O MODELO DE ORGANIZAÇÃO AUTOGESTÁVEL COMO ALTERNATIVA À ESTRUTURA CAPITALISTA

Murilo Ribeiro da Silva[1], Eliane de Fátima Souza[2]

[1]Faculdade Vanguarda, Av. Engenheiro Francisco José Longo, 520, Jardim São Dimas - 12245-000 - São José dos Campos-SP, Brasil, murilo.rsilva05@gmail.com , [2]elianesouza1947@gmail.com

Resumo
Atualmente, o mundo se organiza de forma hegemônica pelo modelo neoliberal, resultando em uma sociedade atomizada onde o trabalho perdeu seu caráter coletivo e virou um cumprimento individual de tarefas. Originado na Primeira Revolução Industrial com a apropriação dos meios de produção pela burguesia capitalista, o modelo hierárquico atual é rígido e desconectado. Essa estrutura aliena o trabalhador, reduz seu pertencimento e abre margem para a precarização em prol do lucro e da meritocracia liberal. Por meio de pesquisa bibliográfica exploratória, este estudo demonstra as formas de organização no capitalismo, contrapondo a hierarquia tradicional à autogestão. Explora-se como o modelo autogestionário, aplicado em diferentes contextos socioeconômicos, obteve êxito em melhorar a qualidade de vida, promover a produção consciente e emancipar a classe trabalhadora. Demonstra-se que a autogestão é funcional e fortalece a solidariedade, a independência e o sentimento de comunidade entre os trabalhadores.
Palavras-chave: Autogestão. Heterogestão. Capitalismo. Socialismo. Organização.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas, Administração

Introdução

Durante a segunda metade do século XVIII o mundo seria apresentado à uma nova forma de produção, orientada à massificação de produtos, instrumentalização de trabalhadores em larga escala e culto à propriedade privada dos meios de produção, instituindo um novo modelo de sociedade lastreado fortemente na divisão entre a classe burguesa e proletária. À época, notada a clara e distinta forma de criar, deu-se o nome de “Revolução Industrial” para as inovações vividas até então no continente europeu, e que logo se espalhariam pelo mundo (Parron, 2022; Jahan; Mahmud, 2015).

Ao fundamentar uma nova forma de organizar a humanidade, portanto também reorganizar sua forma de produção e convívio, o sistema capitalista estabeleceu sua própria ordem ao que, na época, conhecia-se como “mundo”. Mais de 150 anos após a primeira Revolução Industrial, os setores produtivos ainda seguem a organização interna heterogênea, piramidal e subordinativa, com ampla divisão de trabalho, concentrando o que se ganha no topo e distribuindo o pouco restante para os outros muitos da base, alienados pela divisão do trabalho (Parron, 2022; Marx, 2013).

Diante deste cenário, a heterogestão é evidenciada como a forma de hierarquia apresentada nas empresas dentro do modelo socioeconômico capitalista, sendo totalmente incompatível com seu modo de funcionamento e propondo uma nova forma de gerir, trabalhar e compor uma organização, seja ela do meio industrial ou não, focada na emancipação dos trabalhadores, estruturados horizontalmente dentro de suas unidades laborais, a qual atinge sua máxima apenas na superação do presente sistema (Faria, 2017).

Portanto, o presente ensaio tem como objetivo detalhar e propor uma nova forma de pensar a estrutura interna das organizações dos setores produtivos da sociedade, alinhada primariamente à superação do sistema capitalista e de suas mazelas hoje, vistas como inerentes à condição humana, bem como perpassar experiências alternativas que experienciaram novas formas de produzir para, sobretudo, entender que o agir humano é fundamentalmente influenciado pelo meio em que se vive e que não possui qualquer natureza vinculada ao capital ou à forma como opera.

Metodologia

A presente pesquisa utilizou procedimentos bibliográficos exploratórios, fundamentada em livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos previamente publicados, selecionados por sua relação direta com os conceitos de capitalismo, heterogestão e autogestão, bem como com experiências históricas de organização autogestionária, buscando investigar e desenvolver teoricamente o problema, estabelecer relações entre diferentes concepções conceituais e construir uma compreensão crítica ao tema. A abordagem do ensaio tem natureza qualitativa devido ao caráter conceitual e interpretativo, fundamentado em ideias, categorias, relações sociais e teorias, buscando identificar definições, aproximações e divergências entre os autores consultados. Os conteúdos foram organizados em eixos temáticos relacionados à formação do capitalismo, à heterogestão, à autogestão e às suas experiências históricas, permitindo a sistematização dos principais conceitos em quadros comparativos e sua posterior discussão.

Resultados

Foram analisados os conceitos de “mercantilismo”, “capitalismo” e “heterogestão” para que se entre no debate autogestionário e suas experiências práticas. É no cenário de expansão do capitalismo que surgiram as primeiras empresas privadas modernas, operando sob o monopólio e o forte controle dos monarcas absolutistas. Tal centralização política, financiada pela riqueza da burguesia mercantil e articulada ao dinamismo das cidades e antigos burgos, reorganizou o espaço econômico europeu e instituiu as bases materiais e de acúmulo de capital necessárias para a posterior Revolução Industrial inglesa, portanto entende-se o grande acúmulo de capital pelo mercantilismo como nexo causal da grande revolução têxtil e da máquina a vapor (Silva *et al*. 2015).

Entretanto, conforme apontado por Oliveira (1987, apud Silva *et al*., 2015) ressalta-se a não uniformidade deste processo no continente europeu. Exemplifica-se através da França, que vivia um desenvolvimento manufatureiro tardio, cuja transição estrutural só se consolidaria no final do século XVIII com a Revolução Francesa.

Segundo Parron, (2022) a Inglaterra passa a ser conhecida como a “Oficina do mundo", produzindo e vendendo em escalas nunca vistas antes. Tal pressa industrial quebra completamente o pacto econômico entre a burguesia e a monarquia, uma barreira à alta necessidade de desenvolvimento. Para possibilitar o comércio com múltiplas entidades na velocidade exigida pelo sistema de produção capitalista industrial, agora fundamentado pela ascensão da burguesia como classe dominante, devido à acumulação de riquezas e posse dos meios de produção sociais, tem-se o nascimento do liberalismo econômico, apoiado nas ideias de livre mercado e aspirações do ser individual, fundamentadas por Adam Smith (1723-1790), justificando assim a expansão e consolidação final do capitalismo pelo mundo.

> "O dinheiro, de igual modo, em qualquer país comercial, flui naturalmente para onde encontrar seu melhor mercado [...]. O comércio livre, sem qualquer atenção do governo, sempre nos assegura a quantidade de dinheiro de que precisamos. [...] Não é do ouro ou da prata, mas do trabalho, que toda a riqueza do mundo foi originalmente comprada." (Smith, 2005, p. 342-381, tradução nossa).

Ao analisar a transição para o modelo industrial, Smith (2005, p. 10) argumenta que "os maiores aprimoramentos nas forças produtivas do trabalho parecem ter sido efeitos da divisão do trabalho". Entretanto, a promessa liberal, décadas mais tarde, se chocaria com a realidade fabril. Conforme expõe Marx, em sua *magnum opus* O Capital (2013), a riqueza da burguesia não nasce da livre-troca em si, mas da extração do mais-valor, ou valor excedente, da classe operária.

Marx argumenta que o capitalismo nasce do divórcio entre o trabalhador e os meios de produção. “Ao ser separado da terra, da semente, da casa e da enxada, o camponês agora não possui nenhum meio de trabalho e, portanto, perde totalmente o controle de geração de sua riqueza” (Marx, 2013, p.426).

Desta relação de subordinação entre quem vende a força de trabalho e é, neste ponto, desprovido de bens materiais, para quem compra e provê o salário para aquisição material, estabelecendo uma

única relação de subsistência possível (a de exploração assalariada pelo senhor burguês) nasce o conceito piramidal e organizativo dentro das fábricas, e posteriormente, dos demais serviços. Institui-se, fundamentalmente, a heterogestão.

Quadro 1 – Autor e Conceito em relação à heterogestão.

	Autores	Ano	Obra	Contribuições/Conceitos
HETEROGESTÃO	Weber, apud Rocha	2016	Processo decisório em organizações autogestionárias	O aparato burocrático racional e impessoal distancia o homem de seu semelhante e, por conseguinte, dele próprio, seja através de requisitos, cargos, procedimentos ou processos legais, onde o poder decisório se concentra unicamente na cúpula, instituindo a aparente sensação de que o controle é algo inerente à organização dos seres e a liderança central é inevitável
	Karl Marx	2013	O Capital	Ao ser separado da terra, da semente, da casa e da enxada, o camponês agora não possui nenhum meio de trabalho e, portanto, perde totalmente o controle de geração de sua riqueza. Ao passar o meio de produção, entendido como macroestrutura, para os burgueses que, apesar das posses, não possuem a mão de obra, evidencia-se "a separação entre o produto do trabalho e o próprio trabalho, entre as condições objetivas e a força subjetiva de trabalho, era, portanto, a base efetivamente dada, o ponto de partida do processo capitalista de produção" . Esta relação de interdependência se relaciona diretamente à dinâmica de gestão subordinativa através de uma autoridade maior.
	Alain Guillerm e Yvon Bourdet	1976	Autogestão: uma mudança radical	Heterogestão como oposto da autogestão, o "gerido por outro". A testemunha do aprimoramento e incorporação total da teoria weberiana à realidade fabril do capitalismo é demonstrada através das experiências Fordistas e Tayloristas, as quais, munindo-se dos princípios liberais, burocráticos e de seus efeitos impessoalizantes, legitimaram a liberdade do burguês para expandir seus negócios a nível global sem grande interferência estatal. A heterogestão em sua forma consolidada permite a institucionalização da autoridade sob disfarce burocrático, separa o trabalhador do fruto final de seu trabalho e, também, da concepção do mesmo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

É, portanto, inserida no capital, que a realidade passará a partir das reflexões marxianas e anarquistas, a pensar em formas alternativas de gestão. Nascem da reflexão crítica sobre a relação social capitalista dentro das organizações o conceito de autogestão e suas demais variantes, que operam sob o capitalismo (Vieira apud Rocha, 2016)

Quadro 2 – Autor e Conceito em relação à autogestão

	Autores	Ano	Obra	Contribuições/Conceitos
AUTOGESTÃO	Milica Kočović De Santo	2024	*Yugoslav self-management: The forgotten anti-capitalist seeds of degrowth*	A experiência iugoslava de 1950 a 1989 institucionalizou a autogestão em nível macroeconômico, distanciando-se tanto do modelo soviético quanto do capitalismo ocidental. Por meio da substituição da propriedade estatal pela propriedade social, o sistema iugoslavo conferiu autonomia aos conselhos de trabalhadores para gerirem as empresas e deliberarem sobre a destinação do excedente econômico. Novas instituições, as quais passaram a atuar como reguladoras no nível territorial, garantiam que os lucros das organizações produtivas financiassem diretamente os serviços básicos universais nas esferas de saúde, educação e cultura por meio de um sistema de livre troca de trabalho
	Marcelo Vieta	2014	*The stream of self-determination and autogestión: Prefiguring alternative economic realities*	Constitui um processo de autocriação e autodeterminação da vida laboral, funcionando de forma prefigurativa, ou seja, antecipando elementos de uma sociedade pós-capitalista por meio de práticas éticas e horizontais estabelecidas no presente. Historicamente, a primeira manifestação de tal lógica foi observada na Comuna de Paris de 1871, quando associações operárias assumiram a gestão das fábricas abandonadas pela burguesia, unificando temporariamente a concepção e a execução do conceito de trabalho Os princípios da ação direta e da coletivização agrícola e industrial generalizada atingiram seu ápice nas comunas anarquistas durante a Revolução Espanhola entre 1936 e 1939.
	Alain Guillerm e Yvon Bourdet	1976	Autogestão: uma mudança radical	Etimologicamente, o termo "Autogestão" surge também como um neologismo, desta vez derivado do servo-croata samoupravlje, no qual o prefixo samo equivale ao grego autós (si mesmo) e upravlje remete à gestão ou condução. Em oposição ao centralismo burocrático, o comunismo de conselhos (uma forma de autogestão) encontrou expressão nos comitês fabris alemães entre 1918 e 1923, influenciados por Anton Pannekoek e Rosa Luxemburgo. Diferente dos sovietes, os conselhos alemães eram estruturados no chão de fábrica, funcionando como células de auto-administração política e cultural pautadas pela rotatividade de tarefas, anulabilidade de delegados e fixação de salários médios operários.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Conforme se observa nas informações elencadas acima, as práticas autogestionárias antecedem o termo “autogestão”. O vocábulo moderno está ligado à experiência iugoslava e ao servo-croata *samoupravljanje*, enquanto experiências anteriores (como a Comuna de Paris e, posteriormente, os conselhos operários alemães) são reconhecidas retrospectivamente como manifestações históricas dos princípios autogestionários.

No cenário contemporâneo do século XXI, as contradições e crises do modelo neoliberal impulsionaram o nascimento do chamado "novo cooperativismo" Essa vertente manifesta-se prioritariamente no movimento de Empresas Recuperadas por Trabalhadores (ERT’s), no qual operários ocupam e reabrem fábricas falidas sob gestão coletiva e horizontal, transformando o local de trabalho em um bem comum produtivo (*labour commons*) que reintegra o trabalhador ao controle de sua vida produtiva (Vieta, 2015).

Discussão

Apesar de difundido e amplamente discutido, o termo “autogestão” perdeu seu rigor conceitual ao abranger diversas experiências e formas diferentes de produção ou organização dentro do modelo capitalista, Faria (2017) argumenta ser necessário tomar nota do rigor conceitual para que se aproxime do tema, amplamente amparado por Guillerm e Bourdet (1976) enquanto crítico à “cama de gatos” em que o presente conceito atualmente se encontra. Enquanto revolucionária, a Autogestão não representa apenas outra via ao capitalismo ou uma nova forma de gestão, mas a negação total de seus meios existentes, sejam eles produtivos, sociais ou econômicos.

Atualmente, dentro de sociedades capitalistas, termos guarda-chuvas como “economia solidária” ou “novo cooperativismo”, bem como os “Empreendimentos de Economia Solidária” (EES), surgem para caracterizar experiências que divergem da forma tradicional de organização da produção capitalista. Neste meio, se inserem, conforme relacionado e criticado por Faria (2017), as cooperativas, associações, conselhos ou ERT’s. O autor ressalta que, ainda que estejam caracterizados pelo generalismo da economia solidária, nem sempre todos estes conceitos constituirão uma experiência alternativa ou prefigurativa ao capitalismo (Vieta, 2015), como, por exemplo, as cooperativas, que se assemelham nos dias atuais às grandes empresas, possuindo não somente registro privado como contratação de mão de obra.

Guillerm e Bourdet (1976) desenharam, décadas antes, os limites entre as tentativas verídicas de constituição alternativa ao modo de produção capitalista e os mecanismos de apaziguamento ou controle do capital para com a classe operária, dando ou não a ela a sensação de controle, seja através da “Participação” ou da “Co-gestão” por meio da “participação nos lucros”, conceitos que não alteram substancialmente o processo de trabalho, muito menos sua estrutura de poder.

Conforme exposto o capitalismo dispõe dos meios de alienação do trabalho para com a classe trabalhadora, visando garantir assim que sua força coletiva seja instrumentalizada e passe a servir unicamente ao capital, legitimando tal movimento através de mecanismos burocráticos que validam e institucionalizam não só o modus operandi, mas também toda a estrutura social que o acompanha (Marx, 2013; Weber apud Rocha, 2016). Apesar das “armadilhas” contidas nos EES, Faria entende que dentro dos mesmos existam experiências organizativas válidas que, por si só, constituem contradições do modo de produção, denominando-as como Organizações Coletivistas de Produção Associada (OCPA). Dessa forma, uma unidade produtiva gerida coletivamente pelos trabalhadores, mesmo quando inserida no sistema capitalista e submetida às suas relações de mercado, pode romper internamente com a lógica heterogestionária sem, contudo, constituir por si só um novo modo de produção. Experiências como as fábricas recuperadas demonstram, portanto, não a realização plena da autogestão, mas uma contradição dentro do próprio capitalismo, ao evidenciarem que os trabalhadores podem organizar, gerir e controlar coletivamente a produção sem a necessidade de uma autoridade externa que concentre o poder decisório.

Desta forma, as experiências inspiradas na autogestão social plena, ainda que inseridas no capitalismo, atuam, conforme advoga Vieta (2015), como um prenúncio da superação do modo de produção capitalista, ao menos em uma de suas frentes, exemplificando não apenas uma força que emana dos próprios trabalhadores, mas que igualmente mira sua emancipação futura.

Ao longo da história, conforme exemplificado pelos autores, houve inúmeras experiências ditas ou autoproclamadas como autogestionárias, possibilitando um estudo aprofundado sobre a que nível de autogestão chegaram, quais suas características constitutivas e sob qual contexto estavam inseridas. Ainda que Faria (2017) entenda a importância das experiências históricas, não as considera realizações duradouras da autogestão plena.

Kočović De Santo (2024) reconhece a mesma finitude, entretanto propõe que a experiência iugoslava seja analisada com mais afinco e relembrada propriamente, por representar não somente o advento formalmente apresentado como autogestionário, mas também por viver seus desdobramentos durante as quatro décadas que o seguiriam.

A autora relembra que, ainda que intrinsecamente socialista, o que se viu na Iugoslávia distanciou-se tanto do capitalismo ocidental quanto do socialismo soviético, por entender que, ainda que a propriedade privada saísse das mãos dos burgueses, ela passaria para as mãos do Estado, mantendo a classe operária longe da transformação laboral propriamente dita, permanecendo ainda, de certa forma, alienada. Em consonância com Guillerm e Bourdet (1976), a autogestão não se opõe simplesmente ao capitalismo, mas também ao socialismo burocrático de Estado. Neste ponto, Vieta (2015) contribui ao entender a autogestão como um processo de autocriação e autodeterminação da vida laboral. A experiência iugoslava, portanto, diferencia-se ao buscar expandir essa lógica para além das unidades produtivas isoladas, institucionalizando progressivamente a propriedade social, os conselhos de trabalhadores e a descentralização do poder econômico e político, demonstrando, ainda que historicamente limitada, a possibilidade de uma alternativa à heterogestão capitalista que compreenda todas as facetas da vida social, seja no âmbito produtivo ou não, alterando o modo de vida do indivíduo em sua totalidade.

Conclusão

A partir das discussões apresentadas, entende-se que a autogestão não pode somente ser entendida como uma nova forma de gestão ou organização do interior de empresas, mas também como um aparato revolucionário e transformador que atinge todos os âmbitos da vida do indivíduo em sua forma plena de funcionamento, libertando-o de seus grilhões e apresentando-o a uma vida de controle real não somente de seu trabalho, mas também das decisões que rondam sua vida profissional e social, integrando-o aos demais membros da sociedade como ente ativo no processo decisório.

Desta forma, ainda que suas experiências históricas apresentem pontos contraditórios, a autogestão demonstra-se uma alternativa possível à estrutura heterogestionária capitalista, sobretudo por devolver aos trabalhadores o controle sobre aquilo que produzem e sobre as relações sociais das quais fazem parte. Resguardadas as suas particularidades sociais e culturais, as sociedades do mundo não somente devem gritar em uníssono “uni-vos”, mas também, neste processo, contemplar horizontalmente a força coletiva de suas ações.

Referências

DE SANTO, M. K. Yugoslav self-management: the forgotten anti-capitalist seeds of degrowth. **Revista Cultura Económica, Buenos Aires**, v. 42, n. 108, p. 50–85, dez. 2024. DOI: 10.46553/cecon.42.108.2024.p50-85. Disponível em: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/20623> Acesso em: 15 ago. 2026.

FARIA, J. H., Autogestão, economia solidária e organização coletivista de produção associada: em direção ao rigor conceitual. **Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro**, v. 15, n. 3, p. 629-650, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/4XBjkcZTNxTqRh7ZW8BxMgz/?format=html&lang=pt&>. Acesso em: 11 ago. 2026

GUILLERM, Alain; BOURDET, Yvon. **Autogestão: uma mudança radical**. Tradução de Hélio Pólvora. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976. 229 p.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política: Livro I: o processo de produção do capital**. Tradução de Rubens Enderle. 1. ed. rev. São Paulo: Boitempo, 2013. 894 p. (Coleção Marx-Engels). ISBN 978-85-7559-323-3.

PARRON, Tâmis. Revolução Industrial e circuitos mercantis globais: a crise da escravidão no Império britânico. **Revista USP, São Paulo**, n. 132, p. 185-212, 2022. DOI: 10.11606/issn.2316-9036.i132p185-212. Disponível em: <https://revistas.usp.br/revusp/article/view/196279>. Acesso em: 10 ago. 2026.

ROCHA, Laura Paré da. Processo decisório em organizações autogestionárias. Orientadora: Rosinha da Silva M. Carrion. 2016. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – **Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/158407>. Acesso em: 27 ago. 2026.

SMITH, Adam. **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**. Hazleton: The Pennsylvania State University, 2005. Disponível em: <https://www.rrojasdatabank.info/Wealth-Nations.pdf> Acesso em: 15 ago. 2026.

VIETA, Marcelo. The stream of self-determination and autogestión: Prefiguring alternative economic realities. **Ephemera: theory & politics in organization**, v. 14, n. 4, p. 1-24, nov. 2015. Disponível em: <https://ephemerajournal.org/contribution/stream-self-determination-and-autogesti%25C3%25B3n-prefiguring-alternative-economic-realities> Acesso em: 27 ago. 2026.

VIEIRA, J. D.; GRAÇA, R. F.; RODRIGUES, A. de J.; SILVA, J. A. B. da. Uma breve história sobre o surgimento e o desenvolvimento do capitalismo. **Ciências Humanas e Sociais Unit**, Aracaju, v. 2, n. 3, p. 125–137, mar. 2015. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas/article/view/1950> Acesso em: 20 ago. 2026.