</sup>, que deixou de lado a reivindicação moral, com base em que a experiência da atuação concreta dos sistemas democráticos mostrou que o modelo desenvolvimentista era inteiramente irrealista, oferecendo uma exposição (e argumentação) da democracia como uma concorrência entre elites, num tipo de competição que produz equilíbrio sem muita participação popular. Tal é o *modelo vigente*, sendo que seus defeitos vem se tornando cada vez mais patentes, o que torna a questão de uma possibilidade de substituí-lo por outro *modelo*, urgente, fato este também reconhecido por Pateman<sup>(80)</sup>.

Com efeito, a democracia de equilíbrio não concretiza o conceito literal de democracia, já que não promove a *igualdade social* dos indivíduos, mas deturpa *strictu sensu* o exercício da liberdade ao instituir o *escândalo de uma liberdade universal*, que ao invés de suprimir a injustiça, acaba por favorecê-la, pois faz verificar na prática o axioma: *A quem tem, dar-se-á ainda mais e a quem não tem, se tirará até mesmo o pouco que tem*. Assim, o que se coloca é: como impedir os *detentores dos meios de compra* de adquirir a força de trabalho daquele que só isto tem a vender, sem estorvar o *sagrado* exercício da liberdade? Tal questão poderia ser elucidada pela *democracia participativa*?

Tendo em vista a crescente insatisfação e os sentimentos de alienação, a ideia de que deveria haver uma crescente participação nas decisões governamentais por parte da população, começou a se difundir. No entanto, como solucionar tal problema? É viável a um governo, onde os cidadãos agem e pensam diferentemente, buscar a participação em decisões complexas (como, por exemplo, *qual a indexação mais favorável à correção monetária*, de forma que esta não contribua para um *aumen*

to na taxa de juros de mercado, não implique em evasão dos depósitos populares em caderneta de poupança e não prejudique a política de combate à inflação?), que ofereçam diretrizes claras às soluções? Não estariam as participações restritas e plebiscitos populares do tipo *sím ou não* para opinar sobre assuntos simples (como, por exemplo, *voce é contra o divórcio?*) e, desta forma, reduzidas à uma quase insignificância?

Macpherson propõe dois requisitos: a.) substituição da consciência do povo de consumidor a executor e desfrutador da execução e desenvolvimento de sua capacidade, gerando um forte sentido de comunidade; b.) uma grande redução da desigualdade social e econômica. Mas tais requisitos levam a um círculo vicioso, porque não se consegue o primeiro sem o segundo e nem este sem aquele. No entanto, sugere, há tres pontos fracos nesse círculo vicioso: a consciência, cada vez maior, do ônus do crescimento econômico; as dúvidas crescentes quanto à capacidade do capitalismo financeiro de antever as expectativas do consumidor, enquanto está reproduzindo a desigualdade; a crescente consciência dos custos da apatia política. Tais pontos fracos que, individualmente, contribuem para se atingir as condições desejáveis de uma democracia participativa, juntas irão promover o declínio da consciência de consumidor, diminuição da desigualdade de classes e aumento na participação política.

No plano das organizações, como afirma Pateman<sup>(81)</sup>, é em uma *organização democrática em co-gestão*, que as teorias contemporâneas de gestão participativa e suas muitas correntes, experimentam alargamento e enriquecimento do trabalho, projetos gerenciais, etc. embora não estejam aptos a promover uma democracia direta.

Ora, vê-se claramente que a democracia típica da sociedade capitalista é uma *democracia burguesa*, na qual a representação é feita tendo como base o regime eleitoral, os partidos políticos, o parlamentarismo e o Estado constitucional, de tal forma que as classes oprimidas, embora busquem defender seus interesses objetivos específicos, defrontam-se com uma forte desigualdade econômica, social e cultural, com uma alta monopolização do poder pelas classes possuidoras-dominantes e suas

elites, o que tem reflexos visíveis nos próprios partidos de classes. Não obstante, as classes dirigentes procurarão evitar o que chamam de *partidos classistas*, enquanto partido de classe trabalhadora, embora os seus partidos sejam eminentemente classistas, o que parece paradoxal, ainda que estratégico.

Liberdade e igualdade são meramente formais<sup>(82)</sup>, o que exige tanto na teoria quanto na prática que "o elemento autoritário seja intrinsecamente um componente estrutural e dinâmico da preservação, do fortalecimento e da expansão do *sistema democrático capitalista*<sup>(83)</sup>. A *defesa da ordem* contra os inimigos externos\* vai privilegiar uma concepção elitista e minoritária do regime democrático, o qual, nesta ótica, é incompatível com: a.) qualquer forma de autoritarismo, independentemente dos benefícios resultantes de tal concentração de responsabilidade; b.) o exercício arbitrário e incontrolável do poder, independentemente das maiorias pelas quais é exercido; c.) a existência de castas privilegiadas, independentemente das expectativas relacionadas ao interesse comum pressuposto<sup>(84)</sup>. Como definição formal é perfeita, exemplar e apologética, mas trata-se de uma concepção idealista que condena a democracia direta, popular, libertária, demonstrando que esta é intrinsecamente corrompida<sup>(85)</sup>. A defesa deste tipo de democracia vai se confundir com a defesa mesmo do capitalismo, na medida em que o que é racional para este é também para aquela. Daí porque procura-se deprimir a capacidade de pressão do movimento operário como e enquanto tal, pois a *democracia* apenas é legítima quando tem o consenso burgues; a classe operária é diluída em uma massa amorfa, dividida em categorias através os sindicatos que, defendendo a democracia parlamentar, deixam de questionar sua capacidade de realizar seus interesses objetivos específicos. Como o po

---

\* " A preservação e expansão da liberdade estão atualmente ameaçadas em duas direções. Uma das ameaças é óbvia e clara. É a ameaça externa vinda dos homens maus do Kremlin que prometem destruir-nos. A outra ameaça é bem mais sutil. É a ameaça interna vinda dos homens de boas intenções e de boa vontade que desejam reformar-nos". Este discurso planfletário é de FRIEDMAN, Milton. *Capitalismo e liberdade*. Rio de Janeiro. Artenova, 1977. p. 175.

der é dos *mais iguais*, há toda uma lógica mistificadora no consenso democrático, que coloca a classe trabalhadora sob a égide do recalçamento, como símbolo de uma democracia que, na verdade, não é sua, não é popular, direta, libertária, mas burguesa, parlamentar, com todas as consequências que Michels alertou. Por detrás desta aparência democrática (pois, como visível imediato, estão os interesses coletivos-majoritários) o que se passa nos bastidores é toda uma sêrie de alianças e de relações relativas ocultas que mantêm o regime estável; pelo menos aparentemente <sup>(86)</sup>; assim, a burguesia perpetua sua soberania através o Estado representativo moderno, onde a democracia representativa é insuficiente para uma verdadeira democratização, porque é apenas um título que não se pratica, na medida em que é muito menos democracia e muito menos representativa do que deve (ou, deveria) ser.

Nesta ótica, o reformismo representa para a classe dominante a consolidação de sua hegemonia; como processo de consolidação da ordem; não obstante, é necessário considerar que o reformismo representa para a classe trabalhadora, como e enquanto tal, uma etapa de pressão que pode ser encarada como construtiva, uma etapa de ampliação na instância do econômico, do social e do político, uma etapa de conquista efetiva de posições estratégicas em direção à democracia direta. Nem toda a luta por refórmas é necessariamente reformista <sup>(87)</sup>, embora deva ser considerado que a organização e a dominação de uma classe fazem difundir e generalizar o que está em uma das instâncias do domínio, isto é, a ideologia, que se estende por toda a sociedade - embora não só a ideologia seja difundida - através os aparelhos do Estado. Quando o conflito de classe, no entanto, atinge um ponto em que a reforma já não atende mais os objetivos da classe trabalhadora, esta classe passa a definir e realizar, embora relativamente, seus interesses objetivos (econômico, político e ideolónico) específicos: "a classe trabalhadora substituirá, no curso de seu desenvolvimento, a antiga sociedade civil por uma associação que excluirá as classes e seu antagonismo" <sup>(88)</sup>. Quando uma classe desponta, entretanto, ainda é frágil para tomar consciência e definir efetivamente, continuamente, seus interess



ses relativamente autônomos, sua própria situação de classe, seus valores e alvos históricos e, o que é mais, é frágil para estabelecer uma racionalidade e solidariedade de classe na instância mesmo do político<sup>(89)</sup>; nesta situação, a classe dominante colhe sucessivas vantagens e se consolida explorando as classes trabalhadoras exercendo seu domínio institucional passando pela empresa (de forma direta) e passando pelo estado (de forma indireta).

Em uma sociedade estratificada em classes, na qual os trabalhadores não possuem ainda uma consciência de classe *para si*, a democracia direta é, a justo título, uma aspiração, um objetivo a ser atingido, para o que, torna-se necessário superar toda uma série de obstáculos criados pelo cerco imposto pela dominação da burguesia. Sob um capitalismo dependente, periférico, insipiente mesmo, a aspiração imediata é superar tais obstáculos, tendo em vista a democracia direta, objetivo final, mas não o último, na medida em que é a partir daí que a classe trabalhadora deixará de sê-la. Tal objetivo, contudo, não se alcança, na prática, com conceitos, com ficções, através de atalhos históricos, antes é necessário criar, incorporar e definir valores que estejam aptos a sobrepujar os valores existentes, embora não os elimine. Somente - insiste-se no somente - se colocará o autoritarismo em crise a partir de aspirações democráticas e o autoritarismo - estruturalmente concebido - somente deixará de ser sob a democracia. Por que estruturalmente concebido? Porque sob a democracia, representativa ou direta, existem regras a serem respeitadas - embora não sejam regras definidas pela minoria em seu próprio proveito - e, portanto, o autoritarismo, institucionalmente concebido, não desaparece.

Democracia implica um sistema no qual vigorem e sejam respeitados algumas regras que permitam ao maior número de cidadãos participar diretamente ou indiretamente das deliberações que, em diversos níveis (...) e nos mais diversos setores (...) interessam a coletividade"<sup>(90)</sup>. Quando Lênin - e não apenas Lênin - afirmou que uma república democrática se constitui no melhor invólucro para o capitalismo, parece ter dado uma última palavra sobre o assunto, de forma que são ainda muitos os

autores que se sentem como que obrigados a sustentar que a democracia não pode ser o invólucro da autogestão; da mesma forma, são muitos os que acreditam que a ditadura do proletariado será diferente - por sua finalidade, pelo espaço temporal, pelas condições em que ocorrer (se ocorrer!) - de outras formas de ditadura: obviamente, seria por demais ingênuo supor que todas as ditaduras são iguais, tanto quanto supor que sejam completamente diferentes.

Toda a classe que aspira o domínio, Marx já dizia, mesmo que tal domínio tenha como fim abolir todas as formas de dominação, deve conquistar o poder político antes de tudo, de forma a que possa apresentar o seu interesse próprio, como sendo o interesse universal, atuação esta a que é constrangida nos primórdios de sua formação<sup>(91)</sup>. Como, porém, conquistar o poder político na sociedade moderna, senão através a democracia? Em sua luta por melhores condições de trabalho, maiores salários, redução na jornada de trabalho, etc, os operários descobrem que sua força está na organização e na cooperação, ou seja, que individualmente nada podem; o sindicalismo, neste sentido, cresce e atinge setores cada vez mais amplos da classe operária e as sucessivas experiências levam-nos a formar seus próprios partidos para a conquista de interesses não restritos ao âmbito econômico: é democraticamente que se coloca o autoritarismo em "xeque". É através destas aspirações e por causa delas, que é possível lutar por um partido político, o qual, com o acúmulo de experiências, fará surgir e solidificar uma consciência de classe e uma solidariedade que fatalmente estimulam a adoção de políticas comuns em todos os campos e em todas as categorias e que, vale notar, tornam viável a obtenção de vantagens econômicas e conquistas políticas, de outra forma impossíveis de conseguir: "o fato de que a ação dos sindicatos não melhora acentuadamente a posição da classe trabalhadora como um todo é uma das mais importantes forças que a impelem ao poder político"<sup>(92)</sup>.

As conquistas da classe trabalhadora, não raro, tem sido interpretadas como hábeis movimentos dos capitalistas para conservar o poder. Não há dúvida - e seria tolo supor - que

a classe dominante não é constituída de indivíduos incapazes, incultos e ignorantes; com o apoio das elites administrativa e intelectual a classe dominante vai exercer seu poder de forma oculta, sutil, enquanto a repressão sofisticada-se com o advento de novas técnicas de manipulação divulgadas pelos manuais. Tudo isto, de fato, ocorre, mas daí a afirmar que todas as conquistas que custaram lágrimas e sangue ao movimento operário, apesar da condição corporativista e burocrática de seus sindicatos, são apenas hábeis manobras, retiradas estratégicas da burguesia, é querer forjar uma história ingênua e render honras indevidas à classe dominante. Porém, por mais que se insista em afirmar que as aspirações da classe trabalhadora não se tratam de nenhum objetivo utópico, na medida mesmo em que aspiram o seu contrário, o desprezo com que estes interesses são tratados mostram bem que falta democracia na democracia praticada pela burguesia. Daí que, repita-se, a democracia é um termo de vários significados, objetivos e subjetivos, que ora dependem de critérios momentâneos, ora de interesses particulares. Cada indivíduo, em seu benefício, cria seu próprio conceito, de maneira que seja flexível o bastante para que possa exigir dos outros sem que precise, ele mesmo, praticá-la. Para que conquistas não sejam interpretadas como concessões, para que os conceitos não variem com as ocasiões, para que a defesa de interesses não seja encarada como *inversão da ordem* ou como utopia de quem nada tem a desejar, é necessário entender que não há democracia sem regras, as quais devem, obrigatoriamente, ser formuladas pela maioria: daí a conquista do poder político; daí os interesses objetivos específicos como interesses universais.

Em qualquer caso - democracia direta ou representativa - e independentemente das especificidades históricas e estruturais - as quais exigem regras também específicas e particulares - não se pode negar algumas regras básicas e fundamentais para a existência de um regime democrático; assim, é imprescindível que:

" a.) todos os cidadãos que tenham alcançado a maioridade, sem distinção de raça, religião, condição econômica, sexo, etc. devem gozar dos direitos políticos, isto é, do di

reito de expressar através do voto a própria opinião e/ou eleger quem se expresse por ele; b.) o voto de todos os cidadãos deve ser de peso igual (isto é, deve valer por um); c.) todos os cidadãos que gozando dos direitos políticos devem ser livres para votar, conforme opinião própria formada, quanto mais livremente possível, isto é, numa competição entre grupos políticos organizados que disputam entre si para agregar os anseios e transformá-los em deliberações coletivas; d.) devem ser livres, também, no sentido de que devem ser colocados na condição de possuírem alternativas reais, isto é, de poderem escolher entre várias soluções; e.) seja por deliberações coletivas, seja por eleições de representantes, vale o princípio da maioria numérica, mesmo que possam se estabelecer diversas formas de maioria (relativa, absoluta, qualificada) em determinadas circunstâncias previamente estabelecidas; f.) nenhuma decisão tomada pela maioria deve limitar os direitos da minoria, em particular o direito de tornar-se maioria em igualdade de condições"(93).

Evidentemente estas são regras gerais ( poder-se-ia acrescentar, sem problemas, que os candidatos a representar o partido nas eleições gerais, fossem escolhidos através do voto pelos filiados ao partido, isto é, a democracia sendo exercida no próprio partido, para evitar que os candidatos sejam escolhidos pela cúpula e se reafirme a perspectiva de Michels sobre a democracia *no interior da oligarquia*), pois para que o Estado seja, de fato, democrático, estas regras por si sô não bastam; entretanto, é preciso que se enfatize, é suficiente e necessário que haja a transgressão de qualquer uma destas regras básicas e fundamentais para que o Estado não seja democrático ( de fato ou na aparência), seja qual for o conceito de democracia, que se queira adotar. Vê-se que, sem dúvida, praticar democracia não é fácil, muito menos se o que estiver em jogo for a democracia direta, nem tanto pelas regras de seu funcionamento, nem tanto pelo fato de que o estabelecimento das regras exige uma concepção libertária, mas pelos valores arraigados, pela tradição tal qual Weber a definiu. Fazer respeitar as regras elementares da democracia é difícil tanto na sociedade como nas próprias organizações - na empresa, no sindicato, etc -, as quais estão se

tornando cada vez maiores e mais complexas. É preciso, então, que se entenda que falar em democracia, dentro da empresa ou na sociedade, implica falar em vontade da maioria e, neste sentido, é necessário estar alerta contra estas *democracias organizacionais* divulgadas nos manuais, exercitada em empresas em cogestão, em que a participação é dada - não há conquista, mas outorga - no sentido de ratificar os objetivos de uma minoria e de tentar legitimar, pela manipulação burguesa, a exploração da classe trabalhadora. Não há democracia na sociedade se não houver democracia nas organizações, na medida em que os indivíduos vivem uma grande parte de sua existência em organizações e na medida em que as organizações são *locus* privilegiados onde e através do que, as classes definem e realizam seus interesses objetivos específicos. A democracia é, assim, uma prática extremamente complexa que, sobretudo, "recusa improvisações, generalizações fáceis, invocações mais ou menos engenhosas e é, além do mais, um mecanismo muito delicado que se desfigura ao menor choque"<sup>(94)</sup>; isto não significa, contudo, que ela seja impossível, ao contrário, significa que o exercício da democracia requer, antes de mais nada, um pensar, um falar e um agir democrático, pois, sem isto, ela será, no limite, uma democracia burguesa, sobejamente conhecida por ser o governo do *povo dos mais iguais*: daí que o que Macpherson propõe está na base de uma conscientização e de uma prática econômica e social. É a aliança entre o econômico, o político e o social que se reforça; é a prática e consciência que se promovem. Não se está, aqui, tentando formular frases de efeito, mas é necessário reconhecer que democracia se aprende fazendo e se desenvolve-se pela conscientização; aí Macpherson tem toda a razão.

Quando uma classe trabalhadora, por força da opressão, cala-se diante de uma distribuição não igualitária de poder, pode-se entender que o autoritarismo é radical, repressivo; porém, quando esta classe desperta para estas injustiças sociais e procura definir e realizar seus interesses relativamente autônomos, enfrenta forte oposição. A aspiração das classes oprimidas, da maioria, é a democracia direta, esta é a idéia-diretriz. Ora, se é próprio da repressão fazer calar, isto é,

se o que está na base da repressão não é a conscientização, quando uma classe define e realiza seus interesses, mesmo timidamente, é porque o que está em cena no autoritarismo é o recalçamento, é a injustiça com apoio da lei, assim tornada pela classe dominante para garantir sua situação: qualquer movimento verdadeiramente democrático aqui, sofrerá a oposição dos privilegiados. Em tal situação, a grande questão é se, estando a democracia direta como ideia-diretriz dos movimentos dos trabalhadores, isto implica, de imediato, fazer um corte no rumo histórico, tomar um atalho e chegar à democracia direta saindo de um autoritarismo radical? Esta questão é a mais delicada com que se tem defrontado grandes teóricos atuais.

É impossível negar ou ignorar que, em nome da democracia direta, a democracia representativa tem sido criticada. Da mesma forma, deve-se reconhecer que dentro dos limites onde uma democracia direta pode ser realizada, a democracia representativa não é incompatível: ao mesmo tempo em que esta pode integrar aquela, não pode também substituí-la. Todo o problema está nas questões cada vez mais complexas que devem ser resolvidas por deliberações coletivas. Ora, como o problema só pode ser resolvido na prática, a aspiração imediata da classe trabalhadora é por uma democracia representativa, tendo como ideia-diretriz a democracia direta, ou seja, um regime de mandato imperativo que implica a possibilidade de revogação de mandato. Evidentemente, o sistema representativo tem limites reais e insuperáveis, na medida em que a soberania do cidadão está limitada pelo fato de que as grandes decisões ou não chegam aos órgãos representativos que deveriam deliberar sobre o assunto ou, se chegam, são decisões tomadas de tal forma que a grande maioria dos cidadãos soberanos não tem voz ativa; mesmo assim, o problema não está no fato de ser um sistema representativo, mas no fato de não ser um sistema suficientemente representativo.

Destarte, não se tem duas formas incompatíveis de democracia e, entendendo-se democracia direta e representativa, *lato sensu*, esta não é uma democracia burguesa e aquela não é uma democracia proletária: a questão da exclusividade é, praticamente, insustentável; em outras palavras,

" não há um corte nítido entre democracia direta (entre as várias formas de democracia direta) e democracia representativa. Pelo contrário, há um *continuum*, no sentido de que a passagem de uma para outra é gradativa. No fundo, o que é a participação fundamentada na delegação e revogação do mandato, a não ser uma forma de democracia que não é mais uma democracia representativa e nem ainda uma democracia direta?"(95)

A questão do desenvolvimento democrático, portanto, não pode ficar restrita apenas em *quem vota*, mas deve questionar o *onde vota*, isto é, a democracia não pode ser alguma coisa desejada na sociedade e não praticada (e, muitas vezes, não desejada) nas empresas. Os conselhos de fábrica constituem-se no embrião mesmo da democracia direta; sua prática é uma extensão da democracia representativa, na medida em que há a participação nas decisões dos que por ela se interessam, há o controle popular nas fábricas, nas organizações. Se a aspiração democrática leva à nação democrática, o autoritarismo é posto em xeque, entra em crise, independentemente do fato de que as aspirações sejam tímidas (pleitear um representante sindical - delegado sindical - na fábrica, ao invés de um conselho operário, por exemplo) e, portanto, levem a ações tímidas. O que importa é que algo seja feito, pois é a prática democrática que aperfeiçoará a democracia, da mesma forma como é a definição e realização contínua dos interesses objetivos específicos de uma classe que farão com que seus interesses particulares se transformem em interesses universais.

### 3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA CRISE DO AUTORITARISMO ORGANIZACIONAL

Cumpre, primeiramente, delimitar o significado de crise, sob pena de se divagar sobre um tema que tem interpretações diferentes. Deve ficar claro desde o início, portanto, que crise do autoritarismo não significa fim do autoritarismo estruturalmente concebido; crise é uma fase de transição em que as estruturas existentes, prevalentes, são abaladas, embora não se tenha estabelecido uma outra estrutura e não esteja afastada a possibilidade de que a estrutura existente continue como tal, e até mesmo, se fortaleça: os rumos da crise somente podem ser definidos dentro de uma perspectiva que leve em consideração o deseenvolvimento histórico, no que há de mais específico.

Nestas condições, pode-se questionar se a crise do autoritarismo organizacional ocorre independentemente de outros fatores. Uma resposta positiva, aqui, remeteria à noção de que as organizações não tem ligações com o Estado, não sofrem influências do ambiente e outros tipos de considerações que já foram superadas pela teoria administrativa, embora com certas limitações no que se refere à abrangência política destas interações. Ora, crise do autoritarismo é eminentemente um fato político e, como tal, abrange as instâncias do econômico, do político propriamente dito e do ideológico, em termo de relação de poder e, portanto, da distinção dirigente-dirigido e da heterogestão revelada em sua unidimensionalidade, o que significa que, na medida em que se assiste a uma crise do autoritarismo organizacional, esta crise se articula às transformações mais gerais relativas a forma de Estado em uma fase determinada do desenvolvimento capitalista e que, nesta situação, os caracteres próprios da crise do Estado autoritário (abertura política, democratização, maior liberdade de imprensa, redução da censura cultural, etc) que afetam as organizações, estão inscritos nestas transformações mais gerais; em outras palavras, a crise do autoritarismo organizacional não ocorre independentemente, mas está inserida em transformações mais gerais, na medida em que encontra-se embutida nestas transformações enquanto aspiração



não manifesta: a abertura política, por exemplo, jamais levaria a uma crise do autoritarismo organizacional se esta já não estivesse latente; não se trata de um acontecimento do tipo causa-efeito, mas de que o visível imediato, quando transpassado, abala a cena do manifesto e mostra a outra cena, contida naquela mas não visível. Isto equivale a dizer que a obtenção da capacidade de definir e realizar interesses objetivos específicos por parte da classe trabalhadora, é proveniente das transformações que se fundam principalmente em causas internas de seu desenvolvimento - o conhecimento de sua história -, advindos de fatores externos paulatinamente incorporados e absorvidos.

Nesta perspectiva, a crise do autoritarismo, na instância do econômico, está inscrita no seio da contradição fundamental entre o capital e o trabalho; isto significa que, nesta instância, a crise não é um momento de desarticulação - disfunção do sistema - econômica, pois na medida em que também vai preencher um papel orgânico na reprodução do capital é, de certo modo e sob certas condições, necessária à sobrevivência e mesmo à reprodução do capitalismo, isto é, não é uma crise qualquer que irá abater automaticamente o capitalismo. Os elementos genéricos de crise do autoritarismo organizacional estão presentes e permanentemente em ação nas relações de produção da empresa, de forma que no interior desta periodização existem condições de condensação das contradições que, a justo título, se designa por crise na instância do econômico que marca um determinado período sem, enfatize-se, diluir-se nele: crise não é o último momento, é a condensação das contradições. É preciso, desde já, opor uma recusa aos conceitos de crise de natureza teleológica, isto é, conceitos que trazem em si mesmos uma apreciação do resultado da crise; vale repisar que o fim do autoritarismo não depende de uma crise qualquer (geral e formal), mas do resultado da luta de classes que nela se manifesta.

No que se refere à instância do político, é preciso também alertar para uma certa concepção de crise que remete à quebra de um equilíbrio natural, um instante disfuncional. Com efeito,

"... do funcionalismo tradicional ao 'sistema' atualmente em moda, é sempre, no fundo, a mesma lenga-lenga, a visão subjacente ocultando aqui também, no nível que lhe é próprio (o sistema político), a luta de classes em benefício da concepção de uma sociedade integrada, do pluralismo de 'poderes' e de 'contrapoderes', de 'institucionalização dos conflitos sociais', etc. Isto não apenas impede que se dê conta da crise em seu lugar próprio, mas também, na medida precisamente em que estas concepções reduzem mais comumente os 'conflitos' político-sociais a conflitos de ideias e de opinião, que se fale da crise política de outro modo que não nos termos da 'crise de valores' ou 'crise de legitimação' ..." (96).

A crise do autoritarismo, na instância do político, não significa necessariamente uma outra estrutura que se aproxima; Gramsci já alertava quanto à revolução passiva e, portanto, é preciso estar atento para o fato de que uma crise, nesta instância, pode ser às vezes a única via para que a classe empresarial restaure, por meios específicos, sua hegemonia de classe vacilante, bem como, não raro, às vezes a única via para uma adaptação do Estado capitalista às novas realidades da luta de classes. Também aqui é preciso entender o conceito de crise como o momento particular de condensação das contradições, ou seja, a crise do autoritarismo na instância do político consiste em uma série de traços particulares que resultam de uma condensação de contradições no domínio político afetando as organizações, enquanto *locus* onde e através do que ocorrem as relações de classe, em sua luta política.

Falar em instâncias, no entanto, pressupõe uma separação e uma hierarquização em que ora aparece o econômico, ora o político. Pode existir, de fato, crise propriamente econômica ou crise propriamente política, sem que uma *cause* a outra, necessariamente; quando se fala em autoritarismo estruturalmente concebido, entretanto, não há sentido em separar estas *instâncias*. Portanto, para designar esta crise que se manifesta no conjunto das relações sociais, é necessário recorrer a Gramsci e chamá-la de uma crise de hegemonia ou crise orgânica ou, usando uma terminologia mais atual, chamá-la de *crise estrutural*.

De fato, este caráter estrutural da crise do autoritarismo organizacional, não reside apenas nas particularidades referentes ao econômico, mas igualmente em sua repercussão quanto ao político e ao ideológico.

Assim, deve-se manter esta designação - crise do autoritarismo organizacional estruturalmente (hegemonicamente, organicamente) concebida - para indicar uma conjuntura particular, apontando uma crise que afeta o conjunto das relações sociais (econômica, política e ideológica) e que se manifesta nas organizações, no sentido de uma situação de revelação e de aumento na densidade dinâmica das contradições inerentes à estrutura social. Isto implica relativizar a noção de crise do autoritarismo organizacional organicamente (estruturalmente) concebida: a crise se distingue claramente das simples crises (rotinizantes, cíclicas) e só se constitui em uma crise estrutural, orgânica, de hegemonia, se se traduzir em uma crise econômica e político-ideológica no sentido próprio dos termos<sup>(97)</sup>. Neste sentido, é necessário especificar em que nível este abalo pode ocorrer, ou seja, é necessário estabelecer a situação histórica do que se pretende analisar e verificar a profundidade possível das aspirações em face os problemas colocados.

De fato, no caso do Brasil não se pode esperar, de imediato, que a classe trabalhadora postule a formação de conselhos de fábrica, o poder político enquanto domínio manifesto do Estado, abolição das classes sociais, etc. Em função da própria natureza de suas organizações (sindicatos corporativista-burocráticos, em que um instrumento organizativo do trabalhador está subordinado ao Ministério do Trabalho; lei de greve; manipulação dos índices de reajustes salariais por parte do Executivo no Estado; etc.) a classe trabalhadora encontra-se (name lhor das hipótese, diga-se de passagem) cerceada por leis e decretos que limitam e quando não, impedem sua atuação na defesa de seus interesses relativamente autônomos. Ora, com tal configuração histórico-estrutural, corroborada por uma coerção implícita, via de regra, e explícita, em algumas ocasiões, uma classe subjugada abala legitimamente as estruturas quando questiona, enfrenta e nega o legal como expressão do legítimo, quan

do usa instrumentos de pressão ao seu alcance para pleitear melhores condições de trabalho e de vida, quando questiona a natureza de suas organizações de classe e busca torná-las efetivamente suas, quando tenta criar novas formas de associação de classe que englobe todos os trabalhadores - separados em categorias funcionais - e defina uma política comum, quando nega a expressão mesmo do capitalismo e pleiteia reformas nas estruturas econômicas e sociais no intuito de redefinir as bases de apropriação e distribuição do excedente econômico, quando procura - através representantes - participar na gestão da empresa com o objetivo de defender seus interesses relativamente autônomos: tais são as condições mínimas de uma crise do autoritarismo organizacional estruturalmente concebida. Em outros termos, uma crise organicamente concebida não se reduz a uma espécie de deflagração momentânea ou instantânea, mas constitui um processo efetivo, com um ritmo próprio, com aspirações específicas, com interesses objetivos e que, ora é expresso mais ou menos claramente (nos casos de greves, paralizações, manifestações coletivas, etc), ora é expresso mais ou menos veladamente; no entanto, é um processo que se estende por um longo tempo e que consiste particularmente em uma situação orgânica de condensação de contradições (98).

A crise do autoritarismo consiste, nestas condições, principalmente em modificações substanciais das relações de força da luta de classes expressas *nas e através das* organizações e que determinam, de modo específico, os elementos próprios da crise: configuração das alianças de classe ao mesmo tempo por parte do bloco no poder, como das classes exploradas-dominadas, acompanhada de um *colapso* destas alianças, em que as classes excluídas do processo emergem como novas forças sociais (99). Na base desta concepção está a noção gramsciana de que a sociedade não se colocará tarefas para cujas soluções ainda não hajam sido criadas as necessárias condições, ou seja, as ações destinadas a abalar as estruturas autoritárias devem levar em consideração as possibilidades e as condições de sustentar tal investida, a partir do momento em que o Estado não é um elemento externo a um processo de democratização (com fins a uma transi

ção), mas parte integrante deste processo, na emergênciada dialética real entre o domínio e a hegemonia.

Impõe-se à classe operária um terreno político relativamente novo, em função mesmo da expansão não-instrumental da política hodierna, isto é, o terreno da democracia como forma de luta das classes. No entanto, em tal terrenoenfrentam se, internamente, duas lutas de posição: a.) a ampliação do Estado realizado na base, sob a forma de democracia de base, fundada na criatividade democrática das massas populares -sob sua expansividade hegemônica - em que o monumento hegemônico tende a superar o momento de dominação estatal; b.) a revolução passiva, na qual o Estado se sobrepõe a uma classe dirigente,quando o aspecto dominação (coerção implícita ou explícita) predomina sobre o aspecto direção (hegemonia como organização do consenso), ou seja, quando a classe dirigente perde a própria base de massa expansiva (quando o Estado substitue a classe como motor do desenvolvimento econômico, político e social) e chega, ao que Gramsci chama de *ditadura sem hegemonia*, na qual os aparelhos hegemônicos tornam-se aparelhos ideológicos (os partidos, os sindicatos, etc). Nesta perspectiva é que delineia-se a forma de um Estado de transição, capaz de contrapor-se às várias revoluções passivas iminentes à crise<sup>(100)</sup>, com uma dialética nova entre democracia representativa e a democracia de base, a qual está no centro da reflexão gramsciana, na medida mesmo em que Gramsci critica a redução da noção de dupla negatividade - dialética hegeliana - a duas formas de imediatismo que se sucedem mecanicamente, argumentando que pode ocorrer mesmo que "quanto mais a primeira 'perspectiva' é 'imediatíssima', elementaríssima, tanto mais a segunda deve ser 'distante' (não no tempo, mas como relação dialética), complexa, elevada"<sup>(101)</sup>, ou seja, "entre o ponto de partida e o objetivo é necessário uma graduação orgânica, isto é, uma série de objetivos parciais"<sup>(102)</sup>, cujas definições e realizações marcam o ocaso de modos de pensar, que não se verificam sem crise, e colocam em cena no

vos projetos, objetivamente evolutivos\*. A crise orgânica não é necessariamente revolucionária, alerta Gramsci, na medida em que as condições históricas concretas que abalam o aparelho hegemônico do grupo dirigente da classe dominante, pressupõe a tendência - enquanto intensão manifesta ou, o que é mais claro, o próprio ato - ao acesso de massas organizadas à política, em uma situação em que há a ausência de uma orientação política precisa, capaz de coordenar as diferentes lutas e que, em consequência, ensejam ações no sentido de preencher este *vazio político-ideológico*, o que faz com que forças socialmente heterogêneas (cujos interesses são, em dado momento, coincidentes) se aliem, para fazer frente a um movimento operário dinâmico que, se com as sucessivas práticas, mostrar-se fracamente organizado, vai fazer com que a crise orgânica constitua e unifique a classe dirigente dando-lhe a hegemonia política que faltava. Com efeito, no Brasil, a burguesia - se bem não seja uma classe politicamente fraca e desarticulada, na medida mesmo em que se alia a políticos vigorosos - não é uma classe hegemônica, na medida em que não conseguiu, sendo classe dominante, dirigir politicamente a sociedade; a burguesia é levada a fazer uma série de alianças para participar do poder, já que, dominando ideológica e economicamente (descontando, em alguns casos e acrescentando, em outros casos, o fato de ser o Brasil um país economicamente dependente e sujeito às tendências do capitalismo mundial, sob a coordenação das multinacionais), se ve presa a valores tradicionais que fazem prevalecer as alianças que determinam o domínio político. É por esta razão que a burguesia vai propor uma democratização, redistribuição da renda, liberdades individuais, nova organização partidária, etc<sup>(103)</sup>, ou seja, faz fazer o que Gramsci chama de revolução passiva. A exis

---

\* É necessário considerar que se está interessado em examinar um caso particular de crise do autoritarismo, isto é, no que se refere aos aspectos organizacionais. Um exame mais completo deve apanhar vários casos particulares para estabelecer a real amplitude de uma crise e suas implicações nos mais diversos setores da sociedade (na educação, na política própria - mente dita, no modelo econômico vigente, etc) que, embora se relacionem com o que se pretende verificar, não são tratados com profundidade semelhante.

tência de um Estado só tem sentido na medida em que o poder es tá nas mãos de uma determinada classe, ou uma fração desta, e existindo, então, uma luta de classes para a obtenção do Estado quando se verificá a crise do autoritarismo estruturalmente concebida, deve-se manter a perspectiva, sempre presente, de que a burguesia, na atual situação brasileira, não apenas tem consciência de que necessita um poder político, como está mais próxima de consegui-lo do que as classes trabalhadoras: tudo vai depender da forma como cada qual vai colocar-se em jo go. Não se pode, aprioristicamente, eliminar a possibilidade de que, através suas organizações, qualquer uma das classes venha a usufruir de uma situação de crise para *aumentar seu espaço* de dominação. Mas, e esta é a questão, o autoritarismo organizacional está em crise? Caso positivo, a democratização que vem em decorrência da crise é uma democracia de base ou uma democra cia burguesa?

Para responder à segunda questão seria preciso examinar a tendência histórica de uma crise do Estado, crise mesmo do capitalismo, enquanto análise de vários casos particulares que, como totalidades parciais, poderiam permitir que se ar riscasse uma ou mais hipóteses (embora existam muitos autores que se lançam em previsões dogmáticas) que, se verificadas, delinariam um rumo historicamente determinado. Não é esta a pre tensão aqui.

A questão, da qual depende as demais, é de fato a que se pretende colocar neste estudo, qual seja: o autoritarismo organizacional, estruturalmente concebido, está em crise? Pa ra estabelecer os fundamentos teóricos é necessário examinar tres características específicas do autoritarismo organizacional, tendo, como dado que, em qualquer destas características, que interdependem e se completam, o que está na base é o econômico, o político e o ideológico, isto é, as estruturas.

### 3.1 As relações de poder

O que marca as relações de poder como relações autorit árias é, sem dúvida, o exercício unilateral e eminentemente

coercitivo do poder por parte de uma classe, em uma tal situação de dominação-subordinação que gera uma distribuição não-igualitária, a todos os níveis, deste poder. Na medida em que uma classe tem acesso às principais instituições econômicas, políticas e ideológicas, seu poder será contínuo e importante, ao mesmo tempo em que quanto mais obstáculos, legais-institucionais, forem criados no sentido de limitar a outras classes o acesso a estas instituições, tanto mais autoritário será o exercício do poder.

Como o poder tem na base a coerção e a autoridade, na qual a segunda sempre é garantida - em último caso, como diria Weber - pela primeira, todo o aparato legal será também coercitivo, ora implicitamente, ora explicitamente; em todo o caso os detentores justificarão seu poder como legal, contra o argumento da maioria dominada de que tal poder, embora legal, é ilegítimo, na medida em que não foi distribuído por consenso da maioria, isto é, não possui uma base democrática.

Colocar o autoritarismo em xeque no que se refere às relações de poder, implica em que a classe trabalhadora enfrente o *código autoritário* (através do qual a classe dominante impõe suas concessões no âmbito do econômico, do político e do ideológico) criando sua própria organização (sindicato livre, partido político ou qualquer forma de organização mesmo que não seja oficialmente reconhecida) para, atravessando os aspectos legais que limitam sua atividade, definir e realizar seus interesses objetivos específicos, ou seja, buscar (no caso do Brasil) os sindicatos livres, liberdade de organização nas empresas, legalização de delegados de fábrica, direito de greve sem restrições, mudança na política salarial com a consequente recuperação das perdas salariais e reajustes que levem em consideração a produtividade, salário compatível com as necessidades\*, redução da jornada de trabalho, eliminação de horas ex-

---

\* Não é raro pronunciamentos de autoridades, técnicos e intelectuais, denunciando que os movimentos operários são liderados ou provocados pelos que recebem altos salários (5,6 ou 7 salários mínimos), a *elite operária*. Seria demais perguntar se este *alto salário* é assim considerado comparado com os demais salários da categoria, ou comparado às necessidades do trabalhador e de sua família?



tras, contrato coletivo de trabalho para que o trabalhador possa exercer seu poder na negociação contratual, estabilidade no emprego, política econômica que seja controlada pela base através o Estado representativo, etc. Para exercer o poder, os trabalhadores devem, necessariamente, organizar-se. Os sintomas de uma crise do autoritarismo organizacional, no que se refere às relações de poder, podem ser estabelecidas na medida em que a classe trabalhadora procura organizar-se - criando ou pleiteando a criação de uma organização livre, independente - e através a legal na defesa de seus interesses relativamente autônomos, a despeito da resistência e dos níveis estruturais em que tais interesses estão fundamentados.

### 3.2 A distinção dirigente-dirigido

Tal distinção, que tem sido apresentada como inevitável em uma organização, corre o risco de formar, no seio mesmo de uma organização que pleiteia a democracia, uma direção oligárquica - como diria Michels. Esta distinção, que ao nível da sociedade global é denominada de separação dominante-dominado, é definida como resultante da natureza das coisas (é impossível que todos decidam continuamente tudo) e como exprimindo simplesmente as diferenças de competência e de saber, mas que, sob a máscara da autoridade necessária, permite que a relação de submissão se institucionalize.

Evidentemente, toda organização implica separação e, portanto, certo grau de alienação social. Isto tem um corolário fundamental: a ideia de igualdade total e de desalienação total são perfeitamente mistificadoras. A partir do momento em que se vive com outros indivíduos em uma organização, há um certo tipo de separação-identificação alienante que se institui, mas é necessário sublinhar que "é assim que um reconhecimento mútuo pode existir e que o mínimo de identidade necessário a cada um é preservado"<sup>(104)</sup>. A separação significa o reconhecimento, mesmo deformado, dos outros indivíduos, significa também a possibilidade de identificações, impedimento de *falar sozinho*, de ser a única voz, aceitação de ser falado pelos outros e de não ca-

ir na onipotência.

O que indica uma crise no autoritarismo organizacional, no que se refere à distinção dirigente-dirigido, não é a identidade total, mas o que está na base das relações de poder - na medida em que relações de poder são relações de classe. Em outras palavras, pode-se identificar a crise neste caso, quando a repressão der lugar a uma convivência democrática entre as classe, fazendo com que a acentuada distinção existente entre dirigentes e dirigidos (em função mesmo da repressão) resulte em uma aproximação das classes, pelo questionamento de novos valores capazes de darem lastro a uma maior interação das classes sociais (com proveito de todas) com a substituição da repressão pelo diálogo livre, em que conflitos e interesses heterogêneos subsistam legitimamente e, como tal, sejam respeitados.

### 3.3 As formas de gestão

A heterogestão é a forma de gestão atualmente praticada nas empresas. Aliada à repressão, a heterogestão se revela monística, apresenta-se em sua unidimensionalidade; neste sentido, a heterogestão surge sobre a base de uma concepção de unidade de forças, reduzidas a um só fenômeno de movimento, de elementos simples: de um lado o que comanda, de outro o que é comandado. Os agentes, nesta perspectiva, não estão colocados um ao lado do outro, separados intelectualmente e por função, em uma descontinuidade lógica, mas estão efetivamente separados pela repressão - por relações de poder coercitivos.

A racionalidade burocrática - no dizer de Weber - estabelece uma estrutura piramidal de heteronomias, dispondo de cima para baixo, de maneira que se proteja tal sistema de normas. Tal estrutura, no entanto, coloca em confronto direto, em um mesmo indivíduo, a coexistência entre a submissão e a criatividade e justapõe um sistema rigidamente organizado com o envolvimento pessoal; sem receio da linearidade simplificadora, perde-se a perspectiva da natureza humana e dos seus condicionamentos, de forma a que se amenize a iniciativa, proliferando as ações ritualísticas e mecânicas que, pela *previsibilidade*,

propiciam o crescimento dos meios e das formas de controle repressivos, privilégio de uma minoria dirigente que *estabelece e define* os interesses dos dirigidos.

A crise do autoritarismo organizacional, no que se refere à forma de gestão, pode ser verificada na medida em que a heterogestão seja questionada em favor de uma forma de gestão na qual a classe trabalhadora tenha seus interesses defendidos pela representação, através um delegado de fábrica ou uma comissão, ou pela participação direta, através uma organização no interior da fábrica em forma semelhante a um conselho de fábrica.

Vale notar que estas tres características mencionadas estão intimamente relacionadas e não ocorre crise baseada apenas em uma das características. O que pode acontecer, no entanto, é que os graus, as intensidades da crise, podem ser diferentes, na medida em que estas características, enquanto totalidades parciais, remetem a níveis de complexidade prática e teórica diferenciados. Em qualquer destas características, as estruturas (econômica, política e ideológica), estão presentes. Enfatize-se, mais uma vez, que crise não significa implementação de uma nova (ou da mesma) estrutura, isto é, a crise aqui não tem conotação teleológica; crise significa, precisamente, que as estruturas autoritárias nestas tres características foram abaladas, embora não se tenha estabelecido uma outra (ou reforçado a mesma) estrutura.

Cabe, então, levantar a questão: os movimentos dos trabalhadores, expresso claramente em 1978 no ABC paulista, embora já estivesse latente, e desenvolvido posteriormente em uma série de movimentos evolutivos, gerou (está gerando) uma crise no autoritarismo organizacional?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) FOUCAULT, Michel. Vigiar e punir: nascimento da prisão. Petrópolis, Vozes, 1977.
- (2) LIKERT, Rensis. Novos padrões de administração. São Paulo, Pioneira, 1971 . pp. 13-7
- (3) BUCI-GLUCKSMANN, Cristine. Sobre os problemas políticos da transição: classe operária e revolução passiva. In: FERRI, Franco. coord. Política e história em Gramsci. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978.
- (4) Ibid. p. 148
- (5) SANTOS, Wanderley Guilherme dos. Ordem burguesa e liberalismo político. São Paulo, Duas Cidades, 1978. p. 121
- (6) MADSEN, Charles et alii. Engenharia comportamental. Rio de Janeiro, Americana, 1975.
- (7) SANTOS, Wanderley Guilherme dos. op. cit. p. 122
- (8) MARCUSE, Herbert. El fin de la utopia. México, Siglo Veintiuno, 1968.
- (9) SANTOS, Wanderley Guilherm dos. op. cit. pp. 122-3
- (10) Ibid. p. 123
- (11) BARREIRO, Julio. Violencia y política em América Latina. 4<sup>a</sup> ed. México, Siglo Veintiuno, 1978 p. 97
- (12) O'CONNOR, James. A crise do estado capitalista. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1977.
- (13) SANTOS, Wanderley Guilherme dos. op. cit. p. 130-1
- (14) OLIVEIRA, Maria Lucia de. A tendência à centralização e o fenômeno do autoritarismo no Brasil. Dados. Rio de Janeiro, IUPERJ, (15):83-89, 1977, p.93
- (15) SALINAS, Julio Abulafia. Autoritarismo e decadência polí

- tica: um estudo de caso. Dados. Rio de Janeiro, IUPERJ (18): 57-82, 1978
- (16) LAMOUNIER, Bolívar. Ideologia em regimes autoritários: uma crítica a Juan J. Linz. Estudos Cebrap. São Paulo, Cebrap. (7):66-92, jan.-mar. 1974, p. 79
- (17) Ibid. pp. 80-1
- (18) SERRA, José. As desventuras do economicismo: tres teses equivocadas sobre a conexão entre autoritarismo e desenvolvimento. Dados. Rio de Janeiro, IUPERJ, (20):3-45, 1979
- (19) McDONOUGH, Peter. Os limites da legitimidade autoritária no Brasil. Dados. Rio de Janeiro, IUPERJ, (20): 91-121 1979.
- (20) FERNANDES, Florestan. Apontamentos sobre a "teoria do autoritarismo". São Paulo, Hucitec, 1979, p. 13
- (21) Ibid.
- (22) MARX, Karl e ENGELS, F. A ideologia alemã. 3<sup>a</sup> ed. Lisboa, Presença e São Paulo, Martins Fontes; 1976. 2<sup>a</sup> vol. pp 57-8
- (23) Ibid. pp. 58-62
- (24) Ibid. p. 56
- (25) LUCKÁCS, Georg. Consciência de classes. In: IANNI, Octávio. org. Teorias de estratificação social. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo, Nacional, 1978, pp. 379-91
- (26) FERNANDES, Florestan. op. cit. pp. 17-8
- (27) Ibid. pp. 38-9
- (28) CARDOSO, Fernando Henrique. A questão dos partidos. Contexto. São Paulo, Hucitec, (5):1-20, mar.1978. pp.4-5
- (29) CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. São

Paulo, Mc Graw-Hill, 1979. 2 vol. p. 7

- (30) BENNIS, Warren. Organizations of the future. In: CARROLL, S. J. et alii. The management process: cases and readings. New York, Mac Millan, 1973. pp.378-86
- (31) MARX, K. e ENGELS, F. op. cit. p. 27
- (32) TAYLOR, Fredrick Winslow. Shop management. New York, Harper & Bros, 1903.
- (33) \_\_\_\_\_. Princípios de administração científica. 7<sup>a</sup> ed São Paulo, Atlas, 1976, p. 74
- (34) MARX. K. ENGELS, F. op. cit. p. 37
- (35) MARCH, James G. e SIMON, Herbert A. Teoria das organizações. 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, FGV, 1975. p. 32
- (36) AITKEN, Hugh G. J. Taylorism at watertown arsenal. Cambridge, Harvard University Press, 1960
- (37) FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. 9<sup>a</sup> ed . São Paulo, Atlas, pp. 14-7
- (38) SIMON, Herbert Alexander. Comportamento administrativo . Rio de Janeiro, FGV, 1960.
- (39) CORDEIRO, Laerte Leite. O significado de relações humanas. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira e CORDEIRO, Laerte Leite. orgs. O Comportamento humano na empresa: uma antologia 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, FGV, 1977, pp. 77-90
- (40) CHIAVENATO, Idalberto. op. cit. p. 130
- (41) BENDIX, Reinhard e FISHER, Lloyd H. As perspectivas de Elton Mayo. In: ETIZIONI, Amitai. Organizações complexas: um estudo das organizações em fase dos problemas sociais. São Paulo, Atlas, 1973. p. 120
- (42) MILLER, Delbert C. e FORM, William H. Industrial sociology . New York, Harper & Row, 1951

- (43) MCGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. In. BALCÃO, Y.F. e CORDEIRO, L.L. orgs. op. cit. pp. 45-59
- (44) \_\_\_\_\_ . Condições de liderança eficaz na organização industrial. In: BALCÃO, Y.F. e CORDEIRO, L.L.orgs. op cit. pp. 157-71
- (45) ENRIQUEZ, Eugêne. Imeginário social: recalçamento e re - pressão nas organizações. Tempo Brasileiro. Rio de Ja neiro, (36-37): 53-94, jan.-jun., 1974. p. 83
- (46) MASLOW, H.A. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F. e CORDEIRO, L.L. orgs. op. cit. pp. 337-66
- (47) ARGYRIS, Chris. A eficiência da organização sob tensão. In. BALCÃO, Y. F. e CORDEIRO, L.L.orgs. op. cit. pp . 421-45
- (48) KOONTZ, Harold e O'DONNEL, Cyril. Princípios de adminis- tração: uma análise das funções administrativas. 4<sup>a</sup>ed São Paulo, Pioneira, 1969. 2 vol.
- DALE, Ernest e MICHELON, L. C. Gerência empresarial: mē- todos modernos. Rio de Janeiro, Bloch, 1969
- NEWMAN, William H. Ação administrativa: técnicas de orga nização e gerência. São Paulo, Atlas, 1972
- JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, William E. Introdução à administração: elementos de ação administrativa. 3<sup>a</sup> ed São Paulo, Atlas, 1979
- (49) BROWN, Alvin. Organization in industry. New York, Prenti ce-Hall, 1947
- (50) MICHELS, Robert. Os partidos políticos. São Paulo, Senza la, 1968
- (51) DRUCKER, Peter F. Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança. Rio de Janeiro, Zahar, 1970. p. 229
- \_\_\_\_\_ . O gerente eficaz. Rio de Janeiro, Zahar, 1968
- (52) RATTNER, Henrique et alii. Pequena e média empresa no Bra

sil: 1963-1976. São Paulo, Símbolo, 1979.

- (53) MERTON, Robert King, et alii. Readers in bureaucracy. Glencoe, Free Press, 1963. pp. 361-71  
 \_\_\_\_\_ . Sociologia, teoria e estrutura. São Paulo, Mestre Jou, 1968.
- (54) SELZNICK, Philip. TVA and the grass roots. Los Angeles, University of California Press, 1949
- (55) CROZIER, Michel. The bureocratic phenomenon: an examination of bureaucracy in modern organization and its cultural setting in France. Chicago, University of Chicago Press, 1964
- (56) MOTTA, Fernando Claudio Prestes. Teoria Geral da administração: uma introdução. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo, Pioneira , 1977. p. 35
- (57) HERBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. In: HAMPTON, David R. Conceitos de comportamento na administração. São Paulo, EPU, 1973. pp. 53.62
- (58) McCLELLAND, David. C. The achieving society. New York, Van Nostrand. 1961.
- (59) LIKERT, Rensis. Novos padrões de administração. op. cit. \_\_\_\_\_ . A organização humana. São Paulo, Atlas, 1975
- (60) Ibid. pp. 258-68 e 24-39 (respectivamente)
- (61) SIMON, H.A. op. cit.
- (62) SIMON, H. A. e MARCH, J. G. op. cit.
- (63) SIMON, H. A. op. cit.
- (64) ARGYRIS, Chris. A integração indivíduo-organização. São Paulo, Atlas, 1975  
 \_\_\_\_\_ . Personalidade e organização: o conflito entre o indivíduo e o sistema. Rio de Janeiro, Renes , 1968.



- (65) BENNIS, Warren. Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo, Edgar Blücher, 1972.
- (66) MILLS, C. Wright. A imaginação sociológica. 4<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1975. p. 105
- (67) Ibid. cap. 4
- (68) WIENER, Norbert. Cybernetics: control and communication in the animal and the machine. Cambridge, The Technology Press of. M.I.T., 1948
- (69) BERTALANFFY, Ludwing Von. Teoria geral dos sistemas. Petrópolis, Vozes, 1975.
- (70) KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. Psicologia social das organizações. São Paulo, Atlas, 1972  
 BUCKLEY, Walter. A sociologia e a moderna teoria dos sistemas. São Paulo, Cultrix, 1976  
 KAST, F. E. e ROSENWEIG, J. E. Organização e administração: um enfoque sistêmico. São Paulo, Pioneira, 1976
- (71) GARCIA, Fernando Coutinho. Organizações: homeostase dinâmica ou ambigüidade epistemológica. Porto Alegre, UFRGS, 1978. Doc. para Estudos n° 9.
- (72) BECKHARD, Richard. Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos. São Paulo, Edgar Blücher, 1972  
 BENNIS, Warren, Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. op. cit.  
 LAWRENCE, Paul e LORSCH, Jay W. O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação. São Paulo, Edgar Blücher, 1972.  
 SCHEIN, Edgar. H. Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo, Edgar Blücher, 1972.
- (73) LOBOS, Julio. Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações. Revista de Administração de Empresas. Rio

de Janeiro, 15(3): 21-32, mai.-jun.1975

- (74) ENRIQUEZ, Eugêne. op. cit. p. 85
- (75) TRAGTENBERG, Maurício. A teoria geral da administração é uma ideologia? Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 11 (4):7-21, out.-dez.1971
- (76) ENRIQUEZ, Eugêne. op. cit. 87
- (77) PATEMAN, Carole. A contribution to the political theory of oganizational democracy. Administration & Society. Beverly Hills, London, Sage Publications, 7 (11): 05-54, may. 1975. pp. 10, 14 e 17
- (78) MACPHERSON, C. B. A democracia liberal: origens e evolução. Rio de Janeiro, Zahar, 1978, p. 28
- (79) SCHUMPETER, Joseph A. Capitalismo, socialismo e democracia. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1961
- (80) PATEMAN, C. op. cit. p. 23
- (81) Ibid. p. 20
- (82) FRIEDMAN, Milton. Capitalismo e liberdade. Rio de Janeiro. Artenova, 1977.
- (83) FERNANDES; Florestan. op.cit. p. 7
- (84) LASSWELL, Harold D. e Kaplan, Abraham. Power and society: a framework for political inquiry. New Haven, Yale University Press, 1950, p. 234
- (85) HIRST, P. O. Evolução social e categorias sociológicas. Rio de Janeiro, Zahar, 1977 (Esp. cap. 7: "Crítica à democracia popular")
- (86) BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Desenvolvimento e crise no Brasil. 7ªed. São Paulo, Brasiliense, 1977  
\_\_\_\_\_. Estado e subdesenvolvimento industrializado: esboço de uma economia política periférica. São Paulo,

Brasiliense, 1977.

- \_\_\_\_\_. Colapso de uma aliança de classes: a burguesia e a crise do autoritarismo tecnoburocrático. São Paulo, Brasiliense, 1978.
- (87) GORZ, A. Estratégia operária e neocapitalismo. Rio de Janeiro, Zahar, 1968
- (88) MARX, Karl. Miséria da filosofia. São Paulo, Flama, 1946 p. 156
- (89) FERNANDES; Florestan. op. cit. p. 76
- (90) BOBBIO, Norberto. Existe uma doutrina marxista do Estado? In: BOBBIO, N. et alii. O marxismo e o Estado. Rio de Janeiro, Graal, 1979. p. 23
- (91) MARX, K. e ENGELS. F. A. ideologia alemã. op. cit. p. 40
- (92), SWEEZY, Paul M. Teoria do desenvolvimento capitalista: - princípios de economia política marxista. 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1973. p. 344
- (93) BOBBIO, Norberto. Quais as alternativas para a democracia representativa? In: BOBBIO, Norberto et alii. op. cit. p. 34
- (94) Ibid. p. 38
- (95) BOBBIO, Norberto. Qual socialismo? In: BOBBIO, N. et alii op. cit. pp. 242-3
- (96) POULANTZAS, Nicos. As transformações atuais do estado, a crise política e a crise do Estado. In: POULANTZAS, Nicos et alii. O Estado em crise. Rio de Janeiro, Graal, 1977. p. 7.
- (97) Ibid. p. 10
- (98) Ibid. p. 12
- (99) BRESSER PEREIRA, L. C. Colapso de uma aliança de classes. op. cit.

- (100) BUCI-GLUCKSMANN, Christine. op. cit. pp. 130-2
- (101) GRAMSCI, Antonio. Maquiavel, a política e o Estado moderno. 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978  
p. 41
- (102) Ibid. p. 173
- (103) MOTTA, Fernando Claudio Prestes. Empresários e hegemonia política. São Paulo, Brasiliense, 1979.
- (104) ENRIQUEZ, Eugêne. op. cit. p. 83.