

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DAS FÁBRICAS AO ESTADO, DO ESTADO ÀS FÁBRICAS:  
A FORMAÇÃO DOS GESTORES ENQUANTO CLASSE**

**SALVADOR  
2006**

**DANIEL ANDRADE CARIBÉ**

**DAS FÁBRICAS AO ESTADO, DO ESTADO ÀS FÁBRICAS:  
A FORMAÇÃO DOS GESTORES ENQUANTO CLASSE**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação,  
Escola de Administração da Universidade Federal da Ba-  
hia (UFBA), como requisito parcial para obtenção do  
grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Reginaldo Souza Santos

**SALVADOR  
2006**

**DANIEL ANDRADE CARIBÉ**

**DAS FÁBRICAS AO ESTADO, DO ESTADO ÀS FÁBRICAS:  
A FORMAÇÃO DOS GESTORES ENQUANTO CLASSE**

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração**

Salvador, 30 de novembro de 2006

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Reginaldo Souza Santos (UFBA) – Orientador

---

Prof. Dr. Elizabeth Matos Ribeiro (UFBA)

---

Prof. Dr. Francisco Corrêa de Oliveira (UFC)

**A Coió, meu pai.**

## AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial a “Manolo” Nascimento, pela leitura atenciosa, pela ajuda na bibliografia, pelo compartilhamento de idéias. Prometi que o nome dele sairia nesta dissertação em negrito, piscando e colorido...

Agradeço também a Nelson Oliveira, pela atenção nestes últimos seis anos e, em especial, nesses últimos meses. Agradeço a ele pelas críticas honestas, pelo respeito ao meu modo de ver o mundo e as lutas e, principalmente, por me deixar ser diferente.

Meu orientador, Reginaldo, não poderia deixar de receber um agradecimento reforçado. Reconheço o apoio dado durante toda minha vida na Escola de Administração. Sua paciência, tolerância e crença na humanidade fazem dele um mestre ímpar.

Agradeço também a João Bernardo pelas duras e necessárias críticas. Provou-me, na prática, que a solidariedade faz parte do Marxismo Heterodoxo. Jamais esperaria encontrar tamanha atenção daquele de quem “roubo” as idéias.

A Lurdinha Siqueira, minha madrinha e professora: obrigado pelas broncas, por me puxar à realidade, por me oferecer aquele apoio que só você sabe dar.

Aos meus companheiros de luta, críticas e sonhos da Escola de Administração e do DAADM (em especial Tomate, Celestino, Fabrício e Clarinha), não preciso repetir que este trabalho é coletivo e que as palavras aqui deixadas são frutos das nossas inquietações. Ah, quanto às lacunas, também divido a culpa com vocês!

Agradeço aos companheiros de luta de fora da Escola de Administração também. Principalmente àqueles que me mostraram que meu lugar é ao lado dos trabalhadores.

Aos meus irmãos, Pedro, Mariana, Júlia, Joca e Cléber. De alguma forma, vocês também fazem parte disso.

A minha mãe, Flor, a quem devo tudo que sou, agradeço todos os dias. Espero que, ao ler esta dissertação, ela volte a me entender.

A Lila (Priscila Medrado), nem sei por onde começar... Muito obrigado pelo amor, pelo carinho, pela atenção, pelo acolhimento, pela paciência, pelo colo. Obrigado por compartilhar comigo os sonhos, as lutas, as reuniões (muitas vezes chatas), as angústias. Com toda certeza, participaremos juntos da virada na história.

## RESUMO

Este texto procura compreender a formação dos gestores enquanto classe capitalista. Para tanto, é necessário defini-la em relação com a burguesia e com o proletariado, sem, contudo, confundi-las. Para tal tarefa, o marxismo-leninista não serviria de base e, portanto, buscamos no Marxismo Heterodoxo (principalmente em João Bernardo e Maurício Tragtenberg) os fundamentos de tal estudo. Resgatamos o processo de divisão do trabalho que deu origem aos gestores e a ideologia derivada deste processo: a Administração Política. Tentamos redefinir a Administração sob outra ótica – sob a ótica da luta de classes –, para logo em seguida estudar de que forma a Administração se desenvolveu na URSS e nas idéias do Marxismo Ortodoxo, regida pelos mesmos princípios que Taylor difundiu no mundo capitalista ocidental. Partimos da definição do objeto da Administração Política, delimitamos o Marxismo Heterodoxo, analisamos os autores clássicos da Administração através do materialismo histórico e terminamos fazendo uma crítica a Lênin e ao leninismo. A tese que nos guia é a de que as forças produtivas, do jeito que hoje se apresentam, são fortemente marcadas pelas relações de produção e que por isso mesmo têm delimitação histórica.

**Palavras-chave:** Marxismo Heterodoxo; Administração Política; Relações de Produção; Gestores.

## ABSTRACT

This text means to comprehend the formation of the managers as a capitalist class. For so, it is necessary to define this class in relation with the bourgeoisie and the proletariat, without, however, confusing them. For such task, marxism-leninist would not serve as basis, therefore, we search in the Non-orthodox Marxism (mainly in João Bernardo and in Maurício Tragtenberg) for the foundations of such study. We rescue the process, of division of labour that originated the managers and the ideology that derived of this process: the Political Administration. We try to redefine Administration under another view – under the view of class struggles –, immediately afterwards we study how Administration developed in the USSR and also in the ideas of the Orthodox Marxism under the same principles that Taylor disseminated in the occidental capitalist world. We start from the definition of Administration's object, we delimitate the Non-orthodox Marxism, we analyze Administration's classic authors under the view of historical materialism and we finish initiating a profound criticism of Lenin and of leninism. The thesis that guides us is that the productive forces, as how they present themselves today, are strongly marked by the relations of production and because of that have an historical delititation.

**Keyword:** Non-orthodox Marxism; Political Administration; Relations of Production; Managers.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
OBJETIVOS DO TEXTO .....	11
PARA ENTENDER O MÉTODO UTILIZADO .....	14
ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL E ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA .....	15
O QUE É MARXISMO HETERODOXO OU MARXISMO DAS RELAÇÕES DE PRODUÇÃO .....	16
<b>1 OS FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DA ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>23</b>
1.1 O PONTO DE ORIGEM: O DEBATE ACERCA DO OBJETO .....	23
1.2 AS PERSPECTIVAS DE ANÁLISE DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS ...	26
1.3 A ADMINISTRAÇÃO CONTRA A POLÍTICA .....	29
1.4 O QUE É IDEOLOGIA .....	32
<b>2 DAS FÁBRICAS AO ESTADO: A FORMAÇÃO DOS GESTORES ENQUANTO CLASSE .....</b>	<b>38</b>
2.1 ESTADO RESTRITO E ESTADO AMPLIADO .....	39
2.2 MAURÍCIO TRAGTENBERG E O MARXISMO HETERODOXO .....	42
2.3 DO MODO DE PRODUÇÃO ASIÁTICO AO TAYLORISMO .....	45
2.4 UMA RÁPIDA CRÍTICA AO TAYLORISMO .....	51
2.5 O PANÓPTICO DE JEREMY BENTHAM .....	53
2.6 MAYO E A TOTAL NEGAÇÃO DO CONFLITO .....	57
2.7 BIOPODER E CLASSES SOCIAIS .....	61
2.8 A CORPORAÇÃO ENQUANTO INSTRUMENTO DOS GERENTES .....	63
2.9 OS GERENTES ENTRE OS TRABALHADORES E A BURGUESIA .....	67
2.10 AS DIFERENÇAS ENTRE OS GESTORES E A BURGUESIA CLÁSSICA ...	73
2.11 A PLANIFICAÇÃO E A NAÇÃO CONTRA O PROLETARIADO .....	75
2.12 CRÍTICA À ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA .....	80
<b>3 DO ESTADO ÀS FÁBRICAS: A ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA DO MARXISMO ORTODOXO .....</b>	<b>84</b>
3.1 PARÂMETROS DE ANÁLISE .....	87
3.2 A IMPORTÂNCIA DE LÊNIN PARA O MARXISMO .....	88
3.3 O MODO DE PRODUÇÃO ASIÁTICO E A BUROCRACIA SOVIÉTICA .....	91
3.4 DA BUROCRACIA ORIENTAL À OCIDENTAL .....	94
3.5 O MARXISMO E A ÉTICA PROTESTANTE .....	69
3.6 O ESTADO SOVIÉTICO E O MERCANTILISMO .....	101
3.7 A CONCEPÇÃO DE ORGANIZAÇÃO DE LÊNIN .....	106
3.8 LÊNIN PÓS-1917 .....	116
3.9 LÊNIN E TAYLOR .....	126



3.10 O EQUIVALENTE SOVIÉTICO DA ESCOLA DE RH .....	133
3.11 OS SÁBADOS COMUNISTAS: A VITÓRIA DA ÉTICA PROTESTANTE ....	136
3.12 A ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA SOVIÉTICA APÓS A MORTE DE LÊNIN	142
<b>A SÍNTESE DAS INCONCLUSÕES .....</b>	<b>146</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>152</b>

## INTRODUÇÃO

A Administração, enquanto campo do conhecimento, ganha importância com a ascensão de uma determinada forma de produção e o seu conseqüente fortalecimento do Estado. Esse modo de produção não poderia ser outro senão o atual, baseado na exploração do trabalho e na criação de um sistema de produção e circulação de mercadorias. Isso não significa que a gestão, ou até mesmo as organizações, não existissem antes desse momento. O que muda é que uma latente necessidade de controlar as relações sociais cresce nessas sociedades, na mesma proporção em que as contradições derivadas daí afloram. É por isso que a Administração se consolida muito mais como uma justificativa para a dominação de uma classe sobre os trabalhadores do que como ciência. Daí a quantidade de discursos ideologizados, sem muita fundamentação científica, mas de grande utilidade prática.

A forma como foi feito esse controle (ou a gestão) das relações sociais é o que nos importa agora. Entendê-la ganha importância porque nos parece nítido que, por mais que diferentes abordagens do desenvolvimento e da gestão das relações sociais tenham sido elaboradas sob o manto de diversos paradigmas e ideologias, quando determinadas sociedades (ou, mais especificamente, suas classes dominantes) tentaram materializar o que se tinha deliberado – o que deveria se fazer para se chegar a determinado patamar de desenvolvimento –, as diferenças entre essas concepções, em princípio tão antagônicas, caem por terra quase completamente. Há mais contradições entre essas abordagens no “o que fazer” do que no “como foi feito”. Em outras palavras, parecem-nos mais nítidas as diferenças entre as abordagens quando falamos em Economia Política do que quando falamos em Administração Política.

Aparentemente rivais, as classes dominantes de nações diversas em tempos não sincronizados decidiram fazer diferente, apontaram para tal, mas o caminho foi o mesmo. E é a esta idéia que nos apegamos e tentamos comprovar neste texto.

Mas a gestão, enquanto objeto de estudo, foi marginalizada pelo pensamento crítico (ou, pelo menos, para o marxista ortodoxo) por algum motivo que também nos interessa compreender agora. Primeiro porque essa marginalização nos impediu, enquanto a classe não possuidora dos meios de produção, de realizar uma crítica mais elaborada ao “como foi feito”, nos obrigando, historicamente, a praticar os mesmos equívocos – ou, analisando de forma mais distante: levou-nos a perpetuar formas de dominação mesmo quando no discurso o caminho apontava para o inverso. E ainda há o pior, pois há aqueles que, ao tentarem se contrapor, foram tanto banidos pela esquerda quanto pela direita. Nem nas universidades, nem nas

fábricas, nem nos partidos e sindicatos o pensamento crítico acerca do amplo universo organizacional, que seria na prática a auto-organização do proletariado (a verdadeira forma de se contrapor à Administração), adentrou. Restou a alguns movimentos sociais e grupos políticos manterem vivo o pouco que foi elaborado e unificar esse pensamento totalmente fragmentado. Destes, como já assinalado, nos interessamos pelos marxistas heterodoxos, mas é bem possível que por fora do marxismo também haja algo com os mesmos propósitos.

Enquanto as escolas que reproduzem o pensamento hegemônico acusam de panfletários, rasos ou pouco criteriosos os autores que se dedicaram a compreender a auto-organização do proletariado, os partidos e os movimentos sociais ligados de forma direta às tentativas de organização do proletariado, dominados desde muito tempo pelo leninismo e suas variantes, entram em consenso com as empresas capitalistas pelo menos em um aspecto: Taylor deve ser o referencial teórico e prático quando o assunto é organizar – vide os elogios de Lênin aos correios alemães em *O Estado e a Revolução*, texto de 1917. Daí porque não é um equívoco acusar de burocráticos, com pouca variação, os frutos dessas duas concepções. E é também por isso que ambas têm dificuldades de enxergar a classe que nasce desta fusão – a classe dos gestores – e fazer a crítica necessária à burocracia que é, segundo palavras de Trachtenberg proferidas no último quartel do século que acabou de findar, a “desgraça do nosso século”.

Entretanto, nem tudo se coloca de forma tão simples assim – e é importante frisar desde já para não criar falsas ilusões a quem ler este texto. De um lado o leninismo, reconhecamos, serviu de base para muitos movimentos que se chocavam de forma direta com o projeto de dominação hegemônico. Do outro, foi a única resposta bem-sucedida à crise por qual passava a humanidade, resposta que passou por fora do projeto burguês para aquele período. Crise não só moral ou política, pois, de certo, havia muitos a morrer de fome. Portanto, até que ponto a burocracia serviu, enquanto materialização mais acabada da racionalização, para não evitar um colapso total? E nesse processo contraditório, como qualquer fenômeno histórico analisado pela ótica da luta de classes, que saiu vitorioso no final? Tentaremos responder a esta segunda pergunta, sem esquecer da primeira.

O segundo motivo pelo qual nos debruçamos nesta empreitada é de ordem prática, ou, pelo menos, uma tentativa de aliar a teoria à prática. Passa agora a ser necessário construir modelos de gestão, ou resgatar aqueles marginalizados, baseados realmente em outras lógicas, que se contraponham à disciplina capitalista, para poder fazer diferente em momentos futuros. Há de se compreender aqueles que já o fazem ou fizeram em outros momentos. Há de se resgatar os princípios que sustentam esses modelos. O porquê das suas derrotas deve ser perse-

guido. Há de se mostrar, principalmente, a impossibilidade histórica das vitórias. Portanto, sem fazer a crítica adequada à Administração não podemos partir para a construção daquilo que a ela se opõe.

Este trabalho não pretende ser conclusivo e por isso sua justificativa passa principalmente pela necessidade de iniciar o resgate de todo um campo do conhecimento abandonado, que enquanto prática já existia há muito tempo, para que futuramente o próprio autor, ou aqueles outros que compartilharem a percepção da importância do desenvolvimento dialético desse conceito possam avançar na crítica à Administração Política de até então e contribuam no fomento a uma forma de gestão contrária à Administração ou, como chamaremos neste trabalho: de uma *contra-administração*.

## OBJETIVOS DO TEXTO

O objetivo do trabalho passa a ser então o de reconstruir o conceito de Administração Política. Partimos do debate proposto por Santos (2004) e, portanto, dos fundamentos epistemológicos do campo. Esse debate se situa nos marcos de sua fundamentação científica. Qual o objeto da disciplina? Qual a sua origem? Quanto às respostas a essas perguntas, só nos interessa pontuá-las para iniciar nossas discussões. Isso porque nosso interesse é outro, talvez complementar, outras vezes contrário: buscar a fundamentação ideológica (e, portanto, de classe) da Administração Política. “A quem a Administração serve?”. É essa pergunta que nos guia.

Para compreender a base ideológica desse conceito, buscamos na história toda a fundamentação. É assim que damos seqüência ao texto. No segundo momento, resgatamos João Bernardo e Maurício Tragtenberg, pelo menos para serem ouvidos por alguns dentro da Escola de Administração da UFBA, local onde se insere esta dissertação de mestrado. Esses dois autores nos interessam porque se preocuparam em trazer o marxismo ao universo organizacional e, portanto, fizeram uma crítica à Administração, enquanto ciência. O objetivo deste momento é reconstruir a saga dos gestores, buscando sua origem e o porquê de não serem reconhecidos como antagônicos aos trabalhadores pelos próprios trabalhadores. O caminho que esta classe trilha, primeiro vencendo a burguesia dentro das empresas para depois conquistar a hegemonia, é o que nos interessa. De que forma a administração serviu para estes – os gestores – como ferramenta?

É bem verdade que um outro autor brasileiro, Fernando Prestes Motta, conseguiu levar seu pensamento a alguns redutos acadêmicos. Seus textos chegaram a ser uma referência para os estudantes mais críticos da Administração, aqueles que não negam a luta de classe com fundamento de suas análises. Ele, assim como Tragtenberg, lecionou na Fundação Getúlio Vargas (FGV), a maior referência da América Latina para os estudos sobre a Administração. Porém quase nada é conhecido fora da universidade – ao contrário do que aconteceu com Tragtenberg e João Bernardo que, mesmo que de forma muito tímida, se transformam em referências para a organização das lutas em determinados espaços no Brasil. Se é verdade, então, que o Marxismo Heterodoxo pouco entrou nos currículos das Escolas de Gestão, pelo menos suas principais referências no país estiveram sistematicamente ligados a essas unidades – uma prova de que a centralidade na organização é um dos pilares desse campo.

Aqui se sobressai também um outro objetivo, porém não menos importante. Maurício Tragtenberg e João Bernardo são autores que pouco foram ouvidos dentro das escolas de Administração. Até aqueles redutos que se dizem críticos, mesmo sem criticar nada, negam a existência deles. Queremos, pois, mostrar que é possível aliar um pensamento crítico dos estudos dedicados às organizações ao marxismo, mas somente o marxismo baseado nas relações de produção pode realizar essa tarefa. Queremos mostrar para aqueles que se preocupam com o caráter da Administração, não só enquanto ciência, mas enquanto forma de dominação, a existência desses dois autores, para que a cada tentativa de começar a esboçar um pensamento contrário ao que nos é ensinado, tarefa de todo estudante, não partamos do zero mais uma vez.

Portanto, é através desses pressupostos que buscamos o desenvolvimento da Administração. É na leitura desses dois autores, conhecidos como marxistas heterodoxos, que entenderemos como a administração, restrita às unidades produtivas (a Administração Profissional), se expandiu para todas as esferas da vida, tomando para os gestores, dessa forma, o controle do Estado. Nesse caminho é que a Administração passa a ser “Política”.

Ao buscarmos na história nossos fundamentos, como já assinalamos, percebemos que não são as idéias e conceitos que a fazem, mas os sujeitos, as classes. Estudar a Administração Política significa estudar como uma classe ascendeu e derrotou outras, como ela impôs suas idéias ao resto da humanidade. A Administração Política nada mais é que uma das facetas dessas idéias da classe hoje dominante. Não é a administração que partiu das fábricas para o resto dos espaços de poder: mas os gestores que passaram, a partir do local de trabalho, a dominar o Estado, no seu sentido mais amplo.

Na tentativa de compreender a Administração enquanto ideologia, no desenvolvimento desse conceito e conjunto de práticas atrelado ao desenvolvimento da classe dos gestores, nos

esforçamos para resgatar não somente o modo como esse desenvolvimento se deu no mundo capitalista declarado: a ascensão dos gestores se deu num mundo dividido entre dois modelos de desenvolvimento – Guerra Fria. Enquanto ideologia, a administração de ambos os lados pareciam dizer coisas antagônicas. Mas enquanto classes em movimento, mostrava o interesse do mesmo grupo. Assim, em um terceiro momento, buscamos nas idéias de Lênin os fundamentos da Administração Política para o mundo dito socialista. Tentaremos compreender de que forma a gestão do Estado nas idéias de Lênin determinaram as características das empresas soviéticas, movimento contrário ao que se deu no mundo dito desenvolvido. Esse momento serve para afirmar as idéias dos marxistas heterodoxos que afirmam não existir neutralidade nas forças de produtivas. Afirmam que não adianta apontar para um novo horizonte se o caminho sob os pés é nada menos que o mesmo daqueles a quem acusamos de tomar os rumos da nossa própria história.

Há aqui um outro objetivo, secundário, quase pessoal, de superar o leninismo enquanto orientação política e prática. Obviamente não interessa somente a mim, mas a um conjunto de indivíduos que orientam suas vidas para a busca de outro modo de produzir a vida. Porém, neste momento, pela incapacidade de apontar alternativas reais, nos atrelaremos ao “acerto de contas”. Aqui, todo cuidado é pouco para não parecer oportunista na crítica à Lênin e à Revolução de Outubro. As limitações devem ser reconhecidas. E assim avançamos para a crítica ao Marxismo Ortodoxo, tentando mostrar a incapacidade desse campo em apontar para qualquer superação do *status quo* no momento atual, no qual os gerentes já impõem sua lógica a quase todos os espaços que contenham pessoas se associando.

Ficará evidente em todo o nosso texto que há uma necessidade de se buscar os fundamentos das formas de organização que se contrapõem à gestão imposta pelos gestores. Chamamos esse conjunto de idéias e práticas de *contra-administração* para que melhor fique entendido que não existe neutralidade nenhuma no conhecimento, que é preciso se contrapor às ferramentas dos dominadores e não só a eles, e que a tecnologia exerce um papel fundamental na exploração do trabalhador.

Não se pretende, de forma alguma, fundar um novo campo. A *contra-administração*, que deve ser chamada ainda e sempre de auto-organização do proletariado, existe desde os primórdios do próprio capitalismo. Não são poucos os exemplos históricos no qual foram realizados experimentos desse tipo. Tal organização chegou a ser tentada em escala ampliada,

como na *Comuna de Paris ou na Comuna das Astúrias*<sup>1</sup>, ou cotidianamente e de forma quase sempre frustrada, nas fábricas pelo mundo afora.

Assim como a *contra-administração* não se refere a nenhuma novidade, a Administração Política também não é uma invenção deste texto, nem daqueles que citamos como referência. Intrigantemente, com o avanço das conversas e estudos descobrimos um universo de autores que trataram deste tema, quase nunca de forma crítica. Em um futuro momento faz-se necessário resgatar esses autores. A nós, aqui, cabe dar a nossa contribuição a este debate pouco realizado.

## PARA ENTENDER O MÉTODO UTILIZADO

Para facilitar a compreensão, façamos alguns comentários acerca do método que utilizamos neste texto.

Está explicitado o caráter introdutório deste trabalho. Não queremos afirmar aqui que não buscaremos nas referências nossa fundamentação, mas que, para nós, este texto é muito mais o início da construção de algumas respostas para angústias práticas e intelectuais do que um ponto final sobre o tema. Algumas afirmações um pouco fortes para o perfil inicial deste texto aguardarão por seu embasamento histórico, pela sua posterior construção conceitual. Se muitas questões são levantadas sem serem respondidas, isso se deve muito pelo caráter quase autodidata dos estudos que um estudante de administração tem que exercer para ser crítico daquilo que lhe é ensinado, mas também porque este é um campo que quase não pensa sobre si, que quase nunca questiona sua essência e, portanto, é pouco explorado. Enfim, a maioria dos temas aqui tratados provavelmente já foi abraçada por outros autores sem, contudo, chegar ao nosso conhecimento.

É assim que neste objetivo – de desvendar o caráter ideológico da Administração – já partimos da impossibilidade da sua concretização. Não porque achamos falhos os argumentos e as teses aqui levantadas. Pelo contrário: a cada avanço nos estudos embasamos ainda mais nossas idéias já não mais iniciais, graças a outros autores. A impossibilidade surge porque o objeto aqui proposto exige um esforço de levantamento da história da luta de classes de muitas décadas e do resgate de debates fragmentados em diversos outros campos do saber, tarefas

---

<sup>1</sup> Experiência libertária espanhola, sustentada principalmente pelos operários da cidade de Gijon, mas que se difundiu por toda a província das Astúrias. A comuna resistiu durante trezes dias após as derrotas da esquerda nas eleições e no levante que aconteceu logo em seguida. Tudo isso no ano de 1934.

impossíveis de serem sintetizadas no período de dois anos no qual este texto foi produzido. Por isso revezamos, ao longo do texto, entre resgates históricos e construções conceituais, a fim de avançarmos o mais rápido possível para, no mínimo, conseguirmos fazer uma introdução ao estudo pretendido. O resultado é a falta de elementos empíricos que comprovem nossas teses e de um rigor metodológico.

## ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL E ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA

Duas idéias irão permear todo o texto: a de Administração Profissional e a de Administração Política. Porém, não se trata necessariamente de duas idéias, mas de uma mesma história. O que queremos afirmar desde o início deste texto é que a Administração Política e a Profissional nada mais são do que partes do mesmo processo. Estão completamente relacionadas e uma só existe em função da outra. A separação tem apenas efeito didático. De fato, a Administração Profissional é tão política quanto seu complemento e, por sua vez, a Administração Política é tão racional, tão utilitarista, quanto o seu outro lado. Ao contrário de uma tentativa de classificação, separamos esses conceitos não por se tratarem de sistemas fechados: eles nunca entram em contradição. Separamos para melhor exemplificar a passagem dos gestores das empresas para o Estado.

E dizemos mais: não se trata também de um determinismo. O surgimento da Administração Política não se dá em todos os locais, depois da Administração Profissional. Ao analisarmos a tomada de hegemonia dos gestores soviéticos – se é que podemos nacionalizar tal classe – veremos que o movimento inverso é possível. A Administração Profissional, portanto, também não deixa de existir quando os gestores chegam de forma plena ao poder. Ela continua sendo necessária, alimentando e sendo alimentada pela Administração Política, integrando de vez todos os locais onde haja formas de poder nas sociedades modernas.

Portanto, entender esse processo, que vai desde o surgimento da empresa moderna até a tomada da hegemonia pelos gestores, é de fundamental importância para compreendermos o caráter da Administração Política e realizarmos uma crítica contundente a esse campo.

Maurício Tragtenberg, como veremos mais à frente, nos ajuda a compreender esse processo em sua primeira etapa, quando a Administração era ainda profissional, ou seja, quando sua racionalidade utilitarista estava restrita às organizações ligadas à produção de mercadorias. Os gerentes – chamados no mundo a fora de *managers* – ainda não tinham consciência



do seu caráter de classe e eram subordinados aos proprietários do meio de produção. O processo de extração de mais-valia começa a se dar de forma relativa e o capitalismo avança na mesma velocidade que o movimento do proletariado se organiza. Porém, o processo de extração da mais-valia absoluta, a forma mais violenta, não era exclusividade de períodos de crise nem de economias periféricas: era a regra.

João Bernardo nos auxilia no segundo momento de explicação da evolução dessa classe, quando os gestores se reconhecem enquanto classe capitalista, apesar de os trabalhadores se confundirem politicamente com eles. Nessa segunda etapa, os gestores exportam sua racionalidade utilitarista para todas as esferas de poder, ganham o poder da burguesia clássica e em alguns locais a propriedade dos meios de produção perde importância a ponto de ser a burguesia extinta (ou sequer ser criada).

Negri e Hardt, entretanto, nos obrigarão a iniciar uma atualização do conceito ao tentar esboçar a estrutura atual da Administração Política e nos fazem questionar se este modelo de gerenciamento da *multidão*<sup>2</sup> não evoluiu.

Santos (2004) é de fundamental importância, também, para entender esse processo. É dos seus textos que extraímos as primeiras contradições e críticas. Entretanto, por ser o objetivo desse autor desenvolver as bases científicas do conceito, enquanto nós queremos buscar as bases ideológicas, suas idéias aparecem em um momento anterior ao dos outros. É com esses autores que seguimos adiante.

## O QUE É MARXISMO HETERODOXO OU MARXISMO DAS RELAÇÕES DE PRODUÇÃO

Para finalizarmos esta introdução, fazemos deste último tópico um momento de sinceridade. Por termos uma visão de classe – nitidamente do proletariado – combatemos todos aqueles que se julgam neutros. Não há neutralidade nas forças produtivas, como assinalaremos ao longo deste texto, e não há neutralidade axiológica. O conhecimento, de fato, está a serviço de algum interesse, assim como qualquer produção. Portanto, não vamos deixar nas entrelinhas a orientação destas palavras. Há aqui um compromisso com um campo e é ele que

---

<sup>2</sup> *Multidão* é o termo resgatado por Negri e Hardt que visa atualizar o conceito de classes. O objetivo é enxergar a luta de classes para além da estagnação, ver o movimento da história, as especificidades de cada grupo e encontrar um inimigo comum a todos os oprimidos. É em si, portanto, um programa. Mais à frente desenvolveremos melhor esse conceito.

nos fundamenta. É verdade: trata-se de um campo pouco conhecido. E esse é mais um motivo para explicarmos-lo desde já. Mas por ser pouco conhecido e estar ainda em fase de formação – nem sequer podemos afirmar com certeza que ele conseguirá passar deste momento – que temos mais um motivo para avançarmos nestas idéias.

O Marxismo Heterodoxo, que agora apresentamos, está em aberto, está à espera de críticas e de construções. É insuficiente, há lacunas e não negamos isso. O que devemos fazer agora é dar nossa contribuição para a construção (ou superação) do que apresentamos. Não permitir a autocrítica é cair, mais uma vez, em uma forma de ortodoxia. O Marxismo Heterodoxo para ser assim chamado, portanto, deve sempre se aprofundar nas suas próprias contradições.

Maurício Tragtenberg, que usaremos como uma das referências deste texto, não é o fundador desse campo, mas é o responsável pela sua primeira publicização no Brasil. Na introdução a *Marxismo Heterodoxo*, livro organizado por ele em 1981, Tragtenberg traz o esboço dos princípios e do programa desse campo. Lá estão reunidos textos de Gorter, Makhaiski e Bordiga. Reconheçamos, entretanto, que Makhaiski é a principal origem desse pensamento, sendo Gorter uma grande referência. Porém, Bordiga em nada se aproxima das idéias que apresentaremos daqui pra frente. A tarefa de Tragtenberg foi a de reunir essas idéias, que em alguns momentos parecem-nos contraditórias, e apresentá-las no País. Esses autores têm importância porque são aqueles esquecidos pela grande maioria dos militantes exatamente por terem refutado as teses de Lênin – e por eles terem sido combatidos, inclusive sendo acusados de “esquerdistas” –, mas que em nenhum momento abandonam o teor revolucionário das teses de Marx.

Portanto, para Tragtenberg (1991), o Marxismo Heterodoxo se sustenta por duas bases: a) o apego ao caráter revolucionário do marxismo, principalmente ao seu método, o materialismo histórico e dialético; e b) a não-rendição aos esquemas do marxismo-leninismo e suas variantes, combatendo o caráter autoritário dessas teses.

Assim, o Marxismo Heterodoxo é o conjunto de todos aqueles que, orientados nos textos marxianos, conseguem construir outras concepções de luta, diferentemente daqueles do leninismo e em total oposição, entretanto, aos “reformistas”. Porém, é também característica do Marxismo Heterodoxo buscar suas teses em referências fora do marxismo.

A primeira base, o caráter revolucionário, distancia os marxistas heterodoxos dos conhecidos “reformistas”, que na essência se colocam como conciliadores das lutas entre as classes. A segunda (o combate ao leninismo) o diferencia, pela negação da corrente dominante no marxismo. Porém essas duas bases por si só não explicam o significado dessa tendência

pouco conhecida. A verdade é que, nas palavras de Tragtenberg, o Marxismo Heterodoxo é muito mais uma resposta ao leninismo do que a consolidação de algo, e talvez isso explique o porquê de tão diferentes autores ganharem lugar nesse mesmo livro. Bordiga, por exemplo, não parece nos mostrar nenhum avanço em relação a Lênin.

O Marxismo Heterodoxo é, portanto, todo aquele pensamento que, baseado em Marx, consegue construir outras concepções de lutas diferentes das usuais ao leninismo e aos reformistas. Seriam aqueles que, desde o início do século passado, Lênin rotulou de “esquerdistas” ou “a doença infantil do comunismo”, corrente totalmente descaracterizada com o passar do tempo e pela popularidade que ganhou a resposta de Lênin sem que as réplicas ganhassem o mesmo destino.

Não queremos julgar, depois de décadas, qual das correntes acertaram naquele momento. O que podemos dizer é que o debate desde lá não nos parece ter muito sentido por se tratar a Rússia de Lênin de modo totalmente diferente (no desenvolvimento das forças produtivas e no momento político) do resto da Europa, na qual os “esquerdistas” travavam suas lutas. Portanto, os princípios levantados por uns não deveriam se aplicar aos outros. Porém, o fato é que, apesar de a história não ter parado, as condições em que se encontra o mundo hoje são muito mais próximas daquela Europa dos “esquerdistas”, quando nos referimos ao desenvolvimento das forças produtivas, do que do período de transição entre o feudalismo e o capitalismo no qual se encontrava a Rússia. O que até o início da década de noventa chamavam de “ocidentalização”, e que hoje chamamos globalização (com todos os seus sentidos perversos), está aí para comprovar.

Por sua vez, questionamo-nos se, hoje, os sindicatos que ganharam toda uma centralidade entre os debates fomentados pelos dois campos. Eles aproximam-se mais daqueles que os “esquerdistas” se recusavam a participar ou daqueles que colocaram os trabalhadores russos no mundo moderno? E o parlamento, hoje, representa alguma ilusão para o proletariado ou se aproxima mais de um “balcão de negócios da burguesia” como já acusava a esquerda de Lênin na Europa? Mas esses debates, apesar de não os considerarmos nem um pouco ultrapassados, não consistem na essência das divergências entre essas duas concepções.

O que queremos mostrar aqui é que se o leninismo, como corrente dominante do marxismo e muito mais completa do que a que nos propomos a adotar como referência, traz em seu bojo debates e afirmações extremamente atuais e úteis para os movimentos sociais que adotam como perspectiva a luta de classes, para o Marxismo Heterodoxo, por sua vez, vale a mesma afirmação. E mais: é através dele que construiremos uma crítica capaz de questionar alguns pontos do próprio leninismo sem abandonar o marxismo como referência. Portanto, o

“esquerdismo” cresce, ainda lentamente, muito mais em função da derrocada do leninismo. Por isso, se algumas questões são extremamente ligadas ao momento atual, outras tantas são construídas desde que era impensável para um marxista questionar Lênin e a Revolução de Outubro. A atualidade do Marxismo Heterodoxo é devida muito mais ao apego, aí sim ortodoxo, ao materialismo histórico e não a dogmas. Por essa razão, as táticas e as estratégias de, por exemplo, não disputar o parlamento, devem passar por um processo de atualização a cada local e tempo. Marx é o início, para um marxista heterodoxo, mas nunca o final – por isso questiona a noção de “ditadura do proletariado” e de “partido centralizador”.

Mas a pura negação de um campo não constrói um novo. É preciso ir além. Um marxista heterodoxo, ainda com base nos textos de Tragtenberg, é aquele que alia necessariamente a teoria revolucionária a uma prática com o mesmo caráter. Daí ter total aproximação com os críticos da administração: a organização exerce um papel central, o “como fazer”, a prática determina verdadeiramente as idéias.

Enfim, o Marxismo Heterodoxo, por tudo já enunciado, é capaz de questionar, mas do que qualquer outro campo, as formas de organização que não correspondem aos fins propostos nos discursos baseados nas teorias marxistas, ou pelo menos num recorte dela. É daí que surge o primeiro princípio do Marxismo Heterodoxo, que não se fundamenta na negação de outros campos de forma direta: Marxismo Heterodoxo é aquele conjunto de idéias que se esforça na tarefa, teórico e prática, de aliar a atividade intelectual à sua materialização, incapaz de acontecer através de uma “simples” socialização dos meios de produção. Mais importante que derrubar uma forma jurídica é destituir a relação que a sustenta, é aliar controle, propriedade e execução nas organizações. Essa é a tarefa proposta por este campo.

É João Bernardo, entretanto, que dá uma forma mais completa ao Marxismo Heterodoxo, provocando uma cisão no marxismo, vendo contradições na própria obra de Karl Marx. Para esse autor, há um marxismo que pauta suas análises nas forças produtivas e outro que o faz nas relações de produção. O desenvolvimento de cada lado dessa contradição, para Bernardo, construiu sistemas ideológicos completamente opostos, porque são ferramentas de classes antagônicas.

Resumidamente, o marxismo das forças produtivas é todo aquele que neutraliza o papel da tecnologia (a gestão, a organização do trabalho e a maquinaria), tornando-a independente das determinações do capitalismo. É essa neutralidade que permitiu à tecnologia estar para além do próprio capitalismo que a criou, do momento histórico de sua criação, constituindo-se para estes a própria base do modo de produção posterior – o socialismo. Surge em Marx, segundo João Bernardo, a necessidade da disciplina capitalista como pré-requisito ao

socialismo. “A tecnologia poderia ser um lugar de lutas sociais, mas sem que ela mesma fosse elemento constitutivo das lutas. E, assim, o desenvolvimento da organização fabril arrastaria, no interior do capitalismo, a ultrapassagem potencial deste modo de produção” (1991, p.311).

Portanto, “o desenvolvimento gradual das forças produtivas sustentaria o declínio deste modo de produção e a passagem ao seguinte” (p.311). Esse Marx, que fez um número bem maior de adeptos, contraditoriamente passa por cima da relação que determina o sistema que ele mesmo criticou. A teoria de valor, fundamentada na mais-valia, que foi por ele melhor desenvolvida que segundo Engels (1880), seu companheiro de toda a vida, é uma das suas duas “grandes descobertas”.

Porém, mesmo sendo uma contradição, devemos sempre situá-la historicamente. Marx viveu no primeiro momento do capitalismo, quando o Estado não atingira todas as partes da vida, quando ele ainda era só restrito, no sentido gramsciano do termo. Enfim, quando era praticamente só aparelho opressor. Dessa forma, o mercado era mais livre, mais “anárquico”. Isso significa dizer que os gestores, com sua idéia de planejamento, ainda não eram hegemônicos. Entretanto, só mais para frente desenvolveremos essa afirmação. O que importa agora é frisar que Marx, devido ao desenvolvimento das forças produtivas, não poderia imaginar os gestores enquanto classe.

É nítido que para Makhaiski (1991) isso não é verdade. Esse russo que viveu a virada do século XIX para o XX e viu de perto a revolução proletária russa sendo freada pelos bolcheviques (segundo suas concepções) tem uma outra idéia de Marx e dos socialistas no geral. Para esse autor, desde antes, o marxismo é a ideologia dos gestores (que ele chama de intelectuais), não vendo as contradições levantadas futuramente por João Bernardo. É por isso que o marxismo, no geral, se apega às forças produtivas, defendendo sua neutralidade, pois a intelectualidade (professores, gerentes, engenheiros, etc.) lutam desde antes por uma maior fração da mais-valia retida nas mãos do corpo patronal. Essa *intelligentsia*, que na prática são os responsáveis pela criação do conhecimento que aprisiona os trabalhadores e o fazem produzir mais para outros, se confunde com os trabalhadores, mas só questionam pela metade o capitalismo. Querem uma sociedade sem burguesia, mas com trabalhadores ainda escravos.

Preferimos avançar para as concepções de João Bernardo, mesmo reconhecendo que Makhaiski é o autor seminal do Marxismo Heterodoxo (a despeito de sua negação do marxismo). Assim, o Marx das forças produtivas baseia suas análises no conflito entre a anarquia do mercado livre-concorrencial, que a cada dia se tornava mais regulado, e a crescente racionalização da produção, do planejamento cada dia mais aperfeiçoado. O que estava ali nascendo era não uma autodestruição do capitalismo, mas o embate entre classes capitalistas, uma

disputa *intercapitalista*. A organização colocada dessa forma, planejada e hierarquizada, de modo algum representa a vitória do proletariado e nem pode se tornar sua ferramenta, pois já o é de outra classe e por ela fora criada. Portanto, “Marx e todos os que o seguem nesta corrente assimilam o socialismo ao triunfo dos gestores no interior do capitalismo” (BERNARDO, 1991, p.313).

Porém, é o outro lado dessa contradição que nos interessa e que nos orientará. O “outro” Marx, crítico dele próprio, é quem também fundamenta o Marxismo das Relações de Produção ou Marxismo Heterodoxo. Esse segundo Marx, ainda mais marginal aos estudos dedicados às organizações, esquecido muitas vezes pelos próprios marxistas, coloca como central em suas análises as relações que determinam o capitalismo enquanto tal, no qual a mais-valia é o início de toda crítica. Para esse Marx, são as relações de produção que explicam as forças produtivas e se transformam dialeticamente, dependentemente, nesse movimento histórico.

O Marxismo Heterodoxo é o campo composto por todos aqueles que, reivindicando o marxismo e seu método, assumem uma posição crítica em relação às instituições de poder. Isso inclui da fábrica a todos os aparelhos de Estado. Nessa concepção, o controle e a organização dos processos de trabalho perdem completamente a neutralidade, passam a se inserir na história e no seu desenvolvimento, e a crítica assume total importância. De um lado, modelos de organização que segregam o proletariado, não somente o trabalhador assalariado, mas todos aqueles submetidos à disciplina capitalista, do objeto final da sua produção; do outro, modelos que trazem o controle e a propriedade para aqueles que realmente produzem as mercadorias. Obviamente, isto não é condição suficiente para superar o atual modo de produção, como em breve veremos, porém é condição necessária para tal ruptura.

O Marxismo Ortodoxo, incluindo a maior parte da obra do próprio Marx, defende que as forças produtivas (resumindo-as à tecnologia) seguem uma evolução linear e inevitável. Nessa evolução, entrariam fatalmente em contradição com as relações de produção. As relações de produção são, portanto, retrógradas, porque baseadas na luta de classe, irracional por natureza. Por sua vez, as forças produtivas estariam acima dessa mesma luta, por isso impossível frear seu desenvolvimento. Enquanto o Marxismo Ortodoxo defende que o proletariado deve se apropriar desse desenvolvimento inevitável das forças produtivas, não mudando em nada sua lógica, o Marxismo Heterodoxo centra suas análises nas contradições provocadas dentro das relações de produção, coloca a tecnologia como uma expressão dessas relações, e o conflito passa a acontecer, principalmente, no interior das forças produtivas.

Portanto, o marxismo, para os heterodoxos, é levado às últimas conseqüências a partir do momento em que a disputa entre as classes não se resume a um mero jogo político, mas uma relação econômica que se imbrica com a própria política, determinando de maneira diferente, a cada novo impulso nas lutas, a forma como se produzem as mercadorias e a própria vida.

Por sua vez, o marxismo-leninista e suas variantes, como o trotskismo, não podem ser considerados menos marxistas. Todos eles encontram, na obra de Marx, base real. Ao contrário, por petrificarem alguns conceitos, não conseguem se libertar do Marx do mercado livre-concorrencial, mesmo volta e meia tratando de assuntos somente pertinentes a um estágio mais avançado de capitalismo, como o imperialismo ou o poder das corporações.

É por isso que, para fazer a crítica necessária à Administração Política e à Profissional, que é a base ideológica dos gestores, só o Marxismo Heterodoxo pode nos orientar. Daqui para frente, este texto é um estudo baseado nesses autores e nesses princípios.

## 1 OS FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DA ADMINISTRAÇÃO

O foco deste trabalho, no geral, é buscar os fundamentos da administração enquanto ideologia. Na verdade, achamos que a administração é muito mais isso do que qualquer outra coisa. Mas é verdade também que qualquer ideologia tem sua base na realidade e serve para explicar pelo menos a realidade daqueles que a utilizam como instrumento de dominação.

O que pretendemos como este breve capítulo é buscar este debate: qual o objeto da administração? Ele nos ajuda a não só fazer uma crítica a esse campo, mas também a fazer um recorte e delimitar o nosso estudo. Buscamos, portanto, explicitar as diferentes formas de abordar esse campo e apontamos para onde nós nos situamos.

### 1.1 O PONTO DE ORIGEM: O DEBATE ACERCA DO OBJETO

Há algum tempo, estudiosos do campo da Administração – ou da Teoria das Organizações – vêm se esforçando na tarefa de definir esse campo. Algumas abordagens o definem somente como um conjunto de técnicas, separado da reflexão crítica e principalmente da política; outras tantas preferem defini-lo como uma nova ciência, um campo multidisciplinar em ascensão. Mas, entre os dois olhares, pouco tem se dito sobre o seu papel histórico. O único consenso é que não parece mais admissível definir a Administração como arte, equívoco comum a muitos teóricos não tão antigos, que assim negam o caráter racional desse campo. Do resto, tudo ainda é polêmica.

Um das mais acirradas – que surge ao tentar afirmar a Administração enquanto ciência – é a discussão quanto à determinação do seu objeto. Uns tantos defendem que seriam *as organizações*, no geral, que se consolidam como foco da disciplina (FRANÇA, 2004); outros preferem seguir a orientação daqueles que fundaram o campo – Taylor e Simon, por exemplo – e consolidam *a gestão* com objeto principal. Essa discussão parece apontar para a segregação da Administração em dois campos, sem, contudo, tirar a interdependência deles.

Nos últimos anos, a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, mais especificamente Reginaldo Santos, vem se dedicando à construção de um conceito que melhor possa compreender e reafirmar historicamente esse campo, colaborando, assim, para superar o caráter superficial de até então. A esse conceito deu-se o nome de *Administração Política*



(SANTOS, 2004) e é uma importante contribuição a esses debates já citados. Escolheu-se esse nome pela necessidade de dar à administração e seus cursos superiores um foco mais amplo, a gerência do próprio Estado para ser mais preciso, e assim mostrar os limites da Economia Política que tentara sem sucesso ou dar conta da gestão das instituições ou menosprezar a gestão por considerar objeto secundário.

O caminho escolhido por Santos (2004) para chegar até esse conceito foi o de começar pela releitura dos clássicos da própria disciplina, aqueles de maior influência. E as conclusões não foram animadoras. Discursos um tanto quanto apologéticos e a afirmação do caráter predominantemente subjetivo do campo eram lugar comum. No entanto, um ponto parecia unificar esses determinados autores: gerir as organizações era o foco da disciplina. A escolha pelo empirismo como método, no lugar da abstração, vem desde Taylor, privilegiando o concreto e os dados construídos, em vez de generalizações. “Na essência, presidindo tudo, está uma atitude descritiva onde o importante é o *como* e não o *porquê* da ação” (TRAGTENBERG, 1977). Assim, partimos daqui, como Tragtenberg, para compreender a Administração.

Compreender as organizações é o objetivo de um (outro) novo campo – os Estudos Organizacionais ou a Teoria das Organizações – que só recentemente se preocupa em consolidar-se juntando tudo àquilo que já foi estudado em diversos outros campos sobre o tema. A sua base é a “Sociologia das Organizações” primeiro sistematizada por Weber e é, sem dúvida, multidisciplinar, incompatível com a atual estrutura das universidades. Estrutura que impede a construção de uma visão de totalidade e privilegia a fragmentação do conhecimento.

Muitas questões, portando, vêm à tona sem que a maioria dos estudiosos do campo consiga sequer apontar para uma resposta. Será que são todos os tipos de organizações que cabe à Administração compreender e indicar a melhor forma de geri-las? E o Estado, cujo pensamento hegemônico sempre defendeu que deveria ser gerido com a racionalidade utilitarista típica das empresas, porque pouco faz parte do foco de estudo dos administradores formados nas escolas especializadas? Portanto, sua gestão cabe ou não à Administração? E as relações sociais, que mesmo não sendo organizações propriamente ditas e que se realizam fora delas na maioria dos casos (ou fora das organizações formais), mas que não foram poucas as tentativas de tentar geri-las, será que também cabe à Administração elaborar esse conhecimento?

São perguntas que os clássicos lidos até então não nos responderam e que nos mostram a dependência entre os dois campos – a Administração e os Estudos Organizacionais – e entre estes dois e tantos outros. Entretanto, havia a suspeita de que não era pelo fato de não encon-

trarmos nos clássicos da disciplina respostas para nossas inquietações que não haveria ninguém até então que tivesse se dedicado a alguns desses questionamentos.

Então, o próprio autor que nos serve de ponto de partida (SANTOS, 2004), iniciando pela releitura da Economia Política, em um segundo momento, percebeu que ali havia uma grande quantidade de textos que falavam de gestão, principalmente em autores considerados marginais. Mas não só neles.

O *institucionalismo*, *regulacionismo* e o *gerencialismo*, três correntes da Economia Política que hoje encontram grande respaldo no chamado *main stream*, “são pensamentos que surgem no sentido de entender os movimentos da organização e institucionalização das relações sociais de produção num dado momento histórico” (SANTOS, 2004, p.21). Elas denunciavam, logo de início, que alguma coisa estava fora do seu lugar (o *gerencialismo*, entretanto, não tinha como negar o caráter do seu conteúdo). Essas questões apontavam para a necessidade de novos estudos que dessem continuidade a esta concepção, mas agora adentrando em outras linhas do pensamento e permitindo que a Administração se consolidasse – ou pelo menos uma vertente dela, já que a Administração Profissional (SANTOS, 2004) e até os Estudos Organizacionais podem formar esse campo maior.

Mas a consolidação não é somente para “fazer justiça” com todos aqueles que se dedicaram ao estudo da gestão e das organizações, e sim, principalmente, para permitir-nos realizar uma crítica mais séria ao campo que, para nós, é o que mais ganhou importância com a consolidação do capitalismo pós-guerras e a conseqüente consolidação dos gestores enquanto classe, período no qual foi revolucionado o modo de conduzir as forças produtivas.

Reafirmar somente o caráter científico, mas também político e ideológico, da Administração nos parece cada vez mais necessário. A leitura de clássicos das principais formas de gerenciamento do desenvolvimento do Século XX (desde Lênin, passando pelos keynesianos e chegando aos chamados “neoliberais”) nos mostra que muito foi dito sobre o “como fazer”, contudo, sendo apropriado por diversos campos impossibilitando uma melhor sistematização. É necessário avançar no processo de sistematização desse conhecimento e fomentar um processo de ruptura com a Economia Política na busca da independência da Administração Política, para, assim, realizar uma crítica mais adequada a esse campo.

Mas a Crítica à Administração Política não é o fim. Marca, pelo menos para o autor deste texto, a divisão dos Estudos Organizacionais em dois campos nítidos e o início de um olhar atravessado pela luta de classes para um campo onde muitos diziam ser impossível realizar isto. O primeiro campo, já consagrado, é o da Administração Política e suas variações que se adaptam a cada momento às necessidades das empresas capitalistas e às mudanças no

Estado. Neste grupo entram principalmente Taylor, Fayol e todas as concepções que recebem forte influência destes. Os marxistas ortodoxos seguidores do leninismo, apegados tanto quanto aos primeiros citados à Ética Protestante e, portanto, apologéticos do mundo do trabalho, no seu contexto específico, realizaram papel similar.

O outro campo, a *Contra-administração*, quase que esquecida pelos centros produtores do saber hegemônico forma o lado oposto. Para este texto resgatamos Maurício Tragtenberg como principal referência. Outro autor base para este texto é João Bernardo. Contudo, é importante lembrar que há uma gama infinitamente maior de autores que contribuem para fomentar este campo. Desde Marx, ao falar da “Guerra Civil na França”<sup>3</sup>, passando pelo brasileiro Fernando Prestes Motta, chegando até a uma diversidade de autores anarquistas, como Errico Malatesta, que se dedicaram a compreender e propor formas organizacionais críticas à burocratização e a hierarquização comuns nas empresas, no Estado e nos partidos. Entretanto, são os “conselhistas” (como Pannekoek) e uma série de autores considerados “autonomistas” que consideramos as correntes mais importantes deste campo. Esses últimos, talvez, foram os que tenham ido mais longe e que por isso mais foram censurados. Merecem, portanto, um lugar de destaque entre aqueles que se dedicaram à construção da *Contra-administração*.

Assim como o papel de Lênin deve ser pontuado com cautela, pois há contradições insuperáveis e uma resposta específica a cada momento da Revolução de Outubro; Marx também se encontra imerso nas suas próprias contradições. A idéia de “ditadura do proletariado”, por exemplo, é emblemática para mostrar quantas interpretações uma idéia pode ganhar. Assim, o Marx que se encanta com a *Comuna de Paris*, não parece ser o mesmo que escreve os 10 pontos do programa do Partido Comunista no *Manifesto*, juntamente com Engels. O programa esboçado no *Manifesto*, que caracteriza a *ditadura do proletariado* de forma bastante rasa ainda, em nenhum momento pode ser considerado uma forma de *Contra-administração* por pontuar, em última instância, o desenvolvimento das forças produtivas na forma da exploração do trabalho. Aliás, o próprio Marx ao se deparar com a *Comuna de Paris* percebe a limitação do seu próprio programa.

É por tudo isso que ao criticar o Marxismo Ortodoxo usaremos não somente Tragtenberg e João Bernardo, mas também Antônio Negri e Robert Kurz, autores que não necessariamente entram em acordo. Aliás, as críticas de Kurz colocam-no, de certa forma, contra todos esses outros autores marxistas já citados e o motivo para tanto mais à frente tentaremos mos-

---

<sup>3</sup> Aliás, esse texto de Karl Marx comprova que o que estamos falando não se trata de uma novidade histórica. As primeiras experiências da contra-administração, enquanto prática, surgem antes da consolidação e ascensão da classe dos gestores. A auto-organização do proletariado antecede até mesmo o taylorismo, uma prova que a gestão já era uma realidade mesmo antes do controle da produção ser “terceirizado”.

trar. Entretanto, sua crítica ao leninismo, mais especificamente ao “marxismo do movimento operário”, abre-nos os olhos para compreendermos as limitações históricas deste campo e é de fundamental importância para a continuidade deste trabalho.

E é assim que nos colocamos neste debate: reafirmando a gestão como objeto da Administração, porém, não partimos em sua defesa. A Teoria das Organizações, mais ampla e englobando o primeiro campo, como seu próprio nome já diz, deve se responsabilizar pelas organizações e os diversos olhares sobre elas. Olhares estes atravessados sempre pela ótica de uma classe e, portanto, sem neutralidade axiológica. Ou que, pelo menos, a neutralidade exista na análise e que os valores definam o objeto do estudo. Daí a importância de separar o que é ideologia, o que é conhecimento útil para a classe dos gestores e o que é instrumento de libertação para o proletariado.

## 1.2 AS PERSPECTIVAS DE ANÁLISE DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

A negação da possibilidade da abordagem marxista para os Estudos Organizacionais na maioria das escolas de administração não só mostra a opção ideológica e de classe deste campo como também impede uma melhor delimitação do mesmo. A maior parte do conteúdo e práticas elaborados de forma contrária ao que se passava no mundo da administração era pensada por teóricos de outras áreas. No Brasil, Preste Motta e Tragtenberg formam uma exceção, por terem ambos lecionados na Fundação Getúlio Vargas (FGV). Entretanto, quando nos determos à Administração, não temos dúvidas da impossibilidade de uma abordagem de classe. A gestão é instrumento de dominação, como nos mostrará Maurício Tragtenberg. Porém, é aí que se encontra a confluência com o marxismo – ortodoxo, diga-se de passagem. Ao retermos os principais textos de Lênin perceberemos de que forma o marxismo não só contribuiu para o avanço da Administração, enquanto prática, como também foi em nome do socialismo que a Administração Política foi levada às últimas consequências. O marxismo, então, que deveria ser o instrumento de uma classe, acaba por servir outra: não a burguesia clássica, proprietária direta dos meios de produção, mas à classe dos gestores das burocracias, seja ela estatal ou privada.

Com os Estudos Organizacionais a história deveria ser outra. Por ter um objeto mais amplo e não estático – inclusive não necessariamente circunscrito num momento histórico como o é o objeto da Administração Política –, o caminho a ser escolhido pelo pesquisador

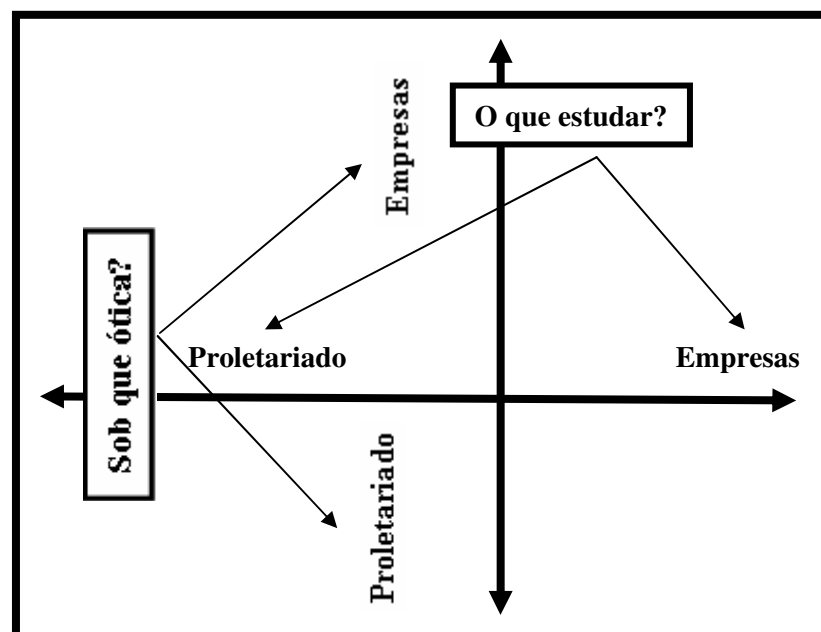
passa a ser não uma imposição (como no caso anterior da Administração), mas uma escolha, e essa escolha é determinada pelos valores de quem busca as respostas. Portanto, o que importa é que tudo depende muito da posição na qual se encontra aquele que busca as respostas. Apesar de pouco ter sido feito de outra forma, esse campo é mais aberto ao conteúdo realmente crítico, aquele que consegue sair das aparências e se confronta com a realidade da luta de classes. Fugir de uma abordagem de classe, nesse caso, é negar as contradições sociais nas quais estamos imersos.

É nesse sentido que Nascimento (2005) nos alerta para a necessidade de escolhermos, antes de qualquer análise, por qual perspectiva queremos abordar a Administração. A primeira pergunta a se fazer é se queremos estudar as empresas capitalistas (o que inclui o Estado) ou as organizações dos trabalhadores. É este questionamento que determina o ponto de ruptura entre o marxismo ortodoxo – que busca formas de gerenciar as instituições burguesas pelo proletariado – e o marxismo heterodoxo, que busca construir organizações baseadas em outros princípios.

Para complementar este método, precisamos também perguntar “sob qual ótica estudaremos estas organizações”: se é sob a ótica do proletariado ou sob a ótica de uma das classes capitalistas (a dos gestores ou a dos proprietários dos meios de produção). Esse outro recorte é tão importante quanto o primeiro.

Assim nos colocamos em quatro situações distintas e em todas elas podemos encontrar autores que se dedicaram a compreender as organizações sob determinada situação.

Quadro 01



Compreender a empresa capitalista sob a ótica dos seus gerentes e proprietários é o quadrante que possui quase toda produção e no qual podemos encaixar a Administração Profissional e a Administração Política, que já observamos se tratar, neste texto, de períodos diferentes da história da mesma classe. Esses modelos envolvem tanto as formas de organização dedicadas ao aumento da produção quanto às destinadas a subjugar o proletariado.

Já fazer uma crítica à Administração Política e à Administração Profissional é uma forma de enxergar as empresas capitalistas e todas as outras formas de organização hierarquizadas que objetivavam separar do trabalhador o controle do processo de trabalho no qual está inserido<sup>4</sup> sob a ótica do proletariado. Este texto pretende focar-se neste quadrante.

A *Contra-administração*, o que inclui as formas de auto-organização do proletariado em diversos momentos históricos desde a fundação dessa configuração atual de luta de classes, é a forma de enxergar e construir organizações do proletariado por ele próprio. É importante frisar que é necessário não somente aliar o controle e a propriedade ao trabalho, mas também uma consciência de classe e um nível de luta com pautas políticas, e não meramente econômicas. Seria interessante, futuramente, fazer um levantamento das diversas experiências passadas e atuais de auto-organização dos trabalhadores, além de unificar todo conhecimento sobre o tema que se encontra disperso. Esse texto, portanto, não se dedica a esse campo.

Por último, há o quadrante de menor produção, aparentemente. Entender a organização do proletariado sob a ótica das classes dominantes parece ter sido o ponto de vista de menor preocupação. Entender o porquê disso ou provar o contrário é fundamental. De qualquer forma, se muito não foi produzido, muitas das coisas pensadas pelas classes dirigentes, quando o tema é organização, foi no sentido de vetar o desenvolvimento de auto-organização do proletariado. Os modelos de organização das empresas capitalistas e do Estado são, em tese, anti-proletários. O que podemos perceber é que as classes dominantes sempre afirmaram que não havia nenhuma possibilidade de os próprios trabalhadores se organizarem. Weber, por exemplo, desde o início dos Estudos Organizações, afirmava que era necessário haver uma classe a orientar toda a sociedade na sua Alemanha à beira do obscurantismo. Saint-Simon, antes de Weber, tinha conferido aos industriais tal tarefa. Faltava aos trabalhadores, para um e para outro autor, a racionalidade necessária. O leninismo não afirma nada de diferente ao dizer que sem a vanguarda não há luta e que o partido deve ser o responsável por ditar as regras que o proletariado deve se submeter.

---

<sup>4</sup> Aqui podemos incluir as empresas bolcheviques da antiga URSS, o Estado em qualquer momento e sua burocracia, respeitando as peculiaridades de cada processo.

João Bernardo (1991, p.169) nos alerta que o corporativismo, enquanto forma prática de organização política, tem por um dos elementos definidores a consolidação de instituições responsáveis pelo trabalho, sua organização e mercado, sem esquecer de que esta forma de controle já é exercida pelas próprias administrações das empresas e sindicatos burocratizados, mostrando toda a preocupação das classes dominantes de manter sob seu controle o proletariado.

É importante frisar que há aqueles autores que não se encontram situados em somente um quadrante. Lênin, cuja influência no modo de organização da URSS ainda pretendemos estudar, é um dos exemplos mais significativos. Se muito do que escreveu e fez ficou para a história como material produzido por um autêntico dirigente estadista e, portanto, pertencente à classe dominante, há também aquele Lênin que, antes de dar todo poder ao Partido, conferiu esse *status* aos conselhos. Há momentos em que Lênin pensa na auto-organização dos operários e camponeses da URSS e do resto do mundo; há momentos em que ele faz a crítica à Administração Política. Porém, o que nos interessa aqui é buscar aqueles textos em que Lênin incrementa e aplica a Administração e todo seu caráter de classe, pois foi esse conteúdo que maior influenciou as organizações ditas leninistas e seus programas. O momento em que Lênin deu poder maior aos soviets, é importante frisar, se restringe, entretanto, aos momentos anteriores à Revolução de Outubro de 1917.

### 1.3 A ADMINISTRAÇÃO CONTRA A POLÍTICA

Ainda hoje, a visão mais difundida e aceita que se tem da Administração é aquela formulada por Herbert Simon (1965) cuja definição afirma que “a administração deve dar ênfase especial aos métodos e processos que visam assegurar uma ação positiva e mover uma ação concatenada de um grupo de indivíduos” (SANTOS, 2004, p.30). Em outras palavras, é a “ciência” que cria os meios para atingir determinado objetivo, conceito não muito distante das primeiras formulações de F. Taylor.

À primeira vista, parece que esse conceito nega completamente o teor político do campo. A neutralidade é a essência. O próprio Herbert Simon defende isso. O bom e o mau nada mais representam do que níveis de eficiência que tal ação surtiu na consecução dos objetivos estabelecidos. Aqui também há a defesa da neutralidade nas forças produtivas. Mas, levantando alguns véus, podemos enxergar o teor equivocado de tal afirmação.

Podemos perguntar, por exemplo, “quem determina os objetivos a serem alcançados”. É exatamente esse indivíduo (ou classe) que obtém o direito de dizer o que bom ou mau. Aos outros, dentro da mesma organização, cabe aceitar, mesmo que seja contra os seus interesses, porém nem sempre de forma passiva. É aí que toda neutralidade some: uma relação de poder se estabelece e nada menos que a política aparece. A Administração passa a ser política a partir do momento em que, por uma configuração histórica, uma classe passa a deliberar a melhor forma de gerir as organizações modernas para satisfazer seus próprios interesses. Ou a “mover uma ação concatenada de um grupo”, como prefere Simon. Entretanto, podemos fazer outras elucubrações mais aprofundadas.

Mesmo concordando com Simon (1965) ao afirmar que a Administração é a ciência que elabora os *meios* para alcançar determinados *fins*, isso não significa determinar como menos importante o *fim* ou, pior, dar vida própria aos *meios*. O fim que a Administração buscou alcançar sempre foi de caráter eminentemente político, sejam os meios para aumentar a produtividade ou aqueles para alcançar determinado patamar de desenvolvimento:

Os meios para alcançar o desenvolvimento representam o conteúdo próprio da administração política, que nada mais é senão o gerenciamento feito pelo Estado, nas suas relações com a sociedade, para edificar uma certa materialidade visando alcançar as finalidades, expressas no bem-estar de uma sociedade ou da humanidade (SANTOS, 2004, p.33).

Entretanto, esse tipo de Administração Política – ou gestão das relações sociais – que visa o bem-estar da humanidade é apenas um modelo, dentre outros muitos que podemos citar. E mesmo assim é de uma espécie que em poucos momentos históricos tentou-se deliberadamente buscar, e que dificilmente se materializou, principalmente por ser contraditório com a compreensão de Estado explicitada mais à frente.

Por isso estamos de pleno acordo quando Santos afirma ser “importante precisar melhor o conceito de administração política que deve ser compreendido no âmbito das relações sociais que se estabelecem para a estruturação de um modelo de gestão da sociedade” (2004, p.33). Também concordamos quando afirma que “a gestão social (ou seja, a administração política) termina por ganhar mais densidade no âmbito do Estado, portanto nas relações do Estado com a sociedade” (2004, p.33). Mas a discordância aparece fundamentalmente quando este coloca o Estado como árbitro dos sistemas de controle social, dando-lhe como função “garantir certo nível de bem-estar, expresso nas garantias plenas de materialidade” (2004,



p.33). De qualquer forma, o conceito é muito mais amplo e complexo do que as impressões de H. Simon e F. Taylor.

Porém, não deixaremos de usar esse autor como ponto de partida, como já afirmado, pois o conceito elaborado por ele surge da necessidade de iniciar a ruptura com a Economia Política (também um dos nossos objetivos):

(...) devemos pôr a administração política em confronto com a economia política. Desse modo, se a economia política, no plano da materialidade humana, responde pelo “que” e “por que” fazer, ou seja, pelas possibilidades de produção, da circulação e da distribuição de bens materiais, a administração política tende a responder pelo “como fazer”, ou seja, pela concepção do modelo de gestão para se chegar à finalidade. Conceber a gestão da materialidade das relações sociais constitui o objeto, portanto essência, da administração. Aqui o campo próprio da ciência administrativa – a Administração Política (SANTOS, 2004, p.40).

É essa mesma referência que vai nos dar a primeira idéia de por onde podemos começar a fazer a crítica à Administração Política ao afirmar que:

A administração nunca perdeu de vista a sua racionalidade instrumental no âmbito das organizações, particularmente as voltadas para o mercado capitalista, desenvolvendo técnicas cada vez mais elaboradas para o aprisionamento e alienação do trabalhador aos requintes do aumento da produtividade do seu trabalho e da fidelidade à organização, ao seu patrão em última instância (2004, p.24).

É bem verdade que a conceituação acima não trata especificamente da Administração Política, mas sim da administração em termos gerais, e até mesmo podemos afirmar que está mais próxima da “Administração Profissional” do que do bem-estar da humanidade.

Mas ao afirmarmos que a Administração é o estudo das formas de gestão – seja das organizações, das relações sociais ou das instituições como o Estado – não podemos negar que todas as formas de gestão são eminentemente políticas; ou, ainda, que não caibam às formas de gestão realizadas pelo Estado as mesmas críticas, em um nível diferente, feito pelo autor (SANTOS, 2004) para a administração no geral.

Compreender o processo da extorsão da mais-valia relativa e a criação de um Estado Ampliado – derivado desse processo – vai no mostrar como a Administração deixou de se preocupar somente com o micro e passa a dar conta de um universo muito mais amplo de re-

lações sociais. A tomada da hegemonia pela classe dos gestores marca uma nova era para a Administração.

#### 1.4 O QUE É IDEOLOGIA

Nosso trabalho, entretanto, se preocupa mais com os efeitos da Administração enquanto dominação do que como ciência. Por essa razão, faz-se importante entender o que é ideologia – conceito que de tão usado e gasto se encontra sob inúmeras interpretações. Para tanto, trazemos as idéias de Marx e Engels. Para eles, a história da humanidade não parte de conceitos e de seus desenvolvimentos, tampouco o homem é um conceito fixo. A História é a existência de indivíduos reais em situações reais, produzindo e se reproduzindo. É o modo como ele realiza essa produção da sua própria existência, de como ele se organiza para tal que determina as diferenças de um momento para o outro. Sendo “o que” e “como” produz, as sociedades variam de forma a cada momento do processo histórico.

A cada desenvolvimento das forças produtivas, as formas de intercâmbio (relações entre os homens) são alteradas. A história dos homens é a história deles se relacionando para sobreviverem, e para sobreviver é necessário produzir os meios de subsistência.

Assim, compreender o que é história para Marx e Engels é de fundamental importância para compreendermos a idéia de ideologia. Longe de querer separar o cientista de seu objeto (DURKHEIM), ou de buscar insanamente uma racionalidade inalcançável (WEBER), Marx busca a verdade compreendendo sua origem, não como fatos separados, mas como fatos providos pelo homem em um processo de movimento dialético da realidade.

O ato de produzir algo para satisfazer uma necessidade, produzirá conseqüentemente novas necessidades. O primeiro ato histórico, portanto, é a criação dessas necessidades, após a satisfação das necessidades elementares. Mas além de produzirem seus meios de subsistência, os homens e mulheres se relacionam através de sua produção (intercâmbio) e o espaço em que isso ocorre é a sociedade civil. É o reino das relações econômicas e onde a história acontece.

Os homens se distinguem dos animais, de início, pelo modo como produzem seus meios de existência. Os animais também produzem seus meios de subsistência e se relacionam com outros nesse processo, mas somente o homem tem a consciência disso e tal consciência do processo produtivo o leva a transformá-lo – o modo de produção – a cada momento. Entretanto, a

diferença fundamental é que o homem, tendo consciência da sua situação, cria um conjunto de ferramentas (meios de produção) para interferir na produção da sua própria vida.

O que importa para Marx, então, é a *atividade social*, a práxis, a própria vida na prática e a forma como os homens se relacionam. Para compreendê-la melhor, ele identificou quatro aspectos dessa atividade.

O primeiro é que para fazer história é preciso antes viver e para viver é necessário satisfazer as necessidades. “O primeiro fato histórico é, portanto, a produção dos meios que permitem satisfazer essas necessidades, a produção da própria vida material” (MARX, 2002, p.21). O segundo é que a ação de satisfazer uma necessidade e os meios utilizados para tal geram novas necessidades. Esses dois primeiros já foram explicados.

O terceiro aspecto se refere ao fato de que os homens se produzem, gerando assim a família. E o último é que cada modo de produção está ligado a um determinado tipo de cooperação entre os homens. Essa própria cooperação é uma força produtiva.

O homem se reproduz de duas formas. Uma é natural, pela procriação. Homens e mulheres, assim, produzem outros. A outra é social, através do trabalho, da transformação da natureza, criando seus próprios meios de subsistência. É social porque existe a interação de vários indivíduos, seja na produção propriamente dita, seja no intercâmbio (comércio) dessa produção. Aqui o homem e mulheres reproduzem a si próprios.

A História não é, portanto, o processo pelo qual o Espírito toma posse de si mesmo, não é a história das realizações do Espírito. A história é história do modo real como os homens reais produzem suas condições reais de existência. É história do modo como se produzem a si mesmos (pelo consumo direto ou imediato dos bens naturais e pela procriação), como produzem e reproduzem suas relações com a natureza (pelo trabalho), do modo como produzem e reproduzem suas relações sociais (pela divisão social do trabalho e pela forma de propriedade, que constituem as formas das relações de produção). É também história do modo como esses homens interpretam todas essas relações, seja numa interpretação imaginária, como a ideologia, seja numa interpretação real, pelo conhecimento da história que produziu ou produz tais relações (MARX, 2002).

E dessa noção de História que deriva o conceito de ciência de Marx, mas não é necessário somente buscar a verdade através de um método, pregando uma falsa neutralidade que esconde uma forma de dominação. É importante, antes de tudo, dar um sentido à ciência e esse sentido é a transformação da realidade. O objetivo da ciência é estudar as leis de mudança que regem os fenômenos partindo de fatos concretos e não das idéias que temos desses fatos para compreender o movimento do real em seu conjunto.

A teoria não está encarregada de ‘conscientizar’ os indivíduos, não está encarregada de criar a consciência verdadeira para opô-la à consciência falsa, e com isso mudar o mundo. A teoria está encarregada de desvendar os processos reais e históricos enquanto resultados e enquanto condições da prática humana em situações determinadas, prática que dá origem à existência e à conservação da dominação de uns poucos sobre todos os outros. A teoria está encarregada de apontar os processos objetivos que conduzem à exploração e à dominação, e aqueles que podem conduzir à liberdade (MARX, 2002).

É por isso que a relação entre teoria e prática é revolucionária e é por isso que a ciência é uma ferramenta de libertação, para Marx. “Mas não apenas os processos ligados à produção são transitórios, como também as próprias idéias, concepções, gostos, crenças, categorias do conhecimento e ideologias os quais, gerados socialmente, dependem do modo como os homens se organizam para produzir. Mesmo o pensamento e a consciência são, em última estância, decorrências da relação homem/natureza, isto é, das relações materiais” (MARX, 2002). A produção é a base de tudo, inclusive da consciência e a consciência é a base das ciências.

A consciência é resultado da atividade social, da práxis. Cada pessoa (ou grupo social) possui sua própria prática social, oriunda do seu modo específico de vida e por isso possuem diferentes consciências. Entretanto, as idéias dominantes de uma sociedade não é o conjunto de todas as idéias existentes na própria, e sim, somente, o conjunto de idéias da classe dominantes, fruto de sua própria realidade. Todos os membros então passam a ter a mesma consciência da classe dominante, mas de fato essa consciência só é consciência para a classe dominante, pois para esse grupo há uma base material. Para os dominados essa “consciência” não passa de ideologia, pois não tem ligação com sua realidade. O Estado, por exemplo, é visto como uma instituição responsável por intermediar as relações sociais da sociedade civil. É, para todos, um agente da justiça. Mas, na prática, isso não se concretiza. Ou só se concretiza quando a relação a ser intermediada pelo Estado se dá entre membros da mesma classe.

A consciência é determinada pelos mesmos princípios da história. A consciência não é única nem pura, é o resultado da história da humanidade e do indivíduo. Por outro lado, toda forma de conhecimento que não tem objetivo mostrar a realidade (e lembramos que para Marx a realidade é a luta de classes) é uma ideologia, oposto de ciência.

As ideologias constroem o real através das idéias, substituindo o primeiro pelo segundo. Surge quando a divisão social do trabalho separa o trabalho material do trabalho “espiritual”.

Com o desenvolvimento das forças produtivas, a divisão do trabalho vai ganhando novas configurações e determinando o tipo de propriedade de cada sociedade. Enquanto a divi-

são do trabalho era puramente sexual, a propriedade era tribal. Mas a divisão do trabalho se desenvolve para o antagonismo entre cidade e campo, entre produtores e comerciantes e chega ao seu máximo momento atual na divisão entre trabalho manual e intelectual – propriedade burguesa. Obviamente a classe dominante, apenas um segmento dela, se apropria da tarefa de “pensar”. A atual ciência, e Weber e Durkheim são exemplos, é o resultado dessa divisão também e que na maior parte surgiu para justificar tal segregação.

As ideologias constituem um “sistema ordenado de idéias ou representações e das normas e regras como algo separado e independente das condições materiais, visto que seus produtores – os teóricos, os ideólogos, os intelectuais – não estão diretamente vinculados à produção material das condições de existência“ (CHAUÍ, 2004). É o conjunto de idéias de uma época, oriundas da atividade da classe dominante expandidas para toda a sociedade. Esse conjunto de idéias para se consolidar como ideologia tem que ser aceita por todas as classes sociais com sendo universal e superior (separado) a qualquer grupo.

As ideologias mascaram a dominação e a realidade:

O papel específico da ideologia como instrumento da luta de classes é impedir que a dominação e a exploração sejam percebidas em sua realidade concreta. Para tanto, é função da ideologia dissimular e ocultar a existência das divisões sociais como divisões de classes, escondendo, assim, sua própria origem. (CHAUÍ, 2004)

A base pra entender essa sociedade, segundo Marx, é que existem hoje dois tipos de homem e mulheres e ambos são livres: o proprietário dos meios de produção e o proletariado. Cada um tem o direito sobre sua própria força de trabalho, fazendo o que ele quiser com ela. Entretanto, só o burguês possui os meios de produção, cabendo ao trabalhador vender sua única mercadoria (sua força de trabalho) em troca, quase sempre, das mínimas condições de sobrevivência e de reprodução humana. Então, o burguês, dono dos meios de produção, é o único que nasce livre e permanece livre ao longo da vida. Ele pode decidir os fins que melhor lhe convêm para suas propriedades e para sua própria vida. O próprio trabalhador que vendeu sua força de trabalho agora já é considerado propriedade de outro. Ao trabalhador cabe o trabalho mecânico determinado por quem comprou sua força de trabalho. Essa separação exprime a divisão social entre os corpos que trabalham e as almas que mandam, mas é fruto da posse privada ou não da propriedade.

Faremos, portanto, um adendo a esse raciocínio. Para nós, há uma outra classe capitalista que é responsável também pela generalização da sua ideologia. Entretanto, essa classe, tanto quanto a dos trabalhadores, não possui a propriedade dos meios de produção. O que ela

tem é o controle dos processos de trabalho, o que lhe permite se apropriar também da mais-valia. A essa classe chamamos de classe dos gerentes. Tal classe não compra a força de trabalho, mas se preocupa em criar os meios nos quais esse mesmo trabalho, contratado pelos proprietários dos meios de produção, atinja sua meta de produzir o lucro. Do resto, continua havendo a separação entre os que trabalham e os que pensam e, para o proletariado, sua tarefa não mudou. Portanto, tanto para a burguesia quanto para os gerentes o que ainda vale é que

As idéias da classe dominante são, em cada época, as idéias dominantes, isto é, a classe que é a força material dominante da sociedade é, ao mesmo tempo, sua força espiritual. A classe que tem à sua disposição os meios de produção material dispõe, ao mesmo tempo, dos meios de produção espiritual, o que faz com que a ela sejam submetidas, ao mesmo tempo e média, as idéias daqueles aos quais faltam os meios de produção espiritual. As idéias dominantes nada mais são do que a expressão ideal das relações materiais dominantes, as relações materiais dominantes concebidas como idéias; portanto, a expressão das relações que tornam uma classe a classe dominantes; portanto, as idéias de sua dominação. Os indivíduos que constituem a classe dominante possuem, entre outras coisas, também consciência e, por isso, pensam. Na medida que dominam como classe e determinam todo o âmbito de uma época histórica, é evidente que o façam em toda a sua extensão e, conseqüentemente, entre outras coisas, dominem também como pensadores, como produtores de idéias; que regulem a produção e distribuição das idéias de seu tempo e que suas idéias sejam, por isso mesmo, as idéias dominantes da época (MARX, 2002).

A atividade exercida pela classe social dominante tem que ser considerada superior à exercida pelos dominados, por isso há a necessidade de separação entre trabalho intelectual e técnico. Marx entenderá por “práxis” qualquer atividade real dos seres humanos vivos. Isso inclui qualquer categoria de trabalho.

É importante ressaltar que o próprio Marx considerava o seu pensamento como resultado histórico do momento em que vivia; sua teoria só foi possível porque ele, como cientista, viveu na Europa daquele século. Seu propósito, então, era dar respostas para o aquele momento e não criar leis que determinassem toda a história da humanidade, mesmo que alguns seguidores marxistas tenham transformado o Materialismo Histórico em mais uma teoria positivista. Se as teorias marxianas se “encaixam” até hoje em nossa sociedade é porque ainda vivemos o mesmo momento histórico e esse momento é caracterizado pela exploração do trabalho e pela luta de classes daí derivada.

Portanto, a Administração para nós é uma ideologia porque se caracteriza por um conjunto de idéias das classes dominantes, principalmente dos gerentes, que visam subordinar os

trabalhadores à sua lógica, à exploração e ao seu modo de vida. Esse conjunto de idéias, quase transverte de ciência, de modo algum pode ser adotado pelo proletariado como ferramenta.

## 2 DAS FÁBRICAS AO ESTADO: A FORMAÇÃO DOS GESTORES ENQUANTO CLASSE

Os gestores quase nunca foram criticados pelos primeiros marxistas. Os pioneiros que usaram o materialismo histórico para balizar seus pensamentos, como o próprio Marx e Engels, viveram em uma realidade em que a propriedade dos meios de produção pertencia quase sempre aos mesmos que controlavam os processos de trabalho. Os gestores que existiam não possuíam muita autonomia e estavam totalmente subordinados à burguesia. Assim, os gestores não existiam enquanto classe para si, apesar de o processo de divisão do trabalho já estar em andamento desde muito antes e ter colocado uma fração dos trabalhadores em posição privilegiada na repartição da mais-valia. A burguesia, aos poucos, não por própria vontade, mas por necessidade de perpetuar sua dominação, terceirizava o controle da produção aos “intelectuais”.

Por isso é importante lembrar que havia aqueles, como Makhaiski, que perceberam a existência dos gestores (*intelligentsia*), inclusive da sua consciência de classe. O socialismo, para esse autor, era a ideologia viva de tal classe. O próprio anarquismo, do qual Makhaiski não era partidário, também funcionava para esse propósito.

Outros tantos intelectuais, porém, transformaram o marxismo em uma doutrina que na prática levava os gestores ao poder. Eles, sem dúvidas, partem do próprio Marx para desenvolver suas concepções. Não são menos marxistas por isso. Esses marxistas, socialistas declarados na maioria dos casos, fizeram muito para mascarar essa nova classe que nascia e, para tanto, falavam em nome do proletariado ou, quando mais sinceros, em nome do partido. Porém, já anunciamos que há um outro Marx, crítico dele próprio, que também é base para o campo que se contrapõe a essa concepção. Compreender o papel que esse grupo realizou e realiza na luta entre as classes é a tarefa que nos propomos a fazer no próximo capítulo.

Há, por último, aqueles outros que perceberam a existência dos *managers* e fizeram de tudo para exaltar o papel dessa classe no desenvolvimento das forças produtivas e na sua suposta superioridade de gerenciar a sociedade. Obviamente, faziam isso acima das contradições. Esse grupo é formado exatamente por aqueles que fomentam a Administração, enquanto ciência e ideologia.

Neste capítulo, buscaremos a formação dos gestores enquanto classe, desde o momento em que estavam restritos e subordinados dentro das fábricas, até levarem sua racionalidade utilitarista e instrumental para todas as esferas da vida. Seus teóricos vão passear pelas páginas seguintes, sobretudo aqueles que souberam fazer essa crítica a tal classe. Buscaremos aqui



a forma como a Administração se formou, construiu seus propósitos, suas bases, e quais foram as conseqüências disso tudo.

Precisaremos, antes tudo, nos situar teoricamente. Buscar as bases que nos orientarão nessa crítica. A priorização das formulações teóricas no lugar da história é mais uma imposição do que uma escolha voluntária. Uma imposição, primeiro, porque não temos acesso nem tempo de ir buscar todas essas informações. Daí partirmos das teorias daqueles que fizeram isso com maior persistência. O outro motivo é porque precisamos passar por essa parte para chegar à crítica ao marxismo ortodoxo.

## 2.1 ESTADO RESTRITO E ESTADO AMPLO

Como todo texto que trata da correlação de formas entre as classes, precisamos mostrar qual a concepção de Estado em que nos embasamos. Faz-se necessário, agora, realizar essa quebra no raciocínio para explicar o conceito adotaremos. Não se trata de uma tentativa de elaborar uma nova abordagem, longe disso. O que será resgatado neste momento é a idéia que João Bernardo desenvolve em seu livro *Economia dos Conflitos Sociais* (1991) e apesar de não se tratar de novidade alguma, o desconhecimento da obra deste autor, pelo menos nas escolas de gestão, nos obriga a realizar esta breve síntese.

Já maioria dos marxistas, desde muito tempo, defende a insuficiência da elaboração marxiana sobre o Estado. Originário de um momento histórico no qual o Estado ainda não tinha sofisticado suas ferramentas de controle sobre as classes oprimidas, a concepção de Marx não dá conta da complexidade que se tornou a sociedade após sucessivas revoluções industriais. É bem verdade também que a tarefa de compreender esta instituição, cujo papel é central para o desenvolvimento de todas as sociedades baseadas em classes sociais e na propriedade privada dos meios de produção, era tarefa destinada para uma de suas últimas obras que não deu tempo de se realizar. É por isso que o pouco que há de Marx referente ao Estado está espalhado por diversos momentos de seus escritos, gerando confusões e contradições, como é o caso da idéia de “ditadura do proletariado”, que foi levado mais à sério por algumas correntes do que por outras. Porém, a estrutura básica já estava dada e a atualização deste conceito foi o que dividiu os marxistas de diferentes orientações. Até então, nenhuma novidade.

João Bernardo não abandona a idéia de que o Estado é “o aparelho de poder das classes dominantes” em momento nenhum de sua obra. Contudo, as formas como essas mesmas

classes dominantes se formam e se relacionam com esse aparelho repressivo é o que há de interessante. E a novidade, para o senso comum dentro do marxismo ortodoxo e do liberalismo, é esta: a existência de mais de uma classe capitalista e a descoberta do movimento de transferência de poder entre estas classes, colocando o capitalismo em um novo momento.

A idéia central é que o Estado se torna, na prática, aquele complexo corpo que controla a produção, impondo disciplina à força de trabalho. E entende-se por produção não somente o momento no qual a mercadoria sai das mãos do trabalhador para ser possuída pelos proprietários. Produção é todo o ciclo de realização dessa mesma mercadoria. As empresas e suas gerências, por isso, entram nesse campo, sem excluir o exército, a polícia e todo o aparato legal. A distinção ideológica entre público e privado cai por terra e passa a configurar-se somente como um momento de disputa de hegemonia pelas classes capitalistas.

João Bernardo, entretanto, divide o Estado em dois corpos fundamentais e interdependentes – o Estado Restrito e o Estado Amplo – cada um exercendo um papel distinto, inclusive sendo local de disputa entre as classes capitalistas. Nota-se que não se trata do mesmo Estado Ampliado de Gramsci. Sendo o Estado Restrito praticamente o mesmo para os dois autores, tanto pra João Bernardo quanto pra Gramsci, as derivações tiradas a partir daí não são idênticas. A preocupação de Gramsci era a de entender como uma classe (a burguesia, no caso) consolidava seu processo de dominação através da coerção ideológica, impondo um falso consenso, ou o que ele chamou de *hegemonia*. Por isso o seu Estado Ampliado significa a reunião de todas as formas de opressão para fora do Estado Restrito; aquelas pertencentes ao reino das trocas, à *sociedade civil*. Com isso também as empresas capitalistas são contabilizadas, já que são as principais agentes dessa sociedade civil. Mas também entram aí todos os outros Aparelhos Ideológicos de Estado (ALTHUSSER, 1985) que são desde as igrejas, passando pela família, pelo sistema educacional, os partidos políticos, os sindicatos até a mídia, entre outros. Enfim, o Estado Ampliado gramsciano é formado por um conjunto de instituições que surgiram com o advento do capitalismo enquanto modo de produção dominante e justificam tal dominação. E, apesar de nem todas estas instituições serem produtos das classes dominantes, por elas estarem na sociedade civil disputando a hegemonia, por serem centros de poder, podem ser considerados parte deste Estado Ampliado. Esta concepção pouco nos ajuda compreender a ascensão da outra classe capitalista, o que nos interessa mais neste trabalho.

A preocupação de João Bernardo, por isso, é outra: não somente com as *instituições*, mas com as novas *relações* que se dão nas empresas e a forma como é garantida a produção e reprodução do trabalho, por ser a exploração da mais-valia o cerne do capitalismo. E mais:

como a classe que controla os processos de trabalho conseguiu elevar seu poder e sua ideologia para todo o globo, saiu do universo restrito das corporações.

Partindo da idéia de que há no seio da classe dominante um conflito entre proprietários dos meios de produção e os que controlam o processo produtivo<sup>5</sup>, João Bernardo desenvolve uma outra idéia de Estado Amplo que está, como toda a sua obra, ligado ao processo de extração da mais-valia, seja ela absoluta ou relativa. O Estado Amplo é formado, então, pelos “mecanismos da produção de mais-valia, ou seja, aqueles processos que asseguram aos capitalistas a reprodução da exploração” (BERNARDO, 1991, p.162).

Porém, ao descrever o processo extração da mais-valia, João Bernardo não se restringe a uma visão economicista. O processo da mais-valia relativa, por exemplo, só pode ser compreendido de forma histórica, ao se analisar a correlação de forças entre capitalistas e trabalhadores e, principalmente, as derivações destes conflitos. De um lado os trabalhadores se organizando de diversas formas, do outro, os gerentes antecipando-se às reivindicações e criando mecanismos que, através da reorganização do processo produtivo, extrairão ainda mais do trabalho mesmo aparentemente cedendo às reivindicações. *É desta relação, desta tese do marxismo heterodoxo, que partimos.*

O processo de extração da mais-valia relativa se dá ao momento em que a mão-de-obra é subjugada de forma não direta pelo capital, evitando-se assim o conflito e esboçando uma conciliação de classe. Resumidamente, a mais-valia relativa significa todos os avanços do capital provocados pelos avanços da luta do proletariado. O taylorismo, por exemplo, é uma forma de retirar dos trabalhadores o saber sobre a produção. A Escola de Relações Humanas vem para atacar o crescimento do sindicalismo, etc. É a sofisticação da opressão.

É por isso que, para João Bernardo, o reformismo é ainda mais perigoso que o totalitarismo. Enquanto este primeiro mostra toda a força das classes capitalistas e serve para colocar em um patamar mais avançado a exploração dos trabalhadores; o totalitarismo, típico do processo de extração da mais-valia absoluta, é o sinal de fraqueza dos gerentes, pois mostra toda sua incapacidade se subjugar os trabalhadores a não ser pela força e que, portanto, entrava o avanço do capitalismo. “Desta análise conclui-se, portanto, que a luta de classes, as reivindicações e pressões dos trabalhadores e a resposta dos capitalistas, constitui o elemento motor do desenvolvimento econômico” (BERNARDO, 1991, p.74).

A mais-valia absoluta, portanto, mesmo se relacionando sempre com o processo da mais-valia relativa, é muito mais usado pela tradicional burguesia - principalmente pelos pe-

---

<sup>5</sup> Trata-se de um conflito intercapitalista, compreensão esta que não havia em Gramsci por ser este um marxista ortodoxo além de uma das principais referências de um partido de gestores.

quenos patrões – do que pelos gerentes. Acontece exatamente quando as classes capitalistas não conseguem assimilar as lutas dos trabalhadores, por estarem em posição não privilegiada no processo de distribuição dos resultados da exploração. Assim, a luta entre as classes se aproxima de um equilíbrio de correlação de forças, e o Estado, do seu modo restrito e primeiro, usa a única via possível, em um estágio como esse, para impedir que os trabalhadores avancem para a diminuição da carga de trabalho sem que as empresas e o Estado consigam assimilar isso aos avanços tecnológicos e organizacionais. Esta via é a repressão aberta e direta. Aqui não há, como no outro caso, nem uma vitória aparente dos trabalhadores. “Desta repetição das derrotas nos confrontos abertos com o capital e de um clima constante de ameaças e punições, resultam os mecanismos de mais-valia absoluta” (BERNARDO, 1991, p.102). No processo da mais-valia absoluta “os capitalistas limitam-se a obrigar os trabalhadores a laborar durante mais tempo com aqueles mesmos meios de produção e obedecendo ao mesmo sistema de trabalho” (BERNARDO, 1991, p.103). Não há, pois, mais espaço para inovações. A mais-valia absoluta é, antes de tudo, a luta de classe escancarada, sem disfarces. Os gestores surgem para contornar esse processo.

## 2.2 MAURÍCIO TRAGTENBERG E O MARXISMO HETERODOXO

Maurício Tragtenberg nunca entrou nos currículos oficiais das escolas de gestão, mesmo sendo professor, por um tempo, da escola de Administração mais importante da América Latina (Fundação Getúlio Vargas). Provavelmente porque o materialismo histórico sempre foi a sua filosofia para interpretar o mundo e, com isso, nunca esqueceu das determinações que a condição material impõe ainda sobre a humanidade, apesar de ter escolhido por desenvolver tópicos que habitam a esfera da superestrutura. Por jamais ter negado a centralidade das classes sociais, não poderia referênciar para aqueles que mais afirmaram o oposto.

Torna-se um marxista diferente da maioria, pois nega as concepções leninistas de organização e o modelo de socialismo adotado na União Soviética. Tinha ele como objetivo a construção de uma cultura emancipatória, incompatível com o burocratismo da maioria das organizações socialistas de até então, dos partidos aos sindicatos. Se a consciência é determinada pelas condições materiais, só a transformação desta consciência pode revolucionar o modo de produzir. Foi por causa destas idéias que Maurício Tragtenberg se isolou, desistindo da esquerda partidarizada. Nem por isto desistiu de suas idéias.

Foi em outros autores tão marginais ao mundo acadêmico quanto ele que Tragtenberg encontrou o objeto de seus estudos. Para ele “o anarquismo tem uma contribuição no nível das superestruturas, no nível da análise dos movimentos sociais, da luta contra a burocracia – essa desgraça do nosso século – e no da defesa da liberdade como valor” (1991). Assim, na sua busca para compreender a gestão das organizações do modo que se dá nos dias atuais, Tragtenberg foi buscar – principalmente nos textos daqueles que não são considerados por muitos como homens e mulheres “da ciência” (como no caso de Rosa Luxemburgo) – o conteúdo crítico às abordagens de gestão das organizações de até então e, principalmente, as formas de ruptura com a lógica vigente. Isso inclui não só os anarquistas, como todos aqueles que ousaram romper com a ortodoxia, como configura o caso da já citada Rosa Luxemburgo e de algumas vezes do próprio Trotsky.

Por isso, há na obra desse autor uma crítica aos marxistas também, principalmente os de orientação leninista que implementaram em seus países organizações tayloristas (quer no Estado, quando assumem o poder, quer nos partidos e sindicatos, enquanto disputam contra o pensamento hegemônico, quer nas organizações responsáveis pela produção); e, portanto, não conseguiram ir além do capitalismo e das relações criadas por ele que tentavam superar. Da semente taylorista e, portanto, burocrática, só poderia brotar uma sociedade baseada na mesma lógica com todas as suas relações de exploração alienantes e, conseqüentemente, autoritárias.

Santos (2004), por sua vez, também nos aponta para a incapacidade desse modo de produzir e atingir o bem-estar, que para nós significa criar as condições para o livre desenvolvimento. Assim, ele assinala que “*no contexto do capitalismo, há uma impossibilidade política e, sobretudo, técnica de se fazer livremente e se dispor igualmente do que se faz*” (SANTOS, 2004, p.42, grifo do autor).

A Economia Política e as críticas feitas a ela já fizeram o seu papel ao desvendar o poder dessas organizações na sociedade atual, cabe agora compreender a dinâmica que rege essas organizações. Mas, da mesma forma que a Economia Política se propôs a criar as justificações que mascaram as relações de produção existentes beneficiando os que lucravam com a superexploração do homem pelo homem, coube à Administração (enquanto ferramenta dos gestores) elaborar a ideologia que escondessem as relações de classe no seio das organizações burocráticas e com isto “harmonizar” os interesses dos empregados aos dos patrões, sejam este proprietários dos meios de produção ou dirigentes do processo produtivo.

Tragtenberg se propôs a compreender o processo de elaboração dessa ideologia e seu movimento “para fora” e o “para dentro” das organizações. É por isso que, para ele, separar a

Administração, enquanto campo do saber, da política, enquanto ação social, é um equívoco que só cabe nos discursos ideológicos de seus principais “teóricos”. É esta a importância de Tragtenberg para os nossos estudos.

Com isso as teorias que a Administração desenvolveu ao longo de sua história serviram principalmente para mostrar as possibilidades de harmonia na sociedade atual e nas organizações que a compõem, com um foco especial nas corporações. Alguns, por sua vez, tentaram compreender as organizações modernas de forma menos harmônicas, sem negar os conflitos. Contudo, entre eles, Tragtenberg foi um dos poucos que não abandonou a centralidade da luta de classes na determinação do ser social e do conflito entre trabalhadores e com o capital. É por isso, também, que é preciso estudar este autor.

Santos (2004), mesmo não tendo como foco a crítica à Administração enquanto ideologia, não se esquece de nos lembrar, ao estudar a obra de Thorstein Veblen que

Essas instituições (organizações, Estado e ciência) são instrumentos de poder de uma classe dominante, cuja manutenção é possibilitada pelas interações constantes das forças sociais, o que só será alterado com a ruptura com o determinismo e o evolucionismo da sociedade e da ciência (SANTOS, 2004, p.66-67).

E coloca como resposta a isso a Administração Política que “tenta romper com o paradigma contemporâneo de que a administração funciona exclusivamente como forma de dominação entre classes e exclusivamente como instrumento micro de estruturação organizacional” (p.65). Este papel nós damos à Contra-administração e é no *Marxismo Heterodoxo* que teremos que buscar seus fundamentos.

O Marxismo Heterodoxo de Tragtenberg, portanto, não só nos auxiliar no desenvolvimento da crítica à Administração Política, como também nos oferece as bases de um modo de organização do trabalho e da vida contrário aos modelos oriundos do taylorismo e baseados na racionalidade instrumental.

A importância de Tragtenberg neste trabalho se dá, primeiro, porque foram dos seus textos que partiram as primeiras críticas à administração que nos embasa. Segundo, porque são nos textos de Tragtenberg que buscamos os fundamentos históricos e teóricos que nos sustentam daqui para frente. Ele e João Bernardo, juntos, são os que melhor apontam para o caráter de classe da Administração.

### 2.3 DO MODO DE PRODUÇÃO ASIÁTICO AO TAYLORISMO

O taylorismo é o braço ideológico e prático – dentro das empresas primeiramente, mas não restrita a elas – dos primeiros momentos do desenvolvimento do capitalismo, quando o Estado *deixa de ser tudo* e o reino da mercadoria (a sociedade civil) passa a ser o centro das trocas, o local da mediação das relações sociais, ganhando uma importância gradual até os dias de hoje. A obediência ainda é a virtude, entretanto, não nos moldes da era anterior. O taylorismo, então, é a fórmula para um novo modelo de dominação, para além do Estado e em cooperação com este, em um momento em que as empresas passam a ser o local de produção e reprodução da vida, seja através da produção de mercadorias, seja através das novas formas de relações sociais.

O Estado restrito, portanto, não deixa de ter sua importância em nossos estudos. Porém, é nas empresas que homens e mulheres, com toda a sua família, passam a gastar seus dias. É lá também que os trabalhadores desenvolvem novos modelos de organização que disputam contra o capital, superando a fragmentação imposta pela concorrência e pelo emprego, e por isso são combatidos de diferentes modos pela Administração. Mas essas formas de organização não se constituem somente em formas de fazer política, de disputar o poder. Nelas está o modelo de outro modo de produção e de outra forma de sociabilidade. O taylorismo, início da formação dos gestores enquanto classe, é o primeiro objeto de compreensão.

Mas para compreender este mesmo taylorismo e conseqüentemente a Administração, enquanto campo do conhecimento e ideologia, precisamos fazer uma regressão histórica, voltarmos para o nascedouro da burocracia e de lá desenrolar o fio que nos leva a decifrar as origens desta forma de dominação. Ou seja, são das contradições dos modos de produção anteriores que buscamos as origens das contradições atuais, não pelo transplante mecânico dos contextos, mas para entendermos, na vitória de uma concepção, toda sua superioridade.

A partir do momento em que o Estado passa a intervir na economia, muitos anos antes do surgimento da empresa moderna, ele se torna também uma organização burocrática. Assim, a racionalidade utilitarista se expande para todos os espaços de poder. Tragtenberg (1977) vai buscar em Hegel a origem da TGA (Teoria Geral da Administração) já que foi este que “operacionalizou o conceito *burocracia* em nível do Estado e da corporação privada” (p. 21). Para Hegel, o Estado é a síntese dos interesses particulares e individuais, mas que nem por isso estavam eliminados os conflitos e contradições. É na sociedade civil que esses conflitos se materializam, defendidos por diversas coletividades. É desse confronto entre interesses

individuais, corporativos e universais que surge a burocracia e sua idéia. E é no Estado que a burocracia “aparece como organização acabada, considerando em si e por si, que realiza pela união íntima do universal e do individual” (p. 22).

É dessa separação entre Estado e sociedade civil<sup>6</sup> que surge a necessidade de uma mediação entre governantes e governados. É por isso que é uma ideologia: ao se colocar como a vontade geral, encobre as contradições e os seus reais objetivos, que são os de defender os interesses de classe, quando não os seus próprios interesses, no momento em que esta burocracia deixa de ser somente um instrumento de dominação e se transforma em uma corporação e passa a ser detentora dos meios de produção.

É exatamente neste momento histórico, quando a burocracia exerce o poder político quase que de forma autônoma, quando ela é realmente proprietária coletiva dos meios de produção. E é neste momento que Tragtenberg (1971; 1977) vai buscar a origem da TGA, baseando-se na relação entre teoria da evolução (nem sempre linear) dos modos de produção de Marx e a dos tipos de dominação de Weber. É o *modo de produção asiático* ou *dominação burocrático-patrimonial*. É da imbricação da compreensão de Marx com a de Weber que Tragtenberg tenta contornar qualquer interpretação evolucionista que se possa empregar da teoria dos modos de produção marxista.

O modo de produção asiático surge no momento em que era necessário controlar as forças naturais numa sociedade com um contingente populacional considerável, mas que o desenvolvimento tecnológico não permitia que esse embate entre homem e natureza se efetuasse de outro modo senão pela superexploração do trabalho. A burocracia é, primeiramente, aquele corpo que detém a pouca tecnologia desenvolvida<sup>7</sup> e por isso é o grupo que abusa do poder de gerenciar a exploração. Para produzir alimentos ou deter as forças naturais, a burocracia era única que possuía as ferramentas disponíveis. É assim que ela desenvolve todo o conhecimento necessário para a organização da produção e da sociedade e para o controle dos trabalhadores. Daí para se chegar ao monopólio do poder político não precisa de mais nada: a burocracia é, no modo de produção asiático, a classe detentora dos meios de produção e, por isto, hegemônica no controle da sociedade. É aqui também que percebemos, logo de início, que política e Administração nunca foram práticas separadas, algo que os futuros teóricos (quando nos colocamos na época do modo de produção asiático) insistiriam em afirmar.

<sup>6</sup> Esta separação volta com toda força na época da revanche do liberalismo sobre seus adversários não menos conservadores: o keynesianismo e o marxismo ortodoxo, ambos defensores de um Estado forte.

<sup>7</sup> A luta entre homem e natureza se dava principalmente para produzir o suficiente para manter a sobrevivência da população. Daí as técnicas de irrigação ganharem uma importância central na China Antiga, principalmente. Mas não só neste aspecto se realiza o embate entre essas duas forças. A sobrevivência da população depende também do conhecimento técnico capaz de evitar catástrofes naturais.



Reparemos que o modo de produção asiático não é necessariamente um modo transitório entre o comunismo primitivo e o capitalismo moderno. Nem muito menos parece ter alguma ligação direta com o feudalismo. Pelo fato de já haver uma divisão do trabalho e a formação de um excedente econômico, ele se situa muito mais como uma possibilidade real de desenvolvimento de sociedades do que como uma fase no processo evolutivo da humanidade. Não é à toa que não foi pelo desenvolvimento natural que as sociedades orientais entram no capitalismo moderno, mas pelo colonialismo imposto de cima a baixo pelas nações européias, principalmente pela Inglaterra. E é por essa negação do evolucionismo que compreendemos porque, mesmo reunindo condições tecnológicas e uma complexidade de relações sociais séculos antes de a Europa esboçar algo parecido (mas nunca idêntico) ao modo de produção asiático, mesmo assim, foi superado pelo capitalismo.

O deslocamento do Estado e a centralidade das empresas na produção da vida, ao seu modo, permitiram uma aceleração do desenvolvimento técnico que levou a Europa não a uma cultura superior, como prefere alguns, mais a uma cultura de belicosidade aliada a uma necessidade de expansão para implementar novos espaços de reprodução do capital que pouca chance deu à burocracia patrimonialista oriental. É conveniente não esquecer que o capitalismo, na fase inicial da sua expansão, não triunfou pela concorrência no mercado, mas pelo uso de armas mais mortíferas. Só depois de ter desarticulado socialmente os outros modos de produção e de muitas vezes lhes ter destruído violentamente os meios e utensílios de trabalho mais complexos, é que o capitalismo passou a triunfar no mercado.

Esse modo de produção asiático – que nos interessa compreender agora e que mais tarde foi superado por um outro modelo de Administração Política baseado na TGA – surge

Quando aparece o excedente econômico, que determina uma maior divisão de trabalho separando mais rigidamente agricultura e artesanato, que reforçam a economia consuntiva<sup>8</sup> à qual se sobrepõe o poder representando pelo chefe supremo ou uma assembléia de chefes de família. Dá-se a apropriação do excedente econômico por uma minoria de indivíduos com retribuição à sociedade. Daí a exploração assume forma de *dominação*, não de um indivíduo sobre o outro, mas de um indivíduo que personifica uma função sobre a comunidade. A necessidade de cooperação simples, onde a máquina tem papel secundário e a divisão do trabalho é incipiente para a realização de obras que sobrepõem as comunidades, vai requerer uma *direção centralizada* para coordenar os seus esforços. Na medida em que isso se dá, unido à eficiência do trabalho, *é possível a transformação do sentido funcional da autoridade superior em instrumento de exploração das comunidades subordinadas*.

---

<sup>8</sup> “Para Max Weber, economia consuntiva é sinônimo de economia natural; no entanto ‘não se conhecia ainda nos séculos XIV e XV, p. ex., entre os Médici, a separação sistemática do regime de economia consuntiva (natural e economia lucrativa)’”. Cf. p. 26, nota 16.

*das, quando se dá a apropriação da terra pelo Estado, que mantém propriedade comunal. O indivíduo continua na posse da terra como membro da sua comunidade particular.* (TRAGTENBERG, 1977, p.26, grifo do autor)

Essa é a comprovação de que não se trata de uma novidade histórica a racionalidade instrumental utilizada pelos administradores de empresas após o surgimento do taylorismo. A burocracia, aos moldes do oriente antigo, é o protótipo da indústria moderna. Daí a defesa dos interesses da indústria como se eles fossem universais, como era inculcada também nos trabalhadores antigos essa ideologia. O Estado assume sempre esta idéia, seja ele colocado em seu sentido *restrito* ou *ampliado*. A burocracia privada passa a levantar esta bandeira a partir do momento em que um novo modo de produção, o capitalista, se torna hegemônico, tão hegemônico quanto as primeiras sociedades que o desenvolveu.

Nessa transitoriedade entre modos de produção e entre revoluções industriais, a burocracia de Estado, como já assinalado, tem que deixar espaço para uma nova hegemonia, a da burocracia privada. Saint-Simon entende esse período de transição e passa a defender essa nova racionalidade, agora transportada para o mundo das empresas. São delas e de seus proprietários que deve sair o Novo Estado, a nova síntese dos interesses coletivos, a nova razão universal. Separando a sociedade entre produtores e não produtores, colocando tanto os proprietários quanto os trabalhadores na mesma classe, Saint-Simon vê nos industriais o interesse e o conhecimento necessário para administrar a sociedade de maneira mais eficiente, assim como fazem nas suas empresas. São, agora, os industriais os encarregados de definir os interesses da sociedade. Porém, sendo uma das concepções que mais influenciou Marx e outros socialistas científicos, não poderia deixar de dar ao trabalho abstrato o papel central (e não aos trabalhadores) da nova sociedade que se esboçava.

Talvez tenha sido Saint-Simon o primeiro a perceber que uma nova classe poderia exercer o comando da sociedade da mesma forma que as antigas burocracias exerciam. “Para ele todos os povos devem passar do *regime governamental, feudal e militar ao regime administrativo, industrial e pacífico*” (TRAGTENBERG, 1977, p.66).

Porém, é importante notar que as sociedades que Saint-Simon se referia não eram aquelas do modo de produção asiático. O modo de produção antecessor na França de Saint-Simon foi o feudalismo e a estrutura militar era a organização mais acabada. Crítico feroz, portanto, dos jacobinos e de Napoleão Bonaparte. Sendo um crítico desta sociedade que se erguia, ele não poderia defender o velho, como fez Taylor ao usar da estrutura militar para elaborar seus princípios. Sua análise vai mais na direção de decifrar as possibilidades que esse momento permitia elucidar. Não é à toa que a classe dos industriais, sem os trabalhadores e

em confronto com estes, vai realmente ao poder. Aliás, o militarismo de Taylor é exatamente esta ferramenta que visa impor limites a esta união pensada por Saint-Simon. A organização industrial é pacificadora, mas deve o ser não pelo militarismo e sim por uma nova moral positiva, defendia ele. Daí ser chamado de socialista utópico. Quem deveria dirigir a sociedade eram aqueles únicos até o momento que entendiam da racionalidade instrumental e da lógica disciplinadora do modo de empresa que surgia. Os gerentes ainda não existiam como classe para si e se confundiam com os trabalhadores.

A Administração Política de Saint-Simon, que nunca saiu do mundo das idéias, vai perdendo espaço aos poucos para a Administração Profissional de Taylor (que nem por isso é menos política). Com o ideário liberal plenamente difundido, a certeza era de que cada um cuidando do seu, o equilíbrio do todo estava garantido. Ao invés de pensar a forma como subordinar toda uma nação, a preocupação é a de subjugar os operários nas fábricas cada vez maiores.

É deste momento, na segunda revolução industrial, que surge da separação entre a função de execução da de direção, a nova classe de gerentes. Trata-se de um grupo especial de trabalhadores, que reúne condições de se diferenciar dos demais. Os engenheiros, mais tarde chamados de administradores, surgem desta divisão do trabalho dentro das próprias fábricas. Taylor<sup>9</sup> e Fayol, eles próprios, eram engenheiros. E foram eles que, encarregados de pensar dentro das empresas, produziram a teoria que daria o poder a este grupo.

O interessante na obra de Tragtenberg, traço já assinalado neste texto, é a sua capacidade de buscar em Weber as bases para fundamentar suas análises históricas sem, contudo, abandonar as categorias de análise marxianas<sup>10</sup>. Ele faz isso ao tentar compreender Taylor e a fundamentação de sua teoria. Sendo de origem da uma família Quaker, Taylor leva às últimas conseqüências o fetichismo ao trabalho e a repulsa ao ócio. No lugar dos prazeres, muita disciplina e poupança.

Weber já assinalava no livro *A Ética Protestante* (2001) a importância das religiões não hegemônicas no desenvolvimento do capitalismo. Privados do poder político, resta a esses grupos envolverem-se em atividades econômicas. Daí serem eles os primeiros a se colocarem como gestores e desenvolverem tal classe.

<sup>9</sup> “Iniciou sua vida como operário da Midval Steel Co., passando a capataz, contramestre e chefe de oficina, daí a engenheiro” (TRAGTENBERG, 1977, p.73).

<sup>10</sup> Aliar Marx a Weber não deixar de ser um “esforço teórico” problemático, apesar das inúmeras tentativas realizada por outros autores. Weber era um liberal convicto, enquanto Marx foi o maior crítico desta concepção. Se negarmos a concepção do próprio Weber e afirmarmos que não há neutralidade axiológica, então veremos que Marx e Weber se situavam em posições distintas para analisar as sociedades, mas especificamente, cada um tentava dar a uma classe diferente o protagonismo histórico. De qualquer forma, a maioria dos “esquerdistas” apostou em Weber pra complementar suas concepções de classe.

Taylor só faz reafirmar em todo momento a ligação da ética Quaker com Deus. O gerente não é somente aquele dotado da racionalidade capaz de conduzir o empreendimento e extrair o máximo dos trabalhadores: ele também é o exemplo de conduta, no qual os próprios trabalhadores devem tirar como guia. Como assinala Weber, “de acordo com a ética quaker a vida profissional é uma prova de seu estado de graça que se expressa no zelo e método, fazendo com que se cumpra sua vocação. Não é o trabalho em si, mas é um trabalho racional, uma vocação que é pedida por Deus” (*apud* TRAGTENBERG, 1977, p.75). O taylorismo, fazendo uma digressão, não está distante da ética dos atuais evangélicos, que se pautam ainda na mesma ética dos seus antecessores.

Assim, a ética protestante, aquela que fetichiza o trabalho, é a base da Administração, seja ela elaborada e praticada pelos gestores dos empreendimentos declaradamente capitalista, ou pelos burocratas do mundo dito socialista que necessitaram acelerar o desenvolvimento das forças produtivas utilizando para tanto as relações capitalistas de exploração.

É por isso tudo que a preocupação da Administração – enquanto campo do conhecimento e principalmente ideologia – não é com as abstrações, mas com o sensível, e o empirismo passa a ser o método (TRAGTENBERG, 1977, p.72). Taylor é o primeiro que separa, de forma sistemática, o “*como fazer*” do “*o que fazer*” ou “*porquê fazer*” e, portanto, justamente é considerado a origem da Administração. E o é por efetuar primeiro a separação da Economia Política da Administração Política. Taylor é o pai da Administração e também dos gestores. Seus textos são os primeiros manifestos desta classe. Mas, e é importante lembrar sempre, se os textos de Taylor esboçam os primeiros lapsos de consciência de uma classe, de forma alguma são das idéias de Taylor que surgem as relações que sustentam os gestores.

O modo de produção asiático não é exatamente a origem do taylorismo. Nem o taylorismo, como veremos agora, é a única inspiração do modelo adotado pelas empresas. Porém, muito dos seus elementos foram resignificados e incorporados nesta nova organização do trabalho. Uma das características mais marcante do capitalismo é exatamente esta: incorporar elementos de modos de produção superados. O papel da burocracia oriental antiga foi o de fornecer o tipo de racionalidade necessária para a nova etapa que se enfrentara a humanidade. Essa mesma racionalidade encontrou outros espaços para se desenvolver e outras mentes para pensá-la em pôr em prática antes das condições estarem dadas para tal.

## 2.4 UMA RÁPIDA CRÍTICA AO TAYLORISMO

Afirmamos que, enquanto prática consciente de uma classe e ideologia dos gerentes, a Administração surge com o taylorismo. Isso significa dizer que antes deste momento, em modos de produção passados e até mesmo no início do capitalismo, os trabalhadores eram os responsáveis pelo controle do trabalho. Somente onde ainda havia trabalho escravo ou em locais restritos havia figuras próximas ao que chamamos de gerentes. Isso também não significa afirmar que por mais que os trabalhadores controlassem o processo de trabalho que se tratava de trabalho auto-gestionário ou a própria contra-administração. Não era contra-administração porque a própria Administração ainda não existia. Enfim, não se tratava de uma prática contrária á racionalidade utilitarista dos gerentes. Não era auto-gestionário porque por mais que o processo de trabalho ficasse a cargo dos trabalhadores, a apropriação dos frutos deste trabalho era realidade por outra classe, a burguesia clássica.

Mas, no fundo, o discurso que sustenta o taylorismo, a defesa da eficiência como valor, não tem necessariamente uma base real. O taylorismo surge como uma forma de separar dos operários o conhecimento que estes tinham das técnicas de produção. Antes do surgimento do taylorismo, cabia aos trabalhadores o mundo do chão da fábrica. Aos “patrões”, os segredos do comércio. Essa era a divisão básica. Os trabalhadores desenvolviam as técnicas, passavam o conhecimento para outros operários e, com isso, tendo o monopólio desse conhecimento, mediam poder com os proprietários. Os proprietários realizavam a produção, vendendo-a nos mercados, coordenavam o processo na medida do possível e guardava para si todas as informações.

Essa fase do capitalismo, anterior ao taylorismo, é mercada, portanto, por profundos traços da produção artesanal. O taylorismo surge para acabar definitivamente com isto.

A defesa da eficiência aparece, na verdade, para respaldar a implementação de um sistema que iria intensificar a exploração. Se colocarmos estritamente como um indicador econômico, veremos que a eficiência trazida pela “organização racional da produção” não é tão relevante assim.

Aliás, do próprio ponto de vista do capitalismo, cinquenta anos de práticas levaram o taylorismo a um relativo fracasso. Os “managers” capitalistas, atualmente, fazem cálculos sobre as perdas causadas pelo tédio, a desatenção, a repulsa, e o absentéismo: medem a força enorme desta *resistência passiva* que, presa ao sistema do trabalho em cadeia e à interminável repetição de

gestos idênticos mina a produtividade e a qualidade da produção e, portanto, o seu sacrossanto lucro (LINHART, 1983, p.78).

A produção antes era enxuta o máximo possível. Havia os operários, poucos contra-mestres, e os proprietários. O taylorismo surge para retirar dos operários ainda mais poder: retirando o monopólio sobre o conhecimento que eles detinham da produção, estariam enfraquecidos e fragmentados. Para tanto, o taylorismo se baseia na criação de uma estrutura gerencial cujo objetivo é capturar *know-how* dos operários e sistematizá-lo - o toyotismo surge décadas depois para tentar realizar por completo esta tarefa. Aparece a figura do cronometrista, aumenta o número de capatazes, há os vigias, os diversos níveis de gerência, instrutores, etc. Essa estrutura gerencial cria uma casta (já que de início ainda não é classe) improdutivo. Não produz valor diretamente. Isso significa que os operários têm que se intensificar ainda mais sua capacidade de trabalho para gerar ainda mais valor para sustentar estes novos “trabalhadores”. A questão que fica: será que o sistema Taylor consegue submeter o proletariado a um regime tão mais explorador que, mesmo com esta casta toda improdutivo que surge, consegue gerar valor em proporção maior?

Porém, a relação capital não é só baseada no valor: é também sustentada pelo poder. Se o Sistema Taylor gera ou não mais valor para ser acumulado pela classe proprietária é uma questão que os próprios teóricos da administração vão levantar mais à frente. Mas o que é certeza é que o taylorismo funciona como uma resposta aos trabalhadores: o capitalismo não poderia continuar a prosperar com tanto poder acumulado nas mãos dos operários! Por isto, além de ser um indicador econômico, o taylorismo é uma resposta política ao avanço da consciência dos trabalhadores. “Troquemos esta posição de monopólio os operários em termos de *know-how professional* e eles ficarão em nossas mãos, no eu diz respeito as normas de tempos e de rendimentos: esta é a conclusão de Taylor” (LINHART, 1983, p.79).

O conhecimento sobre a produção já existia no chão das fábricas. Não cabia à burguesia, no início, desenvolver as tecnologias de gestão, portanto. Aliás, se a burguesia já o fez isto em algum momento, fez muito pouco. Os gestores logo entraram em cena para realizar a maior parte deste processo. O grande feito da burguesia com seu Sistema Taylor foi o de se apropriar do conhecimento já existente e criar uma nova organização do trabalho. Portanto, o sistema taylorista marca o surgimento dos gestores, uma resposta da burguesia para deter os trabalhadores. O caminho daí para frente é os “managers” se desenvolverem como classe autônoma, com seus próprios interesses, mas nunca desatrelada da burguesia.

## 2.5 O PANÓPTICO DE JEREMY BENTHAM

Porém, cerca de um século antes de Taylor começar a implementar suas idéias, Jeremy Bentham, em 1786, escreveu uma série de cartas para a construção de um presídio na Inglaterra. Seu projeto consistia, resumidamente, em uma torre central onde deveria ficar um inspetor, e um prédio circular, envolta da torre, no qual deveriam ser construídas inúmeras celas. Da torre central deveria ser possível vigiar a todo o momento os detentos, porém, os detentos, mesmo sabendo que estaria sendo vigiados, não deveriam saber exatamente quando isto estaria acontecendo. Deveriam, portanto, sentir a cada segundo seu patrulhamento sendo feito com eficiência. Tubos ligariam as celas à torre central para que fosse possível ao inspetor ouvir cada suspiro dado no prédio circular. Nada poderia passar despercebido.

Mas não só isso. O objetivo do Panóptico (nome dado a este projeto) era o de controlar cada movimento, cada pensamento, dos detentos. A função do inspetor é ser onipresente. Aliás, este inspetor seria residente na torre central, com sua família se fosse necessário. Seu objetivo era tirar o máximo possível deles o tempo todo. O sono ainda era o único movimento inútil cometido pelo observado. Inútil porque não geraria valor, porém ainda necessário por se tratar de uma necessidade vital incontornável. A recuperação (ou reforma) dos internos ocorreria através do isolamento e do trabalho intensivo. Castigos físicos, prisões solitárias... Nada disso deveria mais ser aplicado, ou somente ser feito para causar espetáculo. Qual utilidade teria um detento parado ou mutilado? “A crueldade é gratuita – improdutiva”. Até a comida deveria ser usada de forma útil: comer pode se tornar um prazer caso sua dosagem não seja racionalmente administrada.

Entretanto, não serviria somente para casas de detenção. “Uma *casa penitenciária* mais precisamente é (desculpe, devo me corrigir e dizer: deveria ser) o que toda prisão poderia e, em algum grau, ao menos deveria ser: planejada ao mesmo tempo como um local de *custódia segura* e como um local de *trabalho*” (BENTHAM, 2000, p.39). Como o seu próprio autor queria, seu projeto deveria ser utilizado, fazendo muito poucas modificações, para todos os locais onde necessitava vigiar ao máximo os internos. Hospitais, asilos, casas de trabalho e até escolas. Em o todos estes locais caberia aos internos “somente” produzir. Serviria este plano arquitetônico também para as fábricas, ou melhor, as prisões e as fábricas passam ser agora a mesma coisa, usam da mesma lógica.

Mas a escolha do ofício para cada detendo deveria ser livre. O trabalho em si, e eficiente, é o que importa. O trabalho por si só educa e purifica.

Mas não vejo grande perigo nem grande dano no fato de um homem gostar tanto de seu trabalho. (...) Tampouco vejo por que o trabalho seria mais *re-formador* quanto menos fosse lucrativo. Pelo contrário, entre os trabalhadores, especialmente entre trabalhadores para os quais a disciplina da casa os conservariam, de forma eficaz, longe de todo tipo de mau comportamento, devo confessar não conhecer nenhum outro teste de reforma tão simples ou tão seguro quanto a maior quantidade e o maior valor de seu trabalho (p.37).

Cada detento deveria fazer na prisão panóptica aquela tarefa que já sabia fazer fora de lá, entretanto agora vigiado e de forma mais intensa. Aqueles que já sabem trabalhar, porém no espaço das celas não é possível realizar a sua atividade já conhecida, seriam facilmente adaptados a outras. O importante é tirar o máximo possível de valor. Para aqueles trabalhadores inúteis, nas palavras de Bentham, “treinados na profissão do roubo e outros que nunca foram treinados em qualquer tipo de educação” (p.35), dever-lhe-iam colocar nas manufaturas, atividades que cresciam na Inglaterra e era o tipo de trabalho mais mecanizado.

Bentham deixa bem claro o que seria o salário. Cada trabalhador deveria ganhar somente o necessário para se manter, manter aqueles que não podem trabalhar e a sua família. Nessa percepção, ainda rasa, do conflito entre capital e trabalho, o autor do Panóptico já previra que esta condição só se modificaria caso houvesse uma organização dos trabalhadores para exigir melhoras salariais. Mas o Panóptico seria até uma evolução, segundo seu idealizador, em relação às outras manufaturas de homens livres da época. Na sua prisão multifuncional, os trabalhadores estariam em melhor situação do que nas outras manufaturas, devido à brutalização pela qual passava a maioria dos trabalhadores naquele momento.

Por isso que os trabalhadores, como todos os pobres, nada mais são e devem ser do que números. Todos devem ser classificados, todos devem usar o mesmo uniforme. Um número para cada indivíduo. Uma identidade, nada além de um número. Um mapeamento total da humanidade, a utilidade dada a cada indivíduo. Um controle exercido sobre todos.

Mas há outro conflito já previsto por Bentham: “quem guarda os guardas?” Essa questão, popularizada pelo próprio autor mas não sendo de sua autoria, e levantada no texto do Panóptico, demonstra com clareza qual seria uma das grandes preocupações da gestão em futuros momentos. Com o controle total sobre os trabalhadores garantido (detentos, alunos, idosos, todos eles serão resumidos a isto), passa-se a se preocupar com aqueles que controlam diretamente o processo de trabalho. Não se trata ainda de um conflito intercapitalista, pois os guardas não se apropriam da mais-valia que é extraída de forma absoluta neste momento. Este



conflito, nada mais é do que uma necessidade do inspetor de controlar os guardas, trabalhadores especiais.

O Panóptico, entretanto, serve para vigiar os seus empregados subordinados. Mas serve também, se seguimos uma série de medidas levantadas no texto de Bentham, para que a sociedade no geral e o dono da casa de detenção controle todos ali dentro. Assim, sabe-se que haverá um conflito não somente com os trabalhadores, se eles não forem controlados adequadamente, mas entre os guardas e o proprietário.

É essa circunstância que torna este plano tão benéfico para aquilo que é chamado de *liberdade* quanto ele o é para a necessária coerção; tão poderoso como um controle sobre o poder subordinado quanto como uma prevenção da delinquência; tão eficiente como uma proteção à inocência quanto como um castigo para culpado (BENTHAM, 2000, p.27).

Desta forma, não só os reclusos estão sob o olhar permanente do inspetor: todos agora são inspetores e, portanto, todos são também reclusos. O Panóptico não é um projeto de prisão, é um projeto de sociedade, no qual não há mais sombra, todo espaço deve ser iluminado para o controle alheio, para a entrada do reino da razão. A prisão de Bentham é nada mais que uma aula, um teatro, que vai educar todo o resto. Por isso é espetacular. Por isso sua função primeira, aliada com a extração da mais-valia, é impressionar e subjugar toda uma classe. Deve ser aberto à visitação constante, se tornando um atrativo das grandes metrópoles. Para dar uma maior dramaticidade, os detentos deveriam usar máscaras.

As máscaras poderiam ser feitas mais ou menos trágicas, em proporção à enormidade das crises que um tal artifício lançará em cena contribuirá grandemente para fixar a atenção pela curiosidade que excitará e o terror que inspirará (BENTHAM *apud* MILLER, p.84).

É importante lembrar que Bentham aponta sua casa de detenção como um investimento lucrativo. Apresenta-lo não só ao poder público, mas a qualquer um filantropo que queria extrair lucro da sua boa ação. Aliás, uma característica que se tornaria cada vez mais comum ao capitalismo atual.

Assim, outro princípio (ou outra vantagem) do Panóptico é a economia de recursos que ele pode provocar. Precisando de poucos guardas e produzindo eficientemente lá dentro, a prisão de Bentham nada mais é o que hoje se chama nos projetos sociais de “auto-sustentável”.

O princípio da transparência, no qual qualquer cidadão poderia ter acesso aos seus relatórios de gestão, já foram previsto por Bentham também. “Eu exigiria que ele [aquele que se responsabilizasse pelo projeto] *revelasse*, e até mesmo imprimisse e *publicasse* seus relatórios – todo o processo e os detalhes de sua administração, a história toda da prisão” (BENTHAM, 2000, p.33). Desta forma Bentham vai construindo artifícios de controle total sobre todos.

Bentham era um utilitarista. Tudo deveria ter um propósito, nenhum esforço deveria ser gasto em vão. Tudo é passível de cálculo, nada é natural. O Panóptico é o mundo mais utilitarista possível, no qual os detentos, ou trabalhadores, ou alunos, fossem entregues à racionalidade, fossem transformados em máquinas, passariam, assim, a ser úteis à sociedade. Os indivíduos não deveriam ser corrigidos do seu delito, isso é o que menos importa. O central é que as pessoas fossem educadas para a nova ética necessária ao novo plano de sociedade. Esses presos são, na essência, os primeiros civilizados da humanidade, aqueles que levariam aos quatro cantos o novo projeto.

De certo, o Panóptico foi um projeto além do seu tempo. Não se concretizou, imediatamente, em nenhum lugar. Nenhuma prisão parecida foi construída na Inglaterra. A ética protestante, no qual o trabalho se colocava como caminho à purificação, ainda não tinha vencido os velhos costumes da velha sociedade. “Bentham deplora o excessivo número de feriados nos países católicos” (PERROT, 2000, p. 141). Foi a tentativa frustrada de um gerente antes de poder existir enquanto tal.

A manufatura, enquanto técnica de produção e organização do trabalho, ainda estava em sua fase inicial de aperfeiçoamento. Os trabalhadores ainda estavam sendo adaptados ao novo modo de produção: eram brutalmente expulsados do campo e reprimidos nos centros urbanos, até mesmo na Inglaterra, onde a Revolução Industrial já começara. Na França, que passava por um processo revolucionário, e no qual uma nova sociedade era pensada, Bentham chegou a ter influência, mas a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão parecia-lhe como “uma obra metafísica, feita de sofismas anárquicos” (BENTHAM apud PERROT, 2000, p.126).

Porém, somente um século depois Taylor irá iniciar projeto semelhante. A vida do trabalhador, para Taylor, ainda não era possível de ser controlada a todo o momento, porém o cálculo e o utilitarismo se tornaram concretamente ferramentas na elaboração dos novos processos de trabalho, na extração da mais-valia na forma absoluta. A divisão excessiva do trabalho, característica da obra de Taylor, e a massificação do trabalho, já eram colocadas como solução para Bentham. “Além da economia de tempo, na passagem de um trabalho a outro, quanto mais uma tarefa está dividida mais simplicidade há nos atos; quanto mais um ato é

simples, mais pode se adaptar às faculdades das diferentes classes que são obrigadas a permanecer em seu quarto” (BENTHAM *apud* PERROT, 2000, p.140).

Em Bentham já há, entretanto, a tentativa de dar ao inspetor, ou gestor da casa de trabalho, todo o poder. Poder restrito pelo olhar da sociedade, é verdade, mas há uma autonomia sobre o controle do processo de trabalho muito perigosa para o seu próprio tempo. Taylor, como vimos, avança nesse processo. É o primeiro a materializar a máxima eficiência do trabalho, a extrair o máximo possível de mais-valia quanto um corpo agüenta, dando em troca o mínimo necessário. Mas Taylor também não ousou dar ao inspetor poderes acima aos da burguesia.

Mas o que Bentham não poderia prever era que os trabalhadores avançariam também, e que modelo tão brutal de dominação só se concretizaria utilizando outras ferramentas, outras arquiteturas. Taylor, portanto, é uma resposta, que se concretiza dentro do possível, às questões levantadas por Bentham.

A Ética Protestante de Taylor já era hegemônica na condução dos valores morais do novo mundo. O trabalho se colocava como purificador não somente para os delinqüentes, mas para todos. As classes parasitárias, como a nobreza e a aristocracia, que não produziam valor nenhum, perderam completamente lugar para a burguesia.

Mas Bentham cometeu ainda um último crime. Ele não era exatamente um burguês. Era um daqueles políticos profissionais, muito comuns até hoje. Pensava para a classe dominante e lutava para materializar os interesses dela. Possuía já as características do gerente, porém completamente subordinado aos proprietários dos meios de produção. O Panóptico era, portanto, um espaço para ele, para todos os gestores no geral. Não poderia jamais ser doado para a burguesia: ela não saberia o que fazer com algo tão planejado.

## 2.6 MAYO E A TOTAL NEGAÇÃO DO CONFLITO

Mas o Panóptico teria que se realizar um dia. Não como prisão, no seu sentido restrito, mas como forma de dominação de todos exercida por qualquer um. O poder difuso que seria exercido por qualquer um na sociedade; ou o centralizado, o grande olho na torre central do presídio, se transformam somente na metáfora mais ingênuo do futuro que lhes aguardava.

Taylor foi o primeiro passo. Os trabalhadores deram as respostas. A Escola de Relações Humanas foi o contra-ataque.

Porém a Escola Clássica da Administração também se torna mais sofisticada a cada avanço na tomada de consciência, e conseqüente organização, dos trabalhadores. Nos EUA surge a Escola de Relações Humanas para responder o aparecimento das grandes centrais sindicais. Mayo, teórico mais significante desta nova concepção, seguia a linha da Taylor e Fayol e via nos conflitos o principal fator de desintegração da empresa e da sociedade. Por isso se dedica a elaborar os meios para que as contradições sociais manifestadas na organização do empreendimento capitalista fossem atenuadas ao extremo.

O grande lance da Escola de Relações Humanas é de transferir o conflito social, manifestado no jogo das classes antagônicas, para o indivíduo. “Vê os conflitos da empresa na forma de desajustes individuais, quando atrás disso se esconde a oposição de duas lógicas: a do empresário que procura maximizar lucros e a do trabalhador que procura maximizar seu salário” (TRAGTENBERG, 1977, p.198).

Taylor foi a conseqüência da diminuição do plano de observação das sociedades para o nível do micro; Mayo levou essa tendência à esfera individual. Enquanto Saint-Simon se preocupava em pensar nos fundamentos de uma outra sociedade, Taylor se dedica à construção de uma organização racional. Já Mayo se preocupa na concepção dos homens e mulheres responsáveis por esta organização. Entretanto, em todos os três a busca da harmonia era a meta.

Impregnado da mesma ética protestante de Taylor, fundamento da Administração, Mayo também fetichiza o trabalho, fazendo com que se sintam deslocados todos aqueles que não se adaptam às normas burocráticas da empresa moderna. O operário que não se comporta dentro dos parâmetros da normalidade instituída é encarado como um doente, digno de um processo de regeneração. “No totalitarismo da empresa não se trata já de internar *a posteriori* o contestatário num asilo de loucos, mas de estender *a priori* as fronteiras da instituição psiquiátrica a toda força de trabalho” (BERNARDO, 1991, p.168). O behaviorismo adentra ao mundo das empresas! E é neste momento que se incute toda a lógica protestante e a revolta do trabalhador passa a ser usada contra si, por não conseguir se enquadrar no papel lhe dado. O objetivo maior é capturar a subjetividade do trabalhador. Imprimir-lhes comportamentos.

A contradição mais significante nesta nova idéia é que ao mesmo tempo em que seu propósito é a cooperação, joga os trabalhadores uns contra os outros. Cada um deve vigiar o seu colega, o inspetor e o residente passam a ser cada um. A torre central está dentro de cada trabalhador. Contradição só aparente, porque a cooperação, por mais que não funcione do modo desejado pela classe dos gestores, pelo menos acontece de forma muito menor fora dos portões das fábricas. “Enquanto a Escola Clássica pregava a *harmonia* pelo autoritarismo, Mayo procura-a pelo uso da Psicologia, convertendo a resistência em problema de inadaptat-

ção pela manipulação dos conflitos, por pessoal especializado em Psicologia Social em Sociologia Industrial, ou melhor, relações industriais” (TRAGTENBERG, 1977, p.83). A sofisticação do instrumento novo em relação ao taylorismo está aí: ao invés de assumir de frente o conflito de classe e subjugar os trabalhadores na marra, a Escola de Relações Humana prefere adaptar os trabalhadores aos interesses das classes capitalistas. O movimento da mais-valia começa, evoluindo da absoluta para a relativa, e os gestores iniciam a sua tomada de consciência, assumindo seu caráter de classe.

Nesse momento, apesar de os gestores já se configurarem como classe, estão eles no início do processo de formação de sua ideologia e, portanto, os proprietários dos meios de produção ainda exercem maior força na divisão da mais-valia. Isso leva aos gestores a se colocarem numa posição de intermediação entre as duas classes clássicas anunciadas pelo marxismo ortodoxo, assumindo o conflito com os trabalhadores, porém sem se confrontar com os proprietários.

Isso mostra também todo caráter político e histórico da Administração. Político porque permeado pelo conflito de classes. Além disso: é a acentuação do conflito entre classes que provoca o desenvolvimento deste campo. Daí porque a TGA, como afirma Tragtenberg (1977, p.89), é uma ideologia:

A Teoria Geral da Administração é *ideológica*, na medida em que traz em si a *ambigüidade* básica do processo ideológico, que consiste no seguinte: vincula-se ela às determinações sociais reais, enquanto *técnica* (de trabalho industrial, administrativo, comercial) por mediação do *trabalho*; e afasta-se dessas determinações sociais, compondo-se num universo sistemático organizado, refletindo deformadamente o real, enquanto *ideologia*.

Já o seu caráter histórico é comprovado pelas sucessivas modificações ao longo do tempo, acompanhando a dinâmica do capital e a resposta dos trabalhadores.

Depois dos avanços das técnicas desenvolvidas pelo taylorismo, com o intuito de desfragmentar os trabalhadores, vem a Escola de Relações Humanas e completa o serviço. Totalmente atomizados, é após Mayo que a ideologia da classe dos gerentes entra de vez na mente dos trabalhadores. A eficiência passa a ser diretriz.

Muitas críticas foram feitas aos ditos humanistas da Administração e podemos destacar a de outro teórico brasileiro: Guerreiro Ramos (1989). Da mesma forma que Tragtenberg, Guerreiro Ramos denuncia a impossibilidade de se fazer das organizações formais ambientes capazes de permitir o pleno desenvolvimento humano, mas não aponta na direção da supera-

ção dessas mesmas organizações, pois a causa e o foco do conflito é a racionalidade formal necessária para as organizações destinadas à produção de bens materiais. Não há como superá-las. Outras formas de organização, então, devem amenizar a alienação individual na medida em que se transformam em ambientes saudáveis. Para tanto seu objetivo não seria a produção de bens, mas o próprio bem-estar psíquico. Sua obrigação é, enquanto organização, estar para além da economia (paraeconomia).

A crítica libertária de Tragtenberg vai por um outro caminho. As organizações que para Guerreiro Ramos só poderiam existir fora do ambiente econômico, para os *heterodoxos* são capazes de se responsabilizar pela produção. A atualização humana (termo que Guerreiro Ramos emprega) se daria a partir do momento em que o indivíduo tomasse a sua parte do trabalho de forma consciente, o que para Tragtenberg só é possível através da auto-organização. O problema, então, não é a racionalidade formal, e sim a segregação social que coloca uns acima de outros e separa o trabalho manual do intelectual. A atualização humana – ou contra-alienação – ocorreria quando mente e corpo, trabalho intelectual e manual, voltassem a ter o mesmo valor. Quando propriedade, controle e execução pertencessem ao mesmo sujeito. A auto-gestão operária destruiria automaticamente o caráter formal, ou burocrático, das corporações.

A conclusão que fica é que “as doutrinas de organização do trabalho não são mais do que a teorização deste processo [o desenvolvimento das condições de exploração], a reflexão sistemática sobre um dos aspectos centrais da mais-valia relativa” (BERNARDO, 1991, p.69).

Portanto, dois elementos são centrais no desenvolvimento das concepções que caracterizam a Escola de Relações Humanas. O primeiro é que aqui os gestores se desvinculam dos trabalhadores completamente e passam a disputar a direção do processo com a burguesia. É quando a Administração Profissional parte para se tornar Administração Política, seguindo a lógica dos gestores. O segundo é que a extração da mais-valia passa a se dar cada vez mais de forma relativa, mostrando não só a integração das unidades produtivas, mas o grau de sofisticação que se chega a dominação de uma classe sobre as outras.

A Escola de Relações humanas assume, portanto, uma função estratégica no desenvolvimento dos gestores enquanto classe. É com a Escola de RH que esta classe ascende, toma consciência do seu poder. Dominando completamente as fábricas e todos os outros locais de trabalho, enfim, controlando o processo de trabalho, os gestores partem para dominar a gestão de toda a sociedade, através do próprio Estado. É uma nova Administração Política que começa a se esboçar, imbricada e seguindo o mesmo padrão da Administração Profissional. A

Administração Profissional, entretanto, continua em franca ascensão, desenvolvendo-se para a biopolítica.

## 2.7 BIOPODER E CLASSES SOCIAIS

A Escola de Relações Humanas, entretanto, não é o fim. Marca o início de um novo momento das formas de dominação. A Escola de RH é a versão restrita do biopoder, sua versão mais acabada para o universo organizacional, para as burocracias privadas e estatais, mas que rapidamente se integraram com as formas de dominação mais amplas, expressas nas novas configurações superestruturais e principalmente materiais, já que a vida passa a ser o objeto de dominação e não somente mais o trabalho. Esta integração entre todas as formas de dominação, de dentro e de fora das organizações, da interiorização da lógica das instituições das classes dominantes pelo capataz, caracteriza uma nova forma de Administração, para além da Administração Política.

Capturar a subjetividade do proletariado não é mais suficiente. Os muros das fábricas, como defendem alguns, não foram derrubados; ao contrário, sua ampliação estendeu-se para dentro do indivíduo, atingindo também todos aqueles que não se situam em uma posição privilegiada frente à luta de classes. As formas de dominação avançaram ao ponto de administrar todas as esferas da vida. É a total reprodução humana. Fisiologia e política, materialidade e cultura, finalmente se realiza a fusão. O biopoder, conceito foucaultiano, expressa esta síntese:

Biopoder é a forma de poder que regula a vida social por dentro, acompanhado-a, interpretando-a, absorvendo-a e a rearticulando. O poder só pode adquirir comando efetivo sobre a vida total da população quando se torna função integral, vital, que todos os indivíduos abraçam e reativam por sua própria vontade (...) A função mais elevada desse poder é envolver a vida totalmente, e sua tarefa primordial é administrá-la. O biopoder, portanto, se refere a uma situação na qual o que está diretamente em jogo no poder é a produção e a reprodução da própria vida (NEGRI, 2005, p.43).

Foucault é o autor que vai nos mostrar como se deu a transição do período da *sociedade disciplinar* para a *sociedade do controle* e, portanto, de que forma a vida passou a ser objeto do poder (NEGRI, 2005). A sociedade disciplinar, a era da dominação do taylorismo e de outras formas abertas de subjugação, se caracteriza pela consolidação de uma vasta rede de

instituições e aparelhos “que produzem e regulam os costumes, os hábitos e as práticas produtivas” (p.42).

A existência de Mayo (e da Escola de Relações Humanas) é a comprovação de que as formas de dominação estavam ficando cada vez mais sutis, cada vez mais “democráticas”. É de Mayo que se inicia o processo de consolidação da dominação dos cérebros e corpos. A polícia passa a estar dentro de cada um. A sociedade do controle, baseada neste tipo de dominação, se caracteriza

por uma intensificação e uma síntese dos aparelhos de normalização de disciplina que animam internamente nossas práticas diárias e comuns, mas, em contraste com a disciplina, esse controle estende bem para fora os locais estruturados de instituições sociais mediante redes flexíveis e flutuantes (NEGRI, 2005, p.42-43).

Porém, esse momento não é caracterizado somente pela nova ideologia dos gestores. Há um forte respaldo na reorganização da estrutura produtiva. O toyotismo é o braço concreto desta ideologia, que de certa forma diminui o número de gestores, ou, pelo menos, transforma em desnecessário um número significativo dos gestores de chão-de-fábrica (os capatazes) e o próprio trabalhador passa a exercer o controle sobre o seu próprio trabalho. O trabalhador é o responsável direto pela sua própria exploração e pela exploração dos colegas de trabalho. A Escola de relações Humanas, que avança para o biopoder, é a tentativa de tirar a luta de classes do local de trabalho no objetivo de aumentar o poder dos gestores mais especializados.

Expandindo o processo de dominação do trabalho para toda a vida, o processo de extração da mais-valia relativa também se amplia. Na fase atual da Administração, não basta responder às demandas do trabalhador padrão e todo um aparato para reagir a qualquer esfera de contestação é criado. Porém, para o trabalhador o processo de extração da mais-valia se intensifica, ele passa a ser mercadoria total, tudo que dele vem e consumido. Do seu corpo ao seu espírito. Todas as suas atividades passam a ser geridas.

Por isso evitamos ao longo de todo este texto trabalhar com a categoria “trabalhador”. A idéia de trabalhador ainda está muito imbricada com o chão das fábricas, apesar da realidade já se mostrar mais ampla. Ao usar proletariado, no lugar de trabalhadores, não estamos brincando somente com as palavras, mas queremos chamar a atenção para que se entenda a exploração para além dos muros das fábricas de automóveis ou similares. Há cada vez mais uma quantidade de trabalhadores explorados de forma indireta pelas normas capitalistas de produção e reprodução. A fábrica está em todos os locais: nas escolas, nas famílias, nas igrejas. Brentham vence.



Não estamos a afirmar que o trabalho deixou de existir, nem o papel que ainda exerce a classe operária tradicional. O trabalho é ainda a fonte de valor e por isso é o que mantém o atual modo de organização social vivo. É importante afirmar também que os operários tradicionais ainda exercem forte influência na correlação de forças na luta de classes. Pelo seu protagonismo histórico, estão ainda na vanguarda da lutas urbanas em muitos locais, mesmo que quase sempre dividindo com outros atores este papel. Não é por menos que a classe dos gestores burocratas dos sindicatos surgiram destes.

O importante aqui é compreender que o proletariado não é um todo monolítico, que há estratificações e demandas específicas. As formas de dominação e as conseqüentes formas de resistências se dão também de formas diferenciadas para cada grupo, mas a classe ainda existe e para buscar qualquer unidade é preciso primeiro reconhecer as diferenças. De forma bastante genérica, podemos definir o proletariado como o conjunto de todos aqueles submetidos à disciplina capitalista, todos aqueles afastados do controle, e não somente propriedade, dos meios de produção. E faz-se necessário lembrar que a disciplina capitalista adquiriu forma da biopolítica, subjuga toda a vida e está para além das fábricas, escritórios e dos locais tradicionais da exploração.

Essa fragmentação da classe proletária leva a construção de lutas específicas que sofrem de um processo de *incomunicabilidade* (NEGRI, 2005). Mesmo expostas as mais diversas mídias numa velocidade numa antes presenciada, estas novas formas de fazer movimento não conseguem dialogar exatamente por não encontrarem um inimigo em comum. Para Negri, a tarefa política primeira é compreender a natureza do inimigo, que para ele é a ordem global do *Império*. A partir daí uma linguagem comum precisa surgir. Uma *comunicação de singularidades*. Uma comunicação que compreenda as especificidades que hoje dividem os trabalhadores, mas que consiga aponta para o mesmo caminho. Essa nova e atual forma de gestão de todas as relações sociais, e não somente as relações de produção, é o resultado da completa fusão entre a Administração Política e a Administração Profissional.

Mas uma nova linguagem em si não é capaz de resolver os problemas concretos do proletariado. Essa nova comunicação deve ser o início da fusão entre diversas experiências de *contra-administração*. É tarefa da *contra-administração* questionar o modo de vida burguês-gestorial e todas suas formas de dominação. Mas o problema fundamental passa por um problema de organização, como demos a entender ao logo deste texto, e não somente de *incomunicabilidade*, como afirma Negri. No mais, além de uma luta contra o *império* que se desenha, concentrando todas as forças do capital, há em cada local onde acontece a vida, uma luta a ser travada contra a burocracia, que difunde e garante esse mesmo poder em escala global.

## 2.8 A CORPORAÇÃO ENQUANTO INSTRUMENTO DOS GERENTES

Em *Administração, Poder e Ideologia* (1989), Tragtenberg nos mostra que a propriedade privada remodelara-se com o surgimento das Sociedades por Ações, dando ao capitalismo um novo momento e com ele o desenvolvimento de novas contradições. As grandes corporações, devido ao caráter monopolista do capital, ganhavam a cada momento mais poder. E esse poder destas grandes corporações, cada vez maiores e em menor número, era uma das preocupações de Tragtenberg neste livro. Sua outra preocupação, que não nos ataremos neste texto, é o desenvolvimento das organizações capazes de superar este momento. É com o advento das corporações que os gerentes iniciam o processo de disputa da hegemonia.

É bem verdade que Marx – como o próprio Tragtenberg admitira – e Lênin posteriormente ao analisar o imperialismo, já haviam percebido este fenômeno. Entretanto, destas corporações e de sua organização “revolucionária” havia surgido um novo agente com forte concentração de poder e com isto capaz de dar uma nova dinâmica nas relações sociais e reconfigurar a luta de classes – e não superá-la, como alguns defendem. Este sujeito social chamamos hoje de *Managers*. A versão atual do burocrata mandarim, do engenheiro taylorista, do funcionário do Partido Comunista. A peculiaridade é que neste momento eles já se colocam como classe para si, separando de vez a propriedade do controle.

Então, cada vez mais as grandes corporações estão deliberando os rumos da humanidade e dentro delas os *managers* ganham poder.

Assim, os ideólogos da Administração de plantão se incumbiram de discutir o papel que eles dariam às corporações de modo que melhor ela fosse aceita pelo resto da sociedade e qual deveria ser sua tendência futura, devido às sua expansão de poder. Uns defendiam que elas acabariam por ocupar o papel do Estado e outros consideravam o melhor caminho mantê-las independentes do poder estatal. Entretanto, as duas concepções jamais criticaram a hegemonia destas organizações.

Segundo o próprio Tragtenberg (1989), P. Drucker – considerado ainda hoje (apesar de já falecido) o maior “guru” da Administração – defende que as novas contradições internas das empresas seriam positivas para a sociedade na medida em que “educa” os jovens gerentes para, no futuro, se tornarem quadros para o Estado. Para esse autor, era inevitável que as grandes corporações se fundissem com o Estado. Aos poucos, a racionalidade formal tão forte no mundo empresarial vai tomando conta do aparelho burocrático estatal e as relações de poder são reconstituídas de forma similar. Das duas concepções, a primeira, esta defendida por

Drucker, ganha fôlego e a segunda é abandonada. Isto porque manter as corporações independentes ao Estado é, primeiro, não perceber que seria um retrocesso histórico, já que em nenhum momento isso aconteceu e, segundo, criar as próprias condições de destruição das corporações. O que nem Drucker, nem os teóricos “renegados” perceberam, foi que essa racionalidade instrumental que hoje parece entrar no Estado vindo das corporações, é nada menos do que a mesma racionalidade que se desenvolveu no Estado um dia e é ela a base das modernas corporações.

Mas era preciso ir mais longe. Era necessário que toda a sociedade aceitasse a “função social” das corporações. A expansão no número de sociedade por ações, fenômeno que diminui o poder do dono da empresa, fez com que fosse possível de se acreditar que o proletariado um dia tomaria conta das empresas. O poder passaria à população, esta seria a controladora.

Segundo a concepção capitalista de corporação, dominante nos EUA atualmente, o maior poder cabe aos controladores, o que os coloca em ascensão permanente. Por essa razão, a corporação tende a servir à sociedade e não apenas a seus donos. Berle defende o ponto de vista segundo o qual, se o sistema de corporação se amplia, é muito importante que o controle atue de forma neutra e tecnocrática, coordenando os vários grupos, desenvolvendo uma política pública. Em última análise, o grupo de controle desenvolveria um tipo de racionalidade que incluiria as determinações sócio-econômicas (TRAGTENBERG, 1989, p. 04).

O sonho dos discursos dos liberais parece cada dia mais próximo. O Estado parece caminhar para o seu fim, já que havia surgido com a ascensão da propriedade privada e para defendê-la dos que não as tinham. E a propriedade some porque não há mais dono, pois qualquer um, por meio da posse das ações, poderia tê-la!

Para esse mesmo Berle, citado na passagem acima, a corporação é a união entre trabalhadores e consumidores, seguindo somente as regras do mercado. É, em outras palavras, o desenvolvimento do comunismo sem a ruptura com o capitalismo tão defendida pelos socialistas, ou melhor, é a comprovação de que comunismo e capitalismo não são sistemas excluídos. Mais uma contradição cai.

Entretanto não é o fim da propriedade privada e, portanto, do Estado. O que ocorre é uma reestruturação organizacional geral das grandes empresas, em que a estrutura de poder é questionada e dividida com novos agentes – os gerentes. Mas a introdução de novos agentes com poder na sociedade não significa a diluição desse poder, muito pelo contrário. Esse processo interno da organização não pode ser entendido de forma separada do desenvolvimento

do capitalismo. Isso significa que, mesmo no seio dessas organizações, com o poder estando mais diluído, o número das corporações na sociedade diminui, possibilitando cada vez menos que pessoas compartilhem esse poder. Outras organizações, que eram consideradas focos de poder em outros tempos, vêem suas forças sumindo. As pequenas empresas, então, não significam mais muita coisa e seus proprietários, de certa forma, se proletarizam<sup>11</sup>. Com a terceirização e a generalização da subcontratação, a noção de pequena empresa independente extingue-se. As organizações da sociedade civil que ousavam questionar a realidade, sem o poder do Estado e com o crescimento das corporações, também passam a ser agentes cada vez mais secundários ou dominados pela mesma lógica dos que diziam se opor. “Como resultado final, temos uma sociedade de grandes corporações, cujo controle está nas mãos de uma oligarquia fechada que se auto-promove e se auto-produz” (TRAGTENBERG, 1989, p. 05).

Mas nenhum poder é concedido gratuitamente. A contradição entre o Estado (ainda dominado pela burguesia proprietária dos meios de produção) e as corporações (já controladas pelos gerentes) cresce. Na Segunda Grande Guerra, por exemplo, enquanto o EUA bombardeava a Alemanha, empresas estadunidenses intensificavam seus negócios com as empresas nazistas.

Entretanto, o movimento predominante é o de que o Estado se torne cada vez mais subserviente às corporações, e isso faz com que os próprios ideólogos das corporações comecem a se questionar sobre as conseqüências desse fato. A pergunta principal gira em torno das formas de controle social possíveis para as grandes empresas. Se para o Estado inventamos a democracia que jura manter a disputa por interesses antagônicos acesa, como controlar as corporações? Decretar o fim da luta de classes e, portanto, das contradições sociais, foi o caminho escolhido pela maioria; outros, mais ingênuos, defenderam que o mercado ainda era a melhor forma de regulação social. Ainda há o grupo que preferiu defender a transferência da democracia para o universo corporativo, colocando a opinião pública como maior fonte de poder.

O resultado é que as grandes empresas tornam-se de vez instituições, ou seja, se imbricam por completamente na sociedade e ganham funções sociais e poder político. Tragtenberg (1989) nos lembra que a função social das empresas não é uma novidade das últimas décadas do século passado, pois já na Alemanha Nazista a dimensão política das corporações foi incentivada e o Estado passava ser um mero agente regulador e responsável pela repressão. Cabia às corporações prover o desenvolvimento e ao Estado realizar a segurança nacional. Isso

---

<sup>11</sup> Ideologicamente, estes continuam comprometidos com a burguesia. Porém sua condição de derrotado na concorrência capitalista reduz drasticamente seu poder e deteriora sua condição de vida.

só se materializa nos discursos, pois na prática as grandes empresas alemãs foram, e talvez ainda sejam, altamente dependentes do Estado como em poucas partes do mundo.

Mas a primeira alternativa – o fim das contradições sociais –, foi P. Drucker mais uma vez que se encarregou de defendê-la. A contradição oriunda do conflito entre capital e trabalho é negada completamente na construção da teoria administrativa que embasa os *managers* e as Sociedades por Ações são as comprovações empíricas mais importantes para a sustentação desse argumento, entretanto falha. Mas Drucker também defende o fim do conflito entre empresa e consumidor, já que todos seriam ao mesmo tempo os dois.

Para Drucker, o povo organizado na “sociedade sem classes norte-americana” constitui uma realidade; o capitalismo dissolve a classe proprietária e proletária, criando um povo-classe média. Isso é possível pela união de burocratas, técnicos e gerentes vinculados aos proprietários. Em síntese, Drucker caracteriza a sociedade industrial pela inexistência da luta de classes, posto existir apenas uma classe: o povo-classe média vinculado às grandes corporações. (TRAGTENBERG, 1989, p. 07)

Com isso as teorias que os ideólogos da Administração desenvolveram ao longo de história deste campo serviram principalmente para mostrar as possibilidades de harmonia na sociedade atual e nas organizações que a compõe, com um foco especial nas corporações. Se o proletariado queria uma nova sociedade de quando em vez, a Administração poderia resolver isto. Alguns, por sua vez, tentaram compreender as organizações modernas de forma menos harmônica, sem negar os conflitos. Contudo, poucos foram os que se preocuparam em fazer uma crítica à Administração ou ir além: propor modelos baseados na auto-organização do proletariado.

Assim, cada classe vai desenvolvendo suas instituições, nas quais seu poder se acumula. As corporações, entretanto, não resultaram na derrocada do Estado, pelo contrário: ressignificaram e deram nova utilidade para essa instituição, outrora completamente dominada pela burguesia tradicional.

## 2.9 OS GERENTES ENTRE OS TRABALHADORES E A BURGUESIA

Até então apresentamos o desenvolvimento da Administração ressaltando os momentos em que a classe responsável por este conhecimento ainda não se tornara hegemônica. Os

gestores exerceram papel subordinado por muito tempo na apropriação dos resultados do trabalho abstrato. Agora nos atemos a quando o jogo vira, quando o desenvolvimento das forças produtivas não permite mais que a tradicional burguesia continue no comando político e ideológico das nações e do mercado mundial.

A origem dos gerentes enquanto classe dentro do modo de produção capitalista, consciente do seu papel e das suas diferenças em relação à burguesia, tem demarcação histórica bem definida. Nos primeiros momentos do capitalismo, quando ele ainda era liberal, o que hoje chamaríamos de pequenas empresas dominavam economicamente e um sistema concorrencial (embora nunca perfeito) já existia. No momento em que o conflito entre as classes dominantes se dava ainda entre a velha aristocracia e a nova burguesia<sup>12</sup>, quase não havia a separação entre direção e propriedade dentro das empresas e, portanto, a classe capitalista era restritamente formada pela burguesia.

Porém, com a Segunda Revolução Industrial há um aumento da dimensão das empresas que ganham mais importância na condução das sociedades. O capitalismo liberal cede lugar ao monopolista. Consequentemente, as teorias sociais de caráter totalizador e global, como a de Marx e a de Saint-Simon, perdem importância para as teorias micro-industriais de alcance médio (TRAGTENBERG, 1977, p.70) exatamente porque estas últimas se preocupavam em dar conta dessa nova realidade e não fazer uma crítica à sociedade que emergia. É esse crescimento da empresa moderna que dará origem à divisão entre gerência e produção, de lado dos que controlam; e de quem pensa e de quem executa, no lado dos trabalhadores. Assim os gestores surgem de dentro da classe trabalhadora, enquanto sujeitos; mas enquanto classe sua lógica e consciência são derivadas da classe dominante. A burguesia que tinha ganhado a hegemonia do poder político a nível global, começa a ser questionada dentro das suas próprias unidades produtivas.

Essa nova configuração histórica e a racionalidade desenvolvida dentro das empresas modernas exigiam e permitiam que o planejamento de longo prazo fosse elaborado, dando vida autônoma ao empreendimento, que já poderia ser pensando para além dos seus proprietários. E assim o planejamento se torna arma dos gestores nessa nova luta entre classes dominantes, no seio da própria classe capitalista. Entretanto o planejamento também é ferramenta dos gestores contra os trabalhadores, e Taylor, que apesar de ser um teórico dos gerentes, não parecia perceber o conflito intracapitalista, preocupando-se mais em subjugar os trabalhadores. Portanto, “para Taylor os que executam devem ajustar-se aos cargos descritos e às normas

---

<sup>12</sup> Esse conflito era mais ideológico do que concreto. Em toda Europa, iniciando-se pela Inglaterra, a própria aristocracia adquiria caráter capitalista, enquanto a nova burguesia absorvia o estilo de vida aristocrático.

de desempenho. Aí, a capacidade do operário tem um valor secundário, o essencial é a tarefa de planejamento. A especialização extrema do operário, no esquema de Taylor, torna supérflua sua qualificação” (TRAGTENBERG, 1977, p.72). Se o planejamento para a burguesia significava a perda de autoridade sobre o seu próprio empreendimento, para os trabalhadores se configura como o surgimento da disciplina capitalista, da extrema hierarquização e da alienação completa do seu trabalho.

Assim, os gerentes se colocam no meio do conflito entre burguesia e trabalhadores, muito mais conciliando do que acirrando. Por serem originalmente trabalhadores especializados, o resto do operariado demora por perceber que se trata de um corpo estranho, chegando a elegê-los como dirigentes nos momentos em que é retirada da burguesia a propriedade, ou colocados nos sindicatos, a partir do momento em que a racionalidade das empresas é transportada para as organizações dos trabalhadores.

A burguesia, por seu lado, precisa dos gestores para a sua perpetuação. Primeiro porque, como já assinalamos, estes últimos funcionam como barreira para a revolta dos trabalhadores, seja se confundindo com eles, seja criando a ideologia que mascara os conflitos de classe dentro das empresas. Mas, além disso, os gerentes levaram a racionalidade instrumental às últimas conseqüências, maximizando a extração de mais-valia (principalmente a relativa) do trabalho e por tabela o lucro, que é repartido entre as classes capitalistas, cada uma se apropriando de forma diferente.

Inseridas no novo momento, o capitalismo monopolista, as empresas crescem não só no tamanho e na capacidade de elevar às últimas conseqüências a exploração da mão-de-obra, mas ganham poder político, o que consolida a aliança das classes intercapitalistas contra as classes outrora dominantes que ainda controlavam boa parcela do Estado. Do outro lado, essa aliança se consolida também contra os trabalhadores que insistem em se organizar.

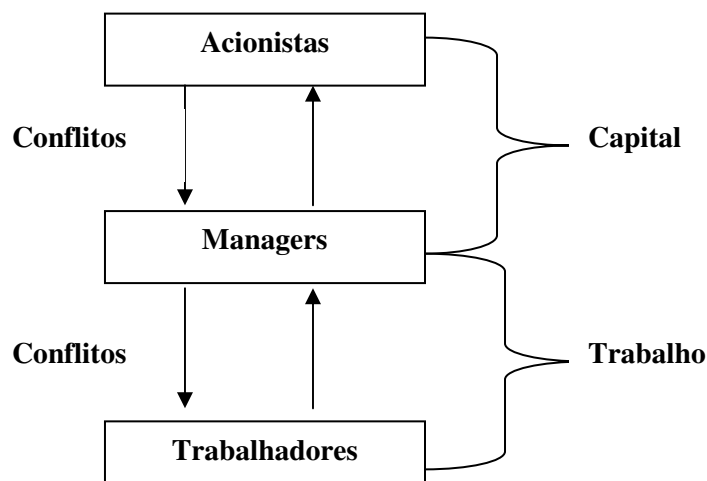
Assim como Saint-Simon havia conferido aos industriais a tarefa de conduzir a sociedade, Taylor oferece o mesmo papel aos administradores. Afinal, qualquer ideologia só se consolida quando consegue suprimir as contradições na mente dos subjugados. Uma classe que se pretende ser detentora do poder político (e não só econômico) precisa tomar para si a propriedade da razão, o que passa pela própria negação do seu caráter político. Para dominar a política, nada mais necessário do que negá-la!

Tragtenberg, por sua vez, dá sua contribuição para compreendermos o processo de construção da ideologia que justifica as relações sociais do atual modo de produção desviando-se dos conflitos e contradições. Decerto, a Economia Política já fez isso com maior profundidade, sendo a inovação de Tragtenberg, e de todo Marxismo Heterodoxo, desvendar o

processo que essa ideologia é construída. Para tanto sua ênfase é nos agentes sociais, neste caso os *managers*.

Entretanto, ainda falta uma coisa: compreender como estes mesmo *managers* contornam o problema da contradição interna das corporações e subordinaram a própria burguesia sem romper com ela.

A questão é que o mesmo conflito (o entre classes) que se dá em toda sociedade, acontece em maior intensidade dentro das empresas, pois trabalhadores estão colocados frente a frente com os proprietários da unidade de produção da qual empregam suas energias. “Empresa não é só o local físico onde o trabalho excedente cresce às expensas do necessário, o palco da oposição de classes, é também o cenário da inculcação ideológica. Nesse sentido, empresa é também aparelho ideológico” (TRAGTENBERG, 1989, p. 25). Cabe aos gerentes uma tarefa muito difícil: mascarar essa contradição e harmonizar os interesses em busca de uma maior eficiência.



Mas, com a reestruturação da propriedade privada decorrente da ascensão das corporações, a figura do patrão praticamente some e parte do poder que lhe cabia é transferida para os gerentes. A propriedade ganha independência e o gerente poder. Assim, como fica o conflito entre capital e trabalho? Algo muda dentro das corporações, é verdade. A questão agora é saber se o conflito foi superado ou se ganhou uma nova roupagem.

Portanto, primeiro temos que entender qual é a posição dos gestores na nova configuração da luta entre classes. Por isso é importante mostrar que os *managers* não são proprietários nem tem o mesmo poder do que eles e, também, seus interesses são muitas vezes contraditórios. Também eles não são só trabalhadores completamente alienados do seu processo de



trabalho. Têm sua função diferenciada do resto do corpo operário e recebe seu salário somado a inúmeros benefícios para oprimir estes. Por isto também não consegue conciliar seus interesses com os trabalhadores comuns.

Os acionistas, verdadeiros proprietários, perderam o controle de sua propriedade quase por completo. Não têm o conhecimento necessário dela para geri-la. Confiam, sem alternativa, aos gerentes a maximização de seus lucros.

Os gerentes, como empregados especiais dos proprietários, possuem o controle da empresa. Somente com a participação nos lucros eles podem ganhar o estímulo necessário para realizar os desejos dos acionistas. Então, mesmo subordinados aos acionistas e não tendo a propriedade do meio de produção que trabalha, ganham uma porcentagem da exploração do trabalho ocorrida na empresa e passa a ser também um pouco patrão.

No meio dessa contradição, entram em conflito tanto com os verdadeiros proprietários, como também com os trabalhadores. E nessa nova divisão interna do trabalho, o que antes cabia aos proprietários (fornecer capital e administrar a produção), é dividido entre duas figuras: os *managers* e os proprietários.

Entretanto, para além do conflito, há elementos que os unificam. O fato de serem tanto os burgueses quanto os gerentes classes de não-produtores, e, portanto, classes apropriadoras do produto do trabalho alheio, dá a estes uma certa unidade quando necessário. O fato de os *managers* ganharem salários não modifica essa condição, até porque a maior parte de sua renda não vem desta fonte, e sim da participação dos lucros, das gratificações e dos diversos outros benefícios. O salário se mostra como uma mera forma jurídica, que não deixa de gerar ainda mais confusão. Há, inclusive, aqueles locais onde nem a mesma forma jurídica é adotada para a remuneração do trabalho e a remuneração dos gestores. No final das contas, a remuneração do trabalhador advém de um processo de exploração, enquanto a do gestor surge do seu controle sobre a produção.

Além do conflito intracapitalista, surge mais um, oriundo principalmente do salário diferenciado. Enquanto o *manager* ganha seu salário de trabalhador mais a participação nos lucros de proprietários, o operário comum continua somente com seu salário básico, na maioria dos casos. Para estes, nada muda.

Os gerentes precisam fazer de tudo para realizar a produção. Assumem todo o desgaste antes destinado ao proprietário tradicional. O conflito, então, aflora no seio dos próprios trabalhadores (alguns nem tanto trabalhadores assim). Sendo uma barreira entre os trabalhadores e a burguesia, consolidam o fim ideológico da luta de classes entre essas duas esferas.

O problema maior é saber se na realidade a corporação funciona tendo em vista o interesse de seus acionistas. Concretamente, o que se observa é uma ampliação da área de poder do *manager* na área de distribuição dos lucros, apesar de esse poder ser delegado. Tal é a separação entre propriedade e controle que é bem possível que os controladores funcionem contrariamente aos interesses da propriedade. Verifica-se o fenômeno inusitado de a propriedade privada ser negada pela corporação; ela é autônoma, porém, no plano interno, o grupo controlador manda (TRAGTENBERG, 1989, p. 2).

Os proprietários, por sua vez, talvez com o objetivo de diminuir o poder da nova classe capitalista, passam a chamar todos os outros trabalhadores à gestão da empresa. Os operários, então, passam a ser, em muitas corporações, co-gestores da produção. A co-gestão, entretanto, não passa de um engodo. O trabalhador é ainda mais explorado. O proletariado é chamado a co-gestão na figura da “vanguarda”, quase sempre sindicalistas que acumulam muito tempo afastado das atividades produtivas. Ou acontece quando a empresa já não pode mais se sustentar e o trabalho não pode ser remunerado como vinha sendo feito. Essa “vanguarda”, quando ainda não é a representante da burocracia sindical – os próprios gestores – em breve é incorporada e forma mais uma fração da classe dominante.

Com a pulverização do poder, mas sem o fim da sua concentração, os focos de conflitos se multiplicam. O que antes já não era simples: o conflito direto entre patrões e empregados, agora se direciona por todos os lados, aliviando, é verdade, o que antes era o conflito central nas empresas, mas dificultando a vida daqueles que vivem para apaziguar os ânimos.

Cabe aos gerentes, controladores ou *managers* desenvolver uma ideologia que se consolida em duas vertentes, uma “para dentro” e outra “para fora” das empresas:

- 1) A que justifica a soberania das corporações e a sua conseqüente união com o Estado;
- 2) A que justifica o fim da luta de classes no seio das corporações, defendendo a possibilidade de harmonia de interesses entre proprietários, trabalhadores e gerentes.

Assim, o corpo que um dia Hegel deu ao Estado adquire novo espírito, e as corporações passam ser a própria história. Entretanto

O grande obstáculo à realização da idéia de ‘empresa-comunidade’ é a participação operária nas decisões da empresa. Segundo os ideólogos das grandes corporações, o problema é evitar que o trabalho usurpe as funções de poder gerencial legítimas. Enquanto isso, sob o impacto do desemprego tecnológico, os operários procuram vincular-se à fábrica enquanto propriedade coletiva (TRAGTENBERG, 1989, p. 12).

Jamais, e é importante lembrar, Tragtenberg viu o trabalhador como um ser de alma superior e portador da razão, evitando assim cair no fetichismo do trabalho e do trabalhador, prática comum ao *Marxismo Ortodoxo*. Idealização não é o caminho. Compreendia que a maior causa da sujeição ao poder era a vontade de possuí-lo um dia do jeito como estava dado e que por isto para muitos não cabia destruí-lo. Foi assim que os teóricos da Escola de Relações Humanas perceberam, sabiamente, que ceder um pouco desse poder era a forma de seduzir os trabalhadores para exercerem de forma mais harmoniosa os interesses da corporação. Foi esta fetichização que impediu muitos marxistas de entenderem a ascensão dos gestores enquanto classe, com interesses antagônicos com o proletariado.

## 2.10 AS DIFERENÇAS ENTRE OS GESTORES E A BURGUESIA CLÁSSICA

João Bernardo define a classe dos burgueses como sendo aqueles atrelados à propriedade privada e, portanto, “em função do funcionamento de cada unidade econômica enquanto unidade particularizada” (1991, p.202). Entretanto, não é desta classe que se importa este texto. Entender uma classe só é possível relacionando-a com outra ou outras. Por isso partimos dela – da burguesia, por ser mais ou menos conhecida sua trajetória, para deciframos a função exercida pelos gestores.

Compartilhando da mais-valia com os proprietários dos meios de produção existe, como já assinalado, uma outra classe não menos capitalista. São os gestores que promovem a integração do sistema, que o globaliza. São responsáveis pelo funcionamento das unidades econômicas e as relacionam com o conjunto das outras unidades.

Isso não significa afirmar que a função exercida pelos gestores não estivesse também sendo exercidas nas unidades particularizadas, nem que os burgueses não fossem co-responsáveis pela integração. Por mais desintegrado que fosse o capitalismo nos seus primórdios, sempre houve a necessidade de cada unidade se relacionar com outras e por isso a função exercida pelos gestores sempre existiu. Nesse momento os gestores existiam enquanto relação, não enquanto classe.

Por outro lado, a propriedade privada não é ainda meio superado e, portanto, garante a sobrevivência dos burgueses mesmo estes não se apropriando somente da mais-valia extraída da sua unidade. Mesmo os gerentes, hoje, exercendo a hegemonia, devido ao aparato jurídico e ideológico, a burguesia existe enquanto relação e também enquanto classe.

João Bernardo (1991), entretanto, prefere afirmar que desde seu início, o capitalismo contou com essas duas classes capitalistas, porém, somente com o avançar da integração das unidades produtivas os gestores subordinaram os burgueses. Partimos para outra compreensão: os gestores surgiram com a ascensão de um grupo de trabalhadores que, na divisão do trabalho, ganharam o poder de dirigir a extração da mais-valia. Por isso essa classe está tanto nos sindicatos quanto nas gerências das empresas. Então, enquanto sujeitos, os gestores só passaram a existir após a segunda revolução industrial, como já assinalado por Tragtenberg neste texto.

Já foi mostrado que as classes capitalistas se diferenciam pela função que desempenham no modo de produção. Não menos diferente é a origem e o desenvolvimento história de ambas. O último elemento, de todos levantados por João Bernardo (1991) que falta para explicar as diferenças entre gestores e burgueses, é a superestrutura jurídica que se apóia cada classe. São esses elementos que distinguem uma classe da outra e por isso a manutenção da propriedade privada é, enquanto ideologia e superestrutura jurídica, tão importante para a permanência dos burgueses.

A estrutura jurídica para os gestores é outra. A propriedade do capital, para os gestores, não se dá de forma particularizada, sendo, portanto, coletiva. Grupos de gestores possuem conjuntos de empresas e, às vezes, economias na sua totalidade. Mas esse controle não acontece de forma horizontal. Há uma forte hierarquia entre os próprios gestores que determina o lugar de cada uma na distribuição da mais-valia. Mas além da apropriação dos frutos da exploração do trabalho, a posição que cada gestor ocupa nesta hierarquia, lhe dá acesso a algo muito além do capital. O gestor se apropria também de uma rede de solidariedade que permite sua permanência nesta posição.

Por fim, é importante afirmar também que os gestores, enquanto classe, representam a defesa da não-propriedade, o que os identifica com os assalariados. Entretanto, já foi mostrado que não é exatamente do salário que se efetiva a renda do gestor, ou pelo menos, o salário é apenas uma pequena parte desta renda. Além do acesso a infinitas regalias impensáveis ao trabalhador, o gestor ainda possui ações da empresa e, portanto, participação nos lucros.

Afirmar que essa não-propriedade é tão mítica quanto a livre-concorrência, como nos alerta mais uma vez João Bernardo (1991), faz-se necessário. O mito da não-propriedade serve para os gestores assim como serve o da livre-concorrência para os burgueses. A não-propriedade privada dos gestores nada mais é do que a propriedade coletiva, restrita a um determinado grupo de gestores. É, apenas, uma nova forma de propriedade.

Por isso, se não concordamos plenamente com João Bernardo no que diz respeito à origem histórica dos gestores, as diferenças ideológicas e jurídicas na qual se afirmam ambas as classes capitalistas, e que foram expostas pelo autor, são de fundamental importância para terminarmos nossa análise.

## 2.11 A PLANIFICAÇÃO E A NAÇÃO CONTRA O PROLETARIADO

A história dos gestores se confunde com a história da planificação. A disputa da hegemonia exercida por esta classe contra a burguesia e os trabalhadores coincide com a difusão mundial da planificação enquanto ideologia e prática e é sobre isto que nos debruçaremos agora. Analisar a história da planificação nos mostrará de que forma a classe dos gestores conseguiu subordinar a burguesia sem, contudo, superá-la.

É bem verdade que a separação proposta por ambas as classes capitalistas só existe nos discursos. Mercado e planificação nunca foram escolhas opostas. Se de um lado o livre-mercado é um mito elaborado pelos proprietários das unidades produtivas, do outro, o mercado planificado não passa de uma redundância. Coordenar e integrar as unidades produtivas sempre foi tarefa do Estado. Fora deste esquema, não há como realizar o ciclo da mais-valia.

Se é falsa a distinção entre mercado e planificação, também o é entre mercado e proprietários das unidades produtivas. Colocados individualmente, é provável que muitos, ou até a maioria dos proprietários se joguem contra o Estado, mas quando analisamos estes enquanto classe, tudo muda. A competição entre burgueses, de forma livre, não nos leva ao “bem-estar” nem ao equilíbrio. As seguidas crises estão aí registradas pela história para provar isto, sem contar com o quadro de exclusão e miséria crescente. Assim, por mais que o Estado possa ir de encontro com os interesses de um ou outro proprietário individual, seu objetivo maior é de servir de instrumento aos interesses coletivos do capital e estes interesses exigem que uma certa racionalidade que combata a “anarquia do sistema”.

Mas voltemos à história. A planificação é elemento tão central para os gestores na disputa pela hegemonia que no início da década de 40 do século passado foram colocados em lados aparentemente opostos os países “não-planificados” e os “planificados”. Na verdade, a diferença não era ter ou não mercado planificado. O que se consolidava, de um lado, eram nações já hegemônicas pelos gestores e, portanto, em processo de implementação acelerada do capitalismo – o que ficou conhecido como Capitalismo de Estado. Podemos incluir aí as

nações ditas socialistas. Os supostos rivais eram as nações ainda hegemônicas pela tradição burguesa, países nos quais o capitalismo se desenvolveu primeiro e para onde se direcionavam os maiores fluxos de mais-valia.

Interessa-nos entender, então, a saga das elites dirigentes dos países planificados neste texto. Ainda na década de 30, muito mais forte do que a bipolarização entre nações defensoras da livre concorrência e o país defensor do mercado planificado (que até então só era a URSS), era as desavenças que levaram o mundo à Segunda Guerra. Fascismo, Socialismo e o New Deal (a política adotada pelos EUA nesse período) colocavam estes países em campos opostos, mesmo as classes de todos eles defensoras, em níveis diferentes, da planificação. Se havia um forte debate dividindo o globo, um debate pautado na forma como o mercado deveria ser regulado, entre aqueles que defendiam uma intervenção mais dura do Estado estava impossibilitando ainda uma aliança. Porém, não foram poucos que denunciaram as semelhanças entre estes campos. Os liberais mais ortodoxos formaram um grupo mais forte, representantes de uma elite em decadência. Do lado do proletariado, a rendição do marxismo quase que por completo à classe dos gestores inibiu uma crítica melhor elaborada e para além do capitalismo.

As desavenças, portanto, que levaram à Segunda Guerra Mundial foram, principalmente, a disputa entre Reino Unido e Alemanha para formarem, cada um, seu próprio império, de um lado; e a disputa entre EUA e Japão pelo domínio econômico do Pacífico, do outro. Essa disputa ideológica foi usada para mascarar os principais motivos do conflito. Entretanto, os gestores não foram os principais responsáveis.

A submissão do marxismo ao keynesianismo, sendo Keynes praticamente a principal fonte teórica da política econômica dos partidos social-democratas, ficou nítida e, a planificação, vinha de onde viesse, já era visto como algo positivo.

Os EUA, apesar da posição privilegiada deste no mercado mundial, não ficaram à margem, como já mostrado, da investida dos gestores. O New Deal, apesar de não colocar esta classe como hegemônica ainda, era um importante passo nesta direção.

A eclosão da Segunda Guerra, entretanto, não significou que a unidade entre os gestores de diferentes nacionalidades não foi tentada. O Pacto Germano-soviético de 1939, e outros consecutivos acordos entre nações socialistas e fascistas, mostravam com nitidez o alinhamento de projetos entre as elites destes países.

No décimo sétimo congresso do Partido Comunista, em 1934, é a voz autorizada de Stalin a afirmar que apenas a orientação anti-eslava dos hitlerianos levantava obstáculos à aproximação com a URSS, e não o caráter fascista do

regime alemão, pois o orador sublinhava as boas relações mantidas com o fascismo italiano (BERNARDO, 1987, p.75).

Já mostramos também neste texto, através das idéias de Tragtenberg, que ao mesmo tempo em que os EUA guerreavam contra o nazismo, corporações estadunidenses e alemãs intensificaram seus acordos.

Contudo, a história segue outro rumo temporariamente, e em 1941 acontece a investida nazista contra a URSS. Não se sabe qual desgraça seria maior: a consolidação do pacto estabelecido dois anos antes ou as milhões de mortes soviéticas e alemãs provocadas pela Segunda Grande Guerra.

Logo depois da Segunda Guerra, com o fascismo derrotado, a Guerra Fria impediu que houvesse também uma aliança entre o bloco socialista e o New Deal estadunidense.

Com o fascismo derrotado e impossibilitado de realizar pactos com outros grupos de gestores, com os gestores do socialismo soviético digladiando contra os gestores do capitalismo do New Deal, a pergunta que fica é: se os gestores formam uma classe, uma classe em ascensão, porque todas as tentativas de alianças entre eles foram fracassadas?

Se a Segunda Guerra e as imediatas conseqüências dela frearam temporariamente o projeto dos gestores, um outro processo iniciado neste mesmo período, talvez um pouco antes, ainda não tinha terminado e foi levado às últimas conseqüências. O combate ao colonialismo foi o elemento que unificou a nível global os gestores, foi o projeto desta classe em busca da hegemonia. O fascismo, o socialismo leninista e o New Deal avançavam na unificação. Porém

Antes de se fundirem num sistema econômico-social próprio, estas correntes fundiram-se nos movimentos políticos. A superação do colonialismo define-se, em termos exatos, como um processo de fusão entre aquelas três grandes correntes da classe gestorial que entretanto, nos países mais industrializados, se digladiavam após terem-se mais ou menos brevemente reunido (BERNARDO, 1987, p.82).

Para tanto, era necessário que as elites locais, de territórios ainda subordinados às metrópoles, incorporassem a idéia de nação e defendessem o “nacional”. As novas elites emergentes dos países ainda colônias, apoiadas de todas as formas pelos gestores em ascensão, usaram da defesa do “nacional” como uma ideologia triunfante na vitória sobre seus rivais internos, apoiados sempre pela burguesia das nações colonizadoras. É verdade que, entretanto, esse projeto surgira momentos antes e não passava de uma exportação da fórmula também vitoriosa usada pelos gestores da URSS e da Alemanha em seus próprios países. É por isso que passa longe de ser uma semelhança restrita ao emprego dos termos as existentes entre o Nacional Bolchevismo soviético e o Nacional-socialismo de Hitler.

Semelhantes, porém não idênticos. A defesa do nacional é típica de uma aliança entre classes. E essa aliança não se deu de forma igual em todos os lugares. Na URSS, como já muito bem conhecido, a emergente classe dos gestores (ou do Partido) construiu uma aliança com o proletariado também emergente e com o campesinato pobre. Para o New Deal e o Fascismo, essa aliança de classe se deu de outra forma.

A classe gestorial prosseguia os seus interesses baseando-se, antes de mais, na aliança com as camadas da burguesia correspondentes aos ramos econômicos mais concentrados e só acessoriamente recorria ao apoio fornecido pelo proletariado; sob este ponto de vista o fascismo equivale-se ao New Deal e apenas os distinguia o fato fundamental de o primeiro ter ocorrido relativamente a classes dominantes desfavorecidas na repartição mundial de mais-valia, enquanto que o segundo se processa em relação a classes dominantes com ela beneficiadas (BERNARDO, 1987, p.85).

E assim, a defesa do Nacional coloca-se alinhado à defesa do planejamento. O objetivo final é um só: reafirmar o Estado.

Entretanto, é Mussolini que se apresenta enquanto novidade e se coloca mais adiante na fusão. Ele desloca o conflito entre classes para outro plano. Mas, obviamente, só consegue isto nos seus discursos. O conflito central passa a ser, então, o entre nações. Desta forma, “Nações Proletárias” (que na verdade não passam de locais no qual coube aos gestores a aceleração da construção do capitalismo) deveriam lutar contra as nações dominadoras, os antigos colonizadores, pioneiros no desenvolvimento do capitalismo, países dos patrões. Se a Administração Profissional fez de tudo para reduzir ao plano individual o conflito, a Administração Política, não em antagonismo com a Administração Profissional, coloca nações contra nações: tudo para não assumir o real conflito, o entre o proletariado e as classes apropriadoras da mais-valia.

As elites desfavorecidas na divisão mundial de mais-valia precisavam da força do seu proletariado para garantir sua parte. A Itália de Mussolini, então, se transforma numa “Nação Proletária” (quase não tendo colônias) subjugada não pelo capital, mas pelas nações democráticas. Assim encontra a justificativa para a sua ação genocida.

A América Latina no geral (e especificamente o Brasil) não tarda a entrar neste processo. Com a independência política já garantida, o projeto nacionalista ganha novos elementos. A confluência entre aspectos fascistas e nacionais-bolcheviques no governo de Vargas<sup>13</sup>, mas também em muitos outros na América Latina, são mais que evidentes. O apóio dado por

---

<sup>13</sup> Não estamos a afirmar que Vargas era socialista ou expressasse nitidamente sua aproximação com alguma vertente deste campo. O que queremos mostrar é que, por mais contraditório que possa parecer ao senso comum, Vargas soube assimilar elementos socialistas aos seus programas.



Prestes ao mesmo tempo em que o governo vacilava sobre a posição que tomaria na II Guerra de modo algum nos parece ambíguo. É apenas mais uma prova da confluência dos gestores enquanto classe a nível mundial. Internamente, a burocracia sindical apoiava o governo Vargas, assim como na Itália fascista apoiou Mussolini.

Desta forma se caracterizam os países que não se alinham com os fascistas derrotados nem com nenhuma das grandes potências da Guerra Fria. Esses países, na sua grande maioria ex-colônias, longe de se situarem perdidos no tempo e no espaço, se configuravam como a síntese mais acabada da unificação do New Deal, do fascismo e do leninismo.

Produziu-se uma síntese organizacional e ideológica que reúne: a planificação soviética da economia e a forma leninista de aproveitamento do movimento operário e dos camponeses sob a condução gestorial; a versão fascista do mito nacional e o sistema fascista de mobilização da população em corpos para-militares, com que procura consolidar-se toda a sociedade sob o comando de um poder plebiscitário; o tipo de articulação conseguido, nos regimes saídos do New Deal, entre uma certa planificação estadual e a relativa autonomia das empresas particulares (BERNARDO, 1987, p.113).

É por isto tudo que a defesa da nação, como já assinalado, foi usada como elemento necessário para implementar a modernização. Em outras palavras, podemos dizer que o objetivo era colocar multidões para dentro do modo de produção capitalista em locais que nem de perto tinha se consolidado algum tipo de revolução liberal. Se para os capitalistas locais e internacionais era óbvio este apoio, os gestores socialistas-leninistas da III Internacional, até então forte referência para o proletariado mundial, não fizeram diferente. Rosa Luxemburgo, entretanto, como nos mostra Negri (2005) e muitos outros antes dele, percebeu já em seu tempo o quanto perigoso e contraditório era este processo. Sendo umas das maiores referências de militante que lutou contra a burocratização (TRAGTENBERG, 1991), Rosa Luxemburgo apontou para as ambigüidades envolvidas na modernização, na defesa cega do desenvolvimento. Fez uma crítica também à derrocada de um dos principais alicerces do movimento proletário de até então que era a defesa do internacionalismo. O nacionalismo, para Luxemburgo, provocava a divisão do proletariado em prol de uma conciliação de classes nos exatos momentos que a burguesia se encontrara enfraquecida, incapaz de levar adiante seu projeto. Os gestores, quiçá, pensavam em existir para si. Entretanto, maior que todas estas críticas, foi a direcionada ao caráter autoritário da “nação”.

Nação significa ditadura e é, portanto, profundamente incompatível com qualquer tentativa de organização democrática. Luxemburgo reconheceu que a soberania nacional e as mitologias nacionalistas usurpam, efetivamente, o

terreno da organização democrática, renovando os poderes da soberania territorial e modernizando seus projetos por meio da mobilização de uma comunidade ativa (NEGRI, 2005, p.114-115).

É daí que surge, ao contrário do defendido usualmente, a idéia de Povo para reforçar o de Nação. O povo nasce da nação e passa a ser seu elemento de sustentação. Não é pelo povo que a libertação de uma multidão chega, mas o contrário. O povo é uno e é detentor do poder. É ele que comanda o Estado. Mascara toda a diversidade, toda a contradição, todos os conflitos através da defesa do povo não passa de mais uma ideologia e serve, somente, para manter uma forma de dominação. Ao contrário disto, como afirma Negri (2005) há a multidão que é “uma multiplicidade, um plano de singularidades, um conjunto aberto de relações, que não é nem homogênea nem idêntica a si mesma, e mantém uma relação indistinta a inclusiva com os que estão fora dela” (p.120).

Porém, não podemos deixar de enxergar este processo através de suas contradições. Se a defesa da nação coube em muitos locais como a bandeira de unificação entre gestores e proletariado é porque, queira ou não, algo de progressista adivinha deste processo para os que continuariam em situação subalterna. É o que o próprio Negri (2005) chama de *Nacionalismo Subalterno* e, que é progressista na medida em que funciona como linha de defesa dos povos excluídos, apesar de não perder seu caráter conciliatório entre classes, contra as nações mais poderosas e, portanto, é uma luta travada contra o imperialismo.

A defesa na nação surge também para reafirmar a identidade e garantir a auto-estima de uma população, sempre considerada inferior ao colonizador. Mas essa mesma identidade é a que reafirma a idéia de povo em diversos locais e levará fatalmente, quando se passa por um projeto dirigido por uma classe dominante, à subjugação das contradições internas e formará o proletariado como classe a ser explorada.

A planificação e as corporações são ferramentas autênticas dos *managers*. Só cabe a eles “gerenciarem” esses instrumentos. A nação, por sua vez, não é sequer uma invenção da burguesia, mas imediatamente incorporada por ela quando ganha o poder. Os gestores não fazem diferente. Apropriam-se também da nação. Remodelam-na e descartam quando convém. É exatamente neste momento em que algumas nações perdem importância para os gestores, quando suas fronteiras devem ser derrubadas, que ela pode se transformar num elemento progressista para o proletariado.

## 2.12 CRÍTICA À ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA

Weber pautou a modernidade como a era na qual a essência é a cisão. Um combinado de forças opostas em constante tensão que daí deriva inúmeras formas de legitimação para evitar tal acontecimento. A forma mais eficaz de se impor esta legitimação é a racionalidade administrativa, que só se efetiva em constante entrelaçamento com as outras formas de legitimação. É sobre a regulamentação destas tensões que se dá a soberania do Estado. Enfim, a modernidade, entre outras coisas, se caracteriza pelo conflito e pela forma como as classes capitalistas conseguiram manter sua hegemonia apesar de tudo. Para tanto, todas as ciências lhe serviram de ferramentas, mas não podemos deixar de destacar o papel da Administração, principalmente para os gestores. Estes usaram da Administração para dobrar o proletariado dentro da fábrica primeiro, depois para conquistar o poder econômico e político em escala global. Por último, a Administração serviu como ferramenta para controlar toda a vida.

Nesse caminho, os gestores partiram do seio dos trabalhadores, usaram destes para derrubar os patrões dentro das fábricas quando convinha. A propriedade privada foi questionada e a promessa de um comunismo sem sangue seduziu à grande maioria. Entretanto, a propriedade só mudou de forma, nunca deixou de existir. Novas formas jurídicas se ergueram e a propriedade coletiva em hipótese alguma significou o fim da propriedade.

Mas as alianças entre gestores e proletariado não pararam por aí. Os *managers* precisavam da nação pra avançar ainda mais sobre o poder da burguesia e submeter os trabalhadores. Transformaram a multidão em povo e derrubaram as burguesias nacionais, quando convinha. Aplicaram, assim, o ideal de Hobbes a cada oportunidade. Combateram também o colonialismo e criaram novas fronteiras nas quais as velhas burguesias não tinham mais tanta importância assim. O colonialismo, o fascismo e o socialismo consolidaram estas uniões.

Mas a eles, os gestores, grandes responsáveis pela globalização, pela integração dos mercados e das unidades produtivas, não interessava a concentração do poder. Aliás, era necessário criar um poder difuso e ao mesmo tempo centralizado. Desta forma, em qualquer lugar a lógica é a mesma. A nação, que em muitos territórios foi pelos gestores criada, perdeu seu sentido frente às corporações. Os *managers* que afirmaram a propriedade privada e individual quando não tinham consciência de si e romperam com ela logo em seguida são os *managers* que criaram as nações para depois esnobarem do seu poder. Agora só se defrontam com os limites do próprio império que criaram.

Isso não significa, em hipótese alguma, que a Administração mudou de lógica.

A Teoria da Administração, até hoje, reproduz as condições de opressão do homem pelo homem; seu discurso muda em função das determinações sociais. Apresenta seus enunciados parciais (restritos a um momento dado do processo capitalista de produção) tornando absolutas as formas hierárquicas de burocracia da empresa capitalista ou coletivista burocrática onde o capital é encarado como bem de produção inerente ao processo produtivo, trabalho complemento do capital, a maximização do lucro objetivo da empresa, burocrática hierárquica, expressão natural da divisão do trabalho (TRAGTENBERG, 1977, p.216).

Assim, a administração afirmava o caráter universal dos seus pressupostos. Nega, dessa forma, a história para se apropriar dela. Não seria exagero afirmar que história do capitalismo pode ser contada pelas mutações que a Administração se submeteu, ou o contrário. Ao mesmo tempo, ela nega a política para controlá-la. Totalmente subordinada às classes dominantes, coloca a racionalidade instrumental como único deus acima das contradições. Assim estava dado o caminho a se seguir e os gestores colocam-se como instrumentos de sua idéia. Sacerdotes da nova razão.

É verdade que esta saga não se caracteriza pela linearidade. Houve derrotas impostas pelos trabalhadores e pelas burguesias. Porém, se a burguesia se encontrava sem expectativas frente aos gestores, dependendo destes e de suas ferramentas para a intensificação da exploração dos trabalhadores, cuja mais-valia resultante seria dividida entre as duas classes capitalistas, dos trabalhadores os gestores jamais conseguiram se libertar. É desta classe subordinada que se extrai a vitalidade do capitalismo. E é o avanço da organização do proletariado que obriga os gestores evoluírem enquanto classe. É por isto que a derrota da burguesia não significou definitivamente a vitória do proletariado em nenhum lugar ainda: a cada resposta que os gestores dão ao avanço das lutas dos trabalhadores significa um quinhão a menos nas contas da burguesia, mas quase nada para o próprio proletariado.

Até aqui, então, o avanço do proletariado é contraposto na mesma medida pelo avanço dos gestores. Entretanto, se os gestores, enquanto classe, precisam dos trabalhadores para gerar valor, para que os trabalhadores precisam da gerência?

Tentamos mostrar que os gestores surgem de uma cisão dos trabalhadores. Uma parte dos trabalhadores destinada ao controle da produção passa a cumprir um novo papel. Por ainda receberem salários, os trabalhadores demoraram para dar conta do que estava acontecendo.

Outro grupo fora escolhido pelos próprios trabalhadores para se desligar da execução e assumirem o controle. Nos sindicatos, esses trabalhadores de casta superior agiram com a mesma racionalidade dos gestores-capatazes.

A fusão entre estes dois grupos de gestores – o dos sindicatos e o das gerências das empresas – se dá no momento em que os segundos, seguindo o taylorismo, desenvolvem ferramentas e concepções de organização próprios do novo momento do capitalismo. Do outro lado, os gestores burocratas dos sindicatos ao chegarem ao poder em determinados locais adotam esta mesma concepção como bíblia, ou melhor, como manuais.

Do outro lado, o marxismo se rende quase que por completo aos gestores. Se para o proletariado já era tarefa difícil perceber que entre eles havia um grupo destacado que vivia da exploração do resto, tudo ficou ainda mais difícil quando a doutrina responsável por apontar os caminhos para a libertação destes servia para propósitos opostos. O leninismo, pensamento ainda hoje hegemônico no universo marxista, não se cansou dos elogios a Taylor, começando pelo próprio Lênin (LINHART, 1983), mas que não parou por aí.

Entretanto, chegamos a um momento em que os trabalhadores não colocam mais a burguesia como rival. Por que será? A resposta fácil, geralmente vinda do marxismo ortodoxo, nos diz que estamos num momento de refluxo da consciência do proletariado. O pensamento conservador diz já não haver mais luta de classes. Negri, que na nossa concepção não pertence a nenhum destes dois grupos, afirma quase o mesmo ao levantar a necessidade de se construir um inimigo em comum.

Porém, um olhar mais cuidadoso sobre as formas de organização do proletariado que questionam mais profundamente os alicerces do capitalismo atual nos mostrará que a bandeira contra as burocracias está presente em todos. Talvez a burguesia não seja mais o principal “inimigo comum”. E a forma como se organizam as lutas é fator determinante para finalmente separar as classes e colocar o movimento proletariado em um novo patamar.

### 3 DO ESTADO ÀS FÁBRICAS: A ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA DO MARXISMO ORTODOXO

O objetivo deste capítulo é fazer um levantamento das concepções de Lênin sobre a administração. O que podemos adiantar já aqui, e que já está evidente desde o início do texto, é que pretendemos buscar nesta referência do marxismo – diríamos até que se trata da maior referência do marxismo após os próprios Marx e Engels – os fundamentos da falta da crítica marxista ao mundo organizacional formal. Diríamos mais. Nos textos de Lênin tentaremos mostrar os momentos em que o autor “capitulou” (só para usar um dos termos preferidos dos leninistas) frente à organização burocrática. Portanto, não se trata de buscar o descomprometimento do marxismo-leninista com a Administração, mas o contrário: comprovar a total imbricação em diversos momentos da obra de Lênin com a Administração Política e a Profissional.

Analisar a obra de Lênin, entretanto, é um feito possível se não nos propomos a adentrar no momento histórico em que o autor viveu. A URSS surge sempre como exemplo, como contexto. É no seu rápido desenvolvimento das forças produtivas que se encontra toda a evolução da Administração naquele país. Obviamente, não nos interessa desvendar o modelo de gestão adotado no século XVIII. Porém, como nos aponta Tragtenberg, muitos dos elementos posteriormente levados às últimas conseqüências têm origem bem definida na própria Rússia pré-revolucionária, ou até muito antes deste período.

O período entre 1905 e 1917 entra no bojo da nossa análise, mas não como foco principal. Neste período atípico da história a *contra-administração* (ou a auto-organização do proletariado) mediu forças com a Administração Política. Lênin neste período teve uma menor influência e podemos até afirmar que neste momento (e nos primeiros anos da Revolução Russa) o foco deste marxista era a derrubada da burguesia e do czarismo através da organização do proletariado. Apesar de já possuir uma grande quantidade de elaborações, neste período Lênin não era o principal dirigente do proletariado russo. No seu pensamento desta fase buscaremos os elementos centrais de suas futuras convicções, mas, principalmente, as angústias que Lênin tinha e as opções que se abrem em seu pensamento. Após 1917, Lênin terá que escolher de forma drástica por uma das tendências.

Em 1917 esta dualidade de poderes chega ao seu limite e a *contra-administração*, ou os soviets, ganha enquanto concepção hegemônica. Daí a Revolução de Outubro: uma revolução proletária. Mas, o que aconteceu daí pra frente, muito longe de lembrar algo parecido

com o comunismo (o fim da propriedade privada e o controle da produção exercida pelos próprios trabalhadores), foi o início de um processo de desenvolvimento acelerado do capitalismo. Deste momento em diante que começamos a nos interessar.

Nossa análise não se inicia desse ponto só porque foi desse momento que Lênin passa a exercer um papel fundamental na condução da República Soviética ali fundada. Nem porque foi o momento em que a Administração Política passa a ser preocupação constante e crescente nas elaborações deste. O fato principal é a “escolha” que foi dada a esta multidão, rapidamente transformada em nação.

Fome, desemprego e guerras caracterizavam este país no início do Século XX<sup>14</sup>. Baseado no poder dos soviets parecia ser impossível tirar o povo russo desta condição. Acelerar o desenvolvimento das forças produtivas era tarefa principal, então, daquele Estado intitulado “ditadura do proletariado”. Não faremos coro junto com aqueles que julgam as escolhas em situação confortável décadas depois. Não afirmaremos que era possível buscar o desenvolvimento de forma tão acelerada de outra forma, até porque temos séria desconfiança da possibilidade de desatrelar o desenvolvimento, ou pelo menos a sua idéia, da economia capitalista. Enfim, não se trata de afirmar aqui que seria possível conduzir aquela situação utilizando-se somente do poder dos conselhos. Mas também não afirmaremos o contrário. Enfim, nossa questão aqui é outra.

Nosso objetivo é mostrar que o que estava sendo construído ali não se tratava de uma inovação em todos os aspectos. Os arranjos organizacionais desenvolvidos eram baseados nos modelos ocidentais já construídos. O que se fez foi levar às últimas conseqüências estes arranjos, como em nem um outro lugar foi possível, e acelerar de uma forma incrível a desenvolvimento do capitalismo. Aí está o que mais de radical aconteceu na República Soviética. Portanto, queremos fazer um recorte na história da URSS nos seus primeiros momentos, usando para tanto os textos de Lênin, para compreender, sob a ótica das estruturas organizacionais, o desenvolvimento acelerado do capitalismo naquele lugar.

A idéia principal é a de que a vitória do Partido Bolchevique não significou o fim da Administração Política naquele país. Pelo contrário, colocou a Administração Política em outro patamar, já que nunca fora visto condições melhores para o desenvolvimento da hege-

<sup>14</sup> “Quatorze Estados imperialistas, aliados às forças reacionárias russas, tentaram, durante três anos, despedaçar a Rússia exangue, onde o proletariado fundara seu Estado através a revolução de Outubro. Mas estas feras estão, por sua vez, muitos doentes para fechar completamente suas mandíbulas: a guerra mundial, sangrando a Europa desde 1914, as exauriu; as populações sofrem terrivelmente; a classe operária não agüenta mais e é hostil a esta operação policial contra-revolucionária, que ainda prolonga uma carnificina interminável. Motins, greves, revoltas enfraquecem a intervenção que acaba sendo derrotada pela encarniçada resistência do jovem Estado. Deste corpo-a-corpo emerge uma formação soviética profundamente marcada pelas condições mesmas de seu nascimento, pela experiência da guerra e da fome” (LINHART, 1983, p. 8).

monia dos gestores. Por um lado, com uma burguesia sem força, os gestores tinham metade do caminho aberto. Por outro, contornar o nível consciência que os trabalhadores russos tinham alcançado fez dos *managers* soviéticos uma classe extremamente poderosa, afinal, a história do desenvolvimento do capitalismo está totalmente subordinada ao desenvolvimento da organização do proletariado. Todo desenvolvimento técnico e gerencial corresponde a uma resposta aos trabalhadores.

Entretanto, há uma curiosidade histórica. Uma contradição que aos poucos vai se resolvendo.

A Administração Política necessariamente precisa da Administração Profissional para organizar o processo produtivo no plano micro. Porém, enquanto cada vez mais os gestores soviéticos conduziam a nação e seu povo para o capitalismo e, portanto, derrotavam paulatinamente o proletariado internamente, a condução da economia estava em boa parte do país sendo controlada pelos conselhos de todos os tipos, conselhos estes que aos poucos perdiam um caráter de organização autênticas e autônomas do proletariado e se transformavam em assembleias intrapartidárias. Havia, portanto, ainda duas lógicas distintas na condução do destino da multidão soviética. O modo como esta contradição se resolve nos texto de Lênin é o ponto central deste capítulo. A vitória da Administração Profissional marca o fim do projeto socialista naquele momento.

Ao contrário do resto do mundo, na URSS a Administração Profissional não é a origem da Administração Política. Lá tudo se inverte. Os gerentes dominam todos os espaços de poder como nunca antes observado em nenhum outro lugar na história do capitalismo. Eles desenvolvem ali a Administração Profissional mais poderosa que já se viu, mas somente depois de consolidada a Administração Política. A ausência de uma forte burguesia nacional e o ânimo revolucionário dos trabalhadores já relativamente apaziguado, na URSS os gestores dominam e mostram todo o seu potencial, usando de uma imbricação ideológica do taylorismo e com leninismo como principal fundamento. Na URSS, portanto, a Administração surge com mais força no Estado e só depois se torna hegemônica nos locais de trabalho. Partem primeiro por cima, pelo Estado Amplo, chegando depois no Estado Restrito.

Daqui para frente todos os caminhos levam a Lênin. Não queremos com isso centralizar toda a culpa deste processo em um único indivíduo. Não é isso. Primeiro temos uma questão objetiva que é a de começar por algum ponto e reduzir o objeto do estudo para podermos dar conta nesse momento. Poderíamos analisar uma série de figuras históricas, provavelmente todas do mesmo partido, e daí reconstruir o caminho trilhado pela Administração neste país. Mas focamos em Lênin por ser ele a referência principal, não só daquele momento revolucio-



nário mas para toda a esquerda que surgiu após ele, como também o escolhemos por ser, teoricamente, a síntese mais acabado do Marxismo Ortodoxo.

### 3.1 PARÂMETROS DE ANÁLISE

Passada a euforia da Revolução de Outubro, não foram poucos os que se dedicaram a buscar os elementos que denunciavam o caráter modernizador, no sentido capitalista, daquele momento. Muitos colocaram nas direções do processo a culpa de tal derrocada. Ironicamente, estes são exatamente os seguidores do leninismo, como os trotskistas. Outros, no entanto, buscaram enxergar as contradições do processo e fizeram uma análise do desenvolvimento das forças produtivas, o que o próprio Lênin de certo modo já fazia. Será que era possível dar outro rumo àquela revolução? Será que era possível, naquele momento, apontar para uma sociedade sem classes, sem propriedade privada, na qual todos participassem do controle e execução do processo produtivo?

Preferimos não fazer tal julgamento agora, apesar de já haver aqueles que o fizeram exatamente no local e no momento em que as coisas aconteciam. Seguimos daqui, pois, com a afirmação de que naquele local, no leste europeu – mas podemos até avançar para todos os locais declarados socialistas – que, por não romper com o sistema produtor de mercadorias, não houve socialismo nenhum, não houve sequer outro modo de produção diferente daquele que já estava consolidado no centro do globo. Se isso foi causado pelos caminhos que as direções escolheram ou pela impossibilidade de fazer diferente é outra questão.

Portanto, como o objetivo do texto é mostrar a ascensão de uma nova classe capitalista e de sua ferramenta ideológica – a Administração Política – neste momento nos dedicaremos a compreender de que forma os gestores se apropriaram dos aparelhos do Estado nesses locais. O que há de específico? O que há de diferente?

Este momento serve para comprovar a tese de João Bernardo, segundo a qual não há neutralidade nas forças produtivas. Fazer a crítica ao leninismo e resgatar o desenvolvimento da URSS pós-Revolução faz-se extremamente importante então.

Para tanto, buscamos levantar:

- a) Elementos que comprovem que na URSS não havia outra coisa se não um modelo de capitalismo em um estágio diferente do da Europa;

- b) Alguns elementos que mostram a existência da classe dos gestores também na URSS e as peculiaridades dessa classe no local;
- c) O leninismo como ferramenta ideológica dessa classe fomentando a Administração.

### 3.2 A IMPORTÂNCIA DE LÊNIN PARA O MARXISMO

Aqui, como em todo este texto, não podemos deixar de realizar uma discussão honesta, apesar dos limites. Este trabalho reivindica o marxismo como orientação. Sua preocupação é com a luta do proletariado e parte para tanto das contradições do capitalismo. Porém, ninguém mais do que Lênin teve esse corpo teórico como orientação para a própria prática. Criticamos aqui Lênin, mas principalmente aqueles que o usam de forma oportunista, descontextualizada. Criticamos ao mesmo tempo em que reconhecemos sua importância não só para a maior experiência de auto-organização do proletariado, que foi a Revolução de Outubro de 1917, mas para todas as experiências que a sucederam.

Não podemos deixar de reconhecer, por isso e antes de qualquer coisa, a importância de Lênin para o marxismo e para o movimento do proletariado em escala global, inclusive para sua auto-organização. Admitimos, no início do texto, que Lênin é um dos autores mais contraditórios quando fala em organização. Em diversos momentos, suas preocupações giram em torno do que chamamos *contra-administração* (ou a auto-organização do proletariado que se confronta com os gerentes). Isso está explícito nos seus textos da virada do século XX, principalmente quando estava fora da Rússia ou preso. Neste momento, sua concepção do Partido dava menos importância ao seu papel de vanguarda “iluminada”, e focava mais no papel pedagógico que esta organização deveria ter. Com a eclosão da Revolução de 1905, Lênin centraliza suas análises no poder dos soviets e continua fazendo a crítica à Administração Política – ou seja, a forma de organização racional das classes dominantes. Buscaremos passar rapidamente por esta transformação da concepção do Partido (entre outras organizações) no pensamento de Lênin.

Mas não é este Lênin que nos interessa. O que nos interessa, neste texto, é o Lênin estadista. O Lênin que deu mais força ao Partido, à vanguarda “iluminada”, e se defrontou com as contradições pessoais e políticas de “ser Estado”. É esse Lênin que não só deixa de avançar na crítica à Administração Política, mas como também a fomenta como poucos. Usa-a como

referência. Esse Lênin está principalmente nos textos escritos após 1917, mas muitos dos elementos já estão esboçados em textos anteriores.

Para nós, esse segundo Lênin é muito mais importante porque serviu de referência para os seus seguidores. E é desta concepção que se baseia a esquerda e seus partidos na maior parte do planeta. Portanto, analisar Lênin é estar preso ao contexto de surgimento de suas idéias. Principalmente porque, como ressalta Linhart (1983), Lênin é dotado de uma “dialética especial”, no qual cada etapa é separada do resto da história e vencer cada momento destes é o seu objetivo. Escolhe para tanto sempre o maior problema a ser superado para que o Estado Soviético exista mais um período. E os outros problemas são transformados em secundários, adversários da próxima etapa. Mas sua importância é dada também porque estudar Lênin é entender um pouco sobre quase todos aqueles que se declararam socialistas nestes últimos cem anos. Não era possível ser marxistas sem admitir Lênin como referência (como fez a grande maioria) ou construir o seu pensamento com base nas críticas a este autor.

Florestan Fernandes, talvez o maior leninista brasileiro, também concede a este um lugar especial na história do marxismo. Foi o pensamento de Lênin o único dentro do materialismo histórico que alimentou as revoluções do século XX<sup>15</sup> (LÊNIN, 1978a). Sua obra, ainda segundo Fernandes, se caracteriza por três marcos fundamentais:

- a) Contribuição teórica;
- b) Contribuição prática;
- c) Seus inúmeros papéis históricos, como revolucionário e líder principal do Partido Bolchevique.

Nítidamente, os marcos apresentados não são características distintas do mesmo indivíduo. Em todos os momentos, Lênin foi os três. Porém, este corte epistemológico é importante, pelo menos neste momento, para facilitar o desenrolar do nosso pensamento. Ater-nos-emos ao segundo ponto daqui pra frente, ou pelo menos teremos este como foco, pois é na contribuição prática que encontraremos as concepções leninianas de organização e a base que nos interessa do pensamento leninista.

Por contribuição prática entendemos, assim como Florestan Fernandes, todas “as invenções e adaptações de Lênin para as novas combinações institucionais de organização do

---

<sup>15</sup> É verdade que a Revolução de Outubro foi um fenômeno ímpar na história da humanidade. Porém, é importante não esquecer que aconteceram, em outros locais, revoluções que se orientaram por outros princípios: China, Vietnã, Cuba, etc.

movimento marxista-leninista e dos partidos que podiam mediatizar a sua transformação em força política especificamente revolucionária” (*apud* LÊNIN, p.08, 1978a).

O segundo recorte que fazemos é temporal. Obviamente, Lênin com um estrategista cuja preocupação era manter viva a Revolução a qualquer custo, construía e reconstruía seu pensamento a partir das contradições que surgiam. Contradições estas que, devido à dinâmica histórica do seu período, colocavam o Estado Soviético diante de escolhas que contradiziam alternativas escolhidas em períodos anteriores recentes. Lênin sob nenhuma hipótese queria por a “ditadura do proletariado” em perigo. Por isso, restringimos este trabalho ao que achamos ser o momento crucial do Estado Soviético, momento este em que as contradições sociais, políticas e principalmente econômicas ameaçavam pôr fim à Revolução Bolchevique. É nesse momento que acontece a confluência do pensamento de Lênin com a Administração Política e que acaba por caracterizar o pensamento leninista após a morte da sua principal referência. O “Comunismo de Guerra” marcou definitivamente a cisão de Lênin com aqueles que ele mesmo chamava de “esquerdistas” – aqueles europeus que relutavam em por em prática as idéias do “marxismo ortodoxo” sem, contudo, abandonar a bandeira da revolução; mas aí também sem incluem os “comunistas de esquerda” russos. Assim, Lênin “delimitou friamente os riscos que um Estado proletário podia e devia correr, sem arriscar-se e sem arriscar o poder soviético, ao dar uma marcha-à-ré que se impunha como uma condição *sine quo non* para a consolidação desse mesmo Estado, do poder em que se fundava e da futura transição para o socialismo” (FERNANDES, 1978, p.13).

Poderíamos escolher outro período se quiséssemos diferente leitura. 1905, por exemplo, Lênin não era “governo” como costuma dizer a nova esquerda mundial no seu pragmatismo eleitoreiro e o seu reducionismo teórico, mas não o era, principalmente, por estar a Rússia sob o comando de um Estado Burguês. Neste período acharemos textos preocupados com a auto-organização dos trabalhadores, como poucos o fizeram. Mas qual é a compreensão de partido, de sindicato e de Estado que a maior parte da esquerda herdou? Com toda a certeza não foi a deste período, até porque é comumente acusada de incompleta. Também não estamos a afirmar que existiram “dois Lênins”, como geralmente o fazem quando interessa desqualificar uma parte significativa da obra de determinados marxistas e até mesmo do próprio Marx. O que muda são as preocupações que afligem o autor em questão e com isso suas prioridades de desenvolvimento teórico são modificadas. Muitos dos argumentos posteriormente desenvolvidos encontram seus princípios já dados em textos de momentos anteriores, muitas vezes de forma contraditória. A supremacia da política sobre a economia, por exemplo, é fator determinante para todos os momentos.

Para entendermos do que trata cada texto, então, temos que obrigatoriamente voltar ao contexto o qual foram escritos. Repitamos e reafirmamos esta característica. Se momentos contraditórios surgiram como perspectivas para o Partido Bolchevique, resoluções tão contraditórias quanto deveriam ser elaboradas.

Ainda em 1917, no início da Revolução proletária de Outubro, Lênin não vacilou ao levar o seu próprio partido e os trabalhadores ao poder, respaldado no poder dos soviets. Defendia ele, neste momento, a eliminação total do Estado Burguês e de todas as suas instituições. Mas, como deve ser todo aquele fenômeno da história da humanidade que merece a caracterização de “revolução”, aquela que aconteceu na Rússia também se mostrou, ou se mostrou mais que qualquer outra, como um momento de decisões. O que valia antes dela muito difícil teria a mesma validade depois.

É daí, deste momento crucial, até a morte de Lênin em 1924, que a coisa começa a se desenhar de outra forma. É esse período que nos centramos. Nosso foco é do final de 1917 até seus últimos dias.

### 3.3 O MODO DE PRODUÇÃO ASIÁTICO E A BUROCRACIA SOVIÉTICA

Mas antes de tentar jogar a culpa naquele momento histórico e nas decisões tomadas pelos dirigentes daquele processo, precisamos entender as bases culturais e econômicas que antecederam a Rússia revolucionária. Essas bases permitiram, e é bom que deixamos bem nítido, e não determinaram tudo que aconteceu depois.

O estudo do Modo de Produção Asiático é de fundamental importância para nos ajudar a compreender os fundamentos da teoria leninista e o comportamento da multidão soviética. Apelidando a Revolução Russa de 1917 de “Revolução Autoritária”, Tragtenberg (1977) tenta mostrar que grande parte dos aspectos da Administração Política adotada neste país no início do Século XX se deve à invasão hunna ocorrida anteriormente e que levou a este território características dos outros povos orientais que viviam sob o domínio da burocracia patrimonialista. Segundo este mesmo autor (p.29), traços autoritários da URSS e do leninismo que nos parecem originários da revolução iniciada em 1917 na verdade nada mais são do que prolongamentos de instituições enraizadas nesta sociedade, constituídas em períodos anteriores. Podemos afirmar que está aí um dos pilares mais fortes da rápida construção da hegemonia dos gestores neste local e de sua aceitação.

É importante lembrar, antes de nos aprofundarmos um pouco mais no tema, que o modo de produção asiático se encaixa muito mais no método weberiano de “tipos ideais” do que no materialismo histórico do próprio Marx. Isso porque é bastante questionável a sua existência enquanto momento histórico assim como descrito. Porém, não podemos negar que o conjunto de características que expressam este momento, tem determinado respaldo na própria história.

Voltemos à Rússia... A burocracia passa a ser a essência da *modernização recuperadora* imposta na URSS após 1917. A novidade é que ela, a burocracia enquanto classe, não possuía os meios de produção nem era regida pela hereditariedade, assim como sempre foi a estrutura sob a qual se assenta a hegemonia da burguesia. A URSS era dotada de uma outra estrutura jurídica, então.

Porém, esta burocracia que se forma é altamente atrelada à constituição do Partido Único – que segue de perto a mesma lógica da classe dos gestores do modo de produção asiático. O Partido Único<sup>16</sup> com o monopólio do poder político se configura na elite dirigente e responsável pela construção da industrialização. Ascender no Partido significa ascender na burocracia e o Estado nada mais é que meio para esta classe.

Isso não significa o fim da Administração Profissional, mas sim sua completa subordinação à Administração Política. Nos primeiros anos da revolução chega a se ter uma dualidade entre as formas de gestão da sociedade. A Administração Profissional, ainda não plenamente desenvolvida, disputava o espaço com os conselhos de operários e camponeses, como já assinalado. A suposta eficiência técnica das fábricas sob o Sistema Taylor, por exemplo, disputavam a hegemonia com as fábricas ocupadas. Essa dualidade foi aos poucos superada e a Administração Profissional enfim pode seguir o projeto já traçado desde antes pela Administração Política Soviética. Esta contradição entre organização proletária na base da produção e controle gerencial da economia e na política é rapidamente superada devido à perda de poder dos conselhos operários e camponeses, que cedem boa parte dos seus militantes para as guerras nas fronteiras, outros tanto volta ao campo em busca de alimentos.

Isso não quer dizer também que no momento em que os conselhos se contradiziam com o Partido, enquanto prática, a burocracia privada tenha sumido. Esta segue a mesma lógica, porém os gestores de empresas pertenciam a uma casta inferior a aquela composta pelos burocratas do Partido e do Estado na URSS pós-revolucionária. O poder soviético nunca abriu

---

<sup>16</sup> O Partido Bolchevique, logo após a Revolução de 1917, centraliza todo o poder em suas mãos e acaba com o regime pluripartidário, inviabilizando, inclusive, a existência de outros partidos de esquerda.

mão definitivamente das pequenas empresas e a NEP (Nova Política Econômica) permite de vez a sua existência.

Assim, a burocracia do resto do mundo detinha somente o controle do processo produtivo e através das grandes corporações controlavam uma parte do Estado Amplo. Já na URSS ele funde o poder político ao econômico ao somar a propriedade dos meios de produção com o controle da produção. Torna-se deste modo uma Burocracia Total, hegemônica. Este novo tipo de burocracia se funde com a sociedade civil, com o reino das trocas. E esta fusão, da forma que foi imposta, foge do contexto histórico de Weber, obrigando a compreendermos a terceira forma de burocracia.

Entretanto, seja o Mandarim chinês do modo de produção asiático; seja o trabalhador que ascende à função de gerente; ou seja ele o funcionário do Partido Único, todos possuem algo em comum: detêm o conhecimento acerca do processo produtivo e o conseqüente controle da produção. Criam mecanismo para manter o trabalhador afastado da direção, alienados do fruto do próprio trabalho e, principalmente, são encarregados de criar a ética que garante a superexploração do trabalho e a forjada harmonia administrativa.

Outra característica que unifica as três burocracias é o fato de todas serem, ideologicamente, portadoras da razão, do “espírito”. Taylor tinha conferido aos gestores o papel de gerenciar não somente as indústrias mas como também toda a sociedade, por estarem eles acima dos conflitos. Na URSS quem se coloca como tal é o Partido, inquestionável no seu papel de mediador da história.

Porém Trotsky, um dos mais fortes fomentadores do marxismo-leninismo (e, portanto, do Marxismo Ortodoxo) parece dar à burocracia, no caso da URSS, o mesmo papel que Weber dá a ela na Alemanha, especificamente (TRAGTENBERG, 1977, p.191). A burocracia surge em ambos os países quando nenhuma das classes em disputa pela hegemonia tem condições de assumir por completo o poder político. Enquanto, para Weber, cabia à burguesia o papel de destituir a burocracia do poder na Alemanha; para Trotsky, cabia ao proletariado avançar no seu processo de organização para derrotar a burocracia. Enquanto na Alemanha a burocracia era produto das contradições entre classes dominantes, na URSS o era entre operários e camponeses (TRAGTENBERG, 1977, p.191).

Portanto, não estamos a afirmar que a Revolução de 1917 cristalizou a burocracia do modo de produção asiático como classe dominante. O que queremos dizer é que muitos dos elementos de momentos passados sobreviveram e influenciaram esta revolução e o Estado que surgiu após ela. A burocracia soviética é uma burocracia de novo tipo, mas surge de forma tão forte devido à tradição das classes dominantes daquele território. É, sem dúvida, uma buro-

cracia atrelada ao modo de produção capitalista. A um modo de produção que aceleradamente se instalava. A lógica e o seu papel podem até ser muito próximos à burocracia dos mandarins, porém as relações entre as classes já não é mais a mesma, e sua dominação, portanto, só pode se dar sob outra forma.

### 3.4 DA BUROCRACIA ORIENTAL À OCIDENTAL

A burocracia não acaba com o fortalecimento das empresas modernas. Transforma-se e subordina-se a uma outra lógica. A superação do modo de produção asiático deixou elementos importantes para a formação de um outro tipo de burocracia: a burocracia ocidental.

A burocracia ocidental tem como característica fundamental, e que a diferencia da burocracia oriental, sua base em um outro modo de produção, levando às últimas conseqüências a divisão do trabalho e a sua racionalização. Porém, Tragtenberg (1977) nos alerta que a causalidade econômica não é suficiente para explicar a emergência desse novo tipo de burocracia. É preciso unir à análise econômica a análise política.

Nos locais onde o modo de produção capitalista emergia como relação predominante, contudo a burguesia que deveria dirigir o processo econômico não tinha força o suficiente para implementar de forma total seu projeto – seja porque o proletariado não tinha força suficiente, seja porque a aristocracia ainda detinha a hegemonia – a burocracia assumia para si o papel de mediar as contradições, assim como os administradores nas empresas assumiram esta função após a Segunda Revolução Industrial. Deste modo, no Século XIX quando os países centrais da Europa (como Inglaterra, França e Alemanha) entravam de vez no capitalismo, as burocracias de cada um deteriam poder inversamente proporcional à força das burguesias nacionais. Sendo a Alemanha o mais atrasado e privilegiado com a maior burocracia; e a Inglaterra, de burguesia mais forte, sendo o menos burocrata.

“Quando a luta entre as classes sociais entra em situação de *impasse*, a direção política da sociedade passa às mãos da burocracia, que não somente regula, enquanto aparelho, o funcionamento do Estado, como impõe à sociedade as suas opções políticas” (TRAGTENBERG, 1977, p. 94). Assim, a burocracia, longe de ser somente um árbitro do conflito entre classes, ao elaborar seu próprio projeto e o levar adiante, se consolida ela própria em uma nova classe.

E é essa burocracia que Weber tenta entender, dando origem aos *Estudos Organizacionais* (ou *Sociologia das Organizações*, como ele próprio prefere). Percebendo que ali é



uma fonte de poder, Weber, apesar de defensor da neutralidade axiológica, viu neste sistema social *o maior perigo do homem* (TRAGTENBERG, 1977, p.139). Por isto que, longe de ser um defensor da burocracia como fizeram crer depois, Weber procura estudar a burocracia por entender que a adoração da racionalidade posta em prática através deste modo de organização social levaria a humanidade ao *desencantamento do mundo*. Assim, o método weberiano parece se confirmar: os valores podem determinar o objeto de estudo, mas não método da pesquisa.

E os valores que levam Weber a escolher por compreender a burocracia são de origem liberal, ideologia da classe da qual fazia parte. Um liberal radical e, porque não dizer, revolucionário, num país onde o liberalismo não tinha se desenvolvido e toda nação estava mergulhada no obscurantismo, em plena “crise da razão”. Porém, Tragtenberg (1977) chama mais uma vez nossa atenção: a obra de Weber não pode ser reduzida a “caracterização elementar de classe” devido à sua riqueza e complexidade.

Assim, ao descrever a burocracia, Weber colocava como necessário a emergência do modelo político liberal – a democracia – no qual o parlamento poderia ser a única força capaz de contradizer a burocracia e até subordinar esta. Contra a impessoalidade da burocracia, era necessário transferir poder para os políticos profissionais, que se responsabilizariam pelos seus próprios atos.

Por outro lado, a democracia das massas também não servia, porque se de um lado, o lado da burocracia, a racionalização é levada a conseqüências indesejáveis, do lado da multidão, a ausência da racionalidade leva ao predomínio do elemento emocional na política. A burguesia liberal é, então, a classe com a dose necessária de racionalidade e por isso a única capaz de esboçar um outro projeto de sociedade. O problema é que a burguesia alemã não assumia o liberalismo e, portanto, era incapaz de assumir a direção política do país, deixando Weber como militante solitário de uma causa perdida. A ascensão do nazismo foi a conseqüência disso. O pensamento de Weber é, portanto, um pensamento de classe, apesar de não ter sido adotado pela própria no momento em que escrevia. A verdade é que não existe somente um pensamento dentro da mesma classe, seja ela qual for.

Entretanto, a importância de compreender este momento histórico por qual passa a Alemanha de Weber não é o de fazer a crítica à burguesia que se recusa a ser liberal, mas o de entender as condições que levaram à burocracia ao poder e como ela se imbrica com o socialismo soviético. O pensamento de Weber é emblemático para compreendermos de onde surge a versão mais elaborada e crítica do pensamento acerca do mundo organizacional. Ou seja, os

mais rigorosos estudos da disciplina em questão ainda estão imbricados do pensamento das classes dominantes.

A burocracia moderna, chamada aqui de ocidental, carrega características significativas do modelo antigo desenvolvido no oriente. Entretanto, é importante frisar que houve uma adaptação. Por isso resta agora entender qual a ligação da empresa moderna com a burocracia ocidental, em quais pontos elas se confrontam ou se completam e principalmente se os gestores de ambas formam apenas uma classe. No caso da URSS, precisamos entender esse processo de fusão entre a propriedade e a gerência burocrática.

### 3.5 O MARXISMO E A ÉTICA PROTESTANTE

Apontamos durante todo um texto uma fusão entre o Marxismo Ortodoxo e a ética protestante. Na União Soviética e principalmente nos escritos de Lênin pós 1917 a adoração ao trabalho sem sentido, ao trabalho produtor de mercadorias, ao trabalho abstrato, era o instrumento necessário para a permanência da Revolução. Robert Kurz é o que melhor nos auxiliar nesta compreensão.

Segundo Kurz (1992), desde a década de 50 do século passado – e, portanto, muito antes do colapso total da União Soviética que se deu na virada para a última década do mesmo século – teorias do dito “mundo ocidental” já indicavam uma convergência entre o modelo adotado pelo eixo assumidamente capitalista e o “socialista”, derrubando desde já uma suposta oposição, ou pelo menos apontando que esta oposição já começava a perder todo o seu sentido. É bem verdade que na década de 50 a URSS já havia definido seu destino, podemos assim dizer, enquanto que nos primeiros anos da Revolução de Outubro, com Lênin ainda vivo, o que se tornou posteriormente a URSS não passava de uma possibilidade, defendida arduamente, dentro do processo contraditório e disputado pelo qual passava o país. Como as idéias de um tempo refletem as possibilidades colocadas à humanidade naquele período, as idéias de Lênin, como principal articulador naquele momento e naquele local, não poderiam deixar de ser contraditórias também, ainda mais quando ponderamos a velocidade com que os acontecimentos se sucederam. O que se trata aqui é, contudo, trazer à tona as idéias de Lênin, entre muitas outras, que justificaram o caminho escolhido por alguns de seus seguidores poucos anos depois de sua morte, ou que já se esboçavam ainda em sua vida.

É por causa desta tendência à convergência que Keynes se transforma em referência para os dois blocos, pois se há uma coisa que os keynesianos acertaram, entretanto sem nenhuma crítica às instituições, é que entre Estado e mercado nunca houve contradição. E é por esta visão pouco crítica que mesmo vendo ambos os modelos como faces necessárias do mesmo processo, que deveriam se conjugadas em concomitância, que os adeptos ao *Welfare State* nunca conseguiram ir além desta falsa dualidade em nenhuma parte, pelo contrário: a sustentaram dando-lhe novas bases. O que se deu de fato, ainda segundo Kurz (1992), não foi “uma conciliação assimiladora do mercado e Estado, num processo ontológico de transformação das sociedades industriais marcadas pelas ciências naturais, mas sim um colapso histórico” (p.17). Enfim, o uso do Estado e do mercado, como instrumentos das classes dominantes, foi levado às últimas conseqüências, foram utilizados conjuntamente até o esgotamento das possibilidades, não restando, portanto, solução dentro deste paradigma. Os países centrais, que outrora revezavam entre as políticas monetaristas e o estatismo, ironicamente, fortaleceram o Estado e seus aparelhos, inclusive os opressores, porque a “economia” não conseguia traçar o caminho desejado.

O que Kurz esquece de lembrar, somente, é o somatório de lutas e avanços dos trabalhadores que colocaram em cheque este modelo de desenvolvimento, obrigando aos gestores inovarem com o toyotismo e o neoliberalismo. Portanto, não foi esgotamento de uma idéia, de um “paradigma”, mas a luta de classe vigente que colocou o capitalismo em um novo momento e, para reagirem, as classes dominantes foram obrigadas a inovarem nas técnicas de dominação e cooptação.

Mas essa convergência apontada por Kurz acontecida muito antes de terem se auto-declarados vencedores as elites do lado ocidental superior do globo – porque seja de que lado for, a maioria da população da parte sul esteve sempre longe de qualquer coisa que se aproximasse de um triunfo –, ainda antes de um suspeito sábio ter declarado o “Fim da História”, essa convergência já havia colocado todo o planeta sob a mesma base de reprodução, que só poderia ser baseada na mercadoria, e a disputa desde então passa a ser muito mais ideológica do que real. Entretanto, mesmo sustentados todos pelo mesmo chão, o desnível ainda era enorme: vencedores, perdedores e observadores (o cada vez maior “mundo periférico”) nunca se colocaram no mesmo plano, nunca a hierarquia foi questionada e jamais realmente poderia ter sido.

Mas se a base que sustenta tudo é a mesma (e ela de sólido nada tem), se a economia já havia sido globalizada, o que leva um lado sorrir enquanto o outro lamentava? O que nem as elites vencedoras nem a maior parte da esquerda derrotada percebiam era que o colapso da

URSS, longe de só afirmar o fim de um modelo de socialismo (modelo que em vez de romper com o sistema produtor de mercadorias o implementava numa velocidade nunca antes vista), demonstrava em seu centro a própria crise de todo modo de produção.

O fim do Socialismo Real não colocou, e nisso Kurz estava completamente certo, o capitalismo em uma outra “Era de Ouro”. O colapso da URSS não deu aos novos derrotados do Leste e aos eternos perdedores do Sul um novo *Way of Life*. Os periféricos, agora aumentados em número considerável pelos ex-socialistas, continuavam agonizando e se aprofundando na miséria e na dependência, enquanto o Ocidente, transformado definitivamente em centro, ironicamente fortaleciam seus Estados e seus aparelhos de opressão e controle do mercado porque a economia, não seguindo o caminho desejado, provocava conflitos talvez muito mais poderosos do que os provocados pela Guerra Fria. Entretanto, eram conflitos que não traziam em seu bojo nenhum projeto “alternativo”, sendo o terrorismo e o crime organizado as mais conhecidas referências.

Mas quais serão os fundamentos desta crise global? Crise esta anunciada pela falta de perspectiva não somente do proletariado e suas organizações, mas também da própria burguesia, principalmente, e dos gerentes, que não conseguem esboçar nenhuma reação. Crise esta não somente materializada nas quebras das bolsas, mas pela agonizante taxa declinante dos lucros, pela impossibilidade de inversão do quadro de miséria e exclusão. Crise que não aponta jamais para um novo momento de crescimento. Qual elemento, para além da falsa oposição entre Estado e mercado, realmente afirma a convergência total da economia global? É no elemento que unifica não só a economia mas também as ideologias de todos os liberais e de muitos marxistas que encontramos a resposta: apologia ao trabalho. O trabalho não no sentido supra-histórico, mas como real expressão das relações desenvolvidas sob a égide do capitalismo, como expressão mais especial da mercadoria. Kurz aponta a crise da mercadoria-trabalho como a própria crise da modernidade, mas não entraremos por enquanto neste debate.

Faremos, entretanto, uma pausa no raciocínio. Como já assinalado em todo texto, não corroboramos com Kurz (1992) quando ele nega a centralidade da luta de classes. Esse conflito, para nós, ainda é o motor da história. É a sua persistência, e nada mais além, que derruba todas as teses que prognosticam o “Fim da História”. A mercadoria, enquanto relação, nada mais é do que a expressão deste conflito. Porém é necessário fazer aqui a crítica do “marxismo do movimento operário”, por mais inadequado que nos pareça este termo, por este ter compartilhado em sua maioria com a “Ética Protestante” e por isso mesmo onde esteve no comando nada mais foi que a materialização do “Espírito do Capitalismo”. Àqueles que deram um caráter supra-histórico ao trabalho, “na forma seca e abstrata” (KURZ, p.18) que se

dirigem estas críticas. Enfim, é uma crítica ao marxismo que deu ao modelo atual de exploração um sentido universal.

Trabalho, para Kurz, não se reduz à atividade produtiva, pois ao negarem este tipo de trabalho estaria impossibilitando o sustento da própria humanidade. Quando fala em trabalho, no seu sentido abstrato, exprime a conotação moral que o termo ganhou com o protestantismo e que o leninismo adotou. Uma justificativa para a nova escravidão. Criticar o trabalho, portanto, é criticar o papel que este exerce nas sociedades modernas.

Robert Kurz em nenhum momento se coloca como um marxista heterodoxo. Pelo contrário: suas críticas parecem se direcionar também para este grupo, mesmo que de forma não tão direta, já que suas observações são muito mais para detonar o leninismo e suas seqüências do que qualquer outra coisa. Vendo sob outro ângulo, ele jamais pode ser considerado um marxista heterodoxo pelo seu menosprezo à prática, ou pelo menos à intervenção direta na realidade. Sua proposta em pouco se aproxima à de Tragtenberg e a de João Bernardo. O que não podemos deixar de reconhecer é que quando faz uma crítica ao trabalho no seu sentido ontológico, está se confrontando exatamente contra aqueles que controlam o processo produtivo, contra os gerentes. Estes, os *managers*, que ainda não possuem o aparato jurídico completamente ao seu dispor, não construíram ainda toda uma superestrutura assim como é a burguesia; enfim, estes que são não-proprietários, por um lado e, de outro, não tem o poder respaldado na materialidade por não produzirem valor de forma direta. Em outras palavras, é a classe daqueles que precisam controlar o processo de trabalho para perpetuarem sua dominação.

O que aproxima, então, Robert Kurz e sua crítica radical, como ele a chama, dos heterodoxos é o resgate da teoria de valor de Marx, é a centralidade que ambos dão ao processo de mais-valia na teoria marxiana. Tanto para a Crítica Radical quanto para o Marxismo Heterodoxo o capitalismo, enquanto conjunto de relações baseada na exploração do trabalho, é um processo histórico, os meios de superação deste processo é que os afastam.

Mas não estamos aqui tentando fazer uma conciliação entre os dois grupos. Os limites das teses de Kurz estão dados. Inclusive precisamos avançar, e muito, na compreensão da mais-valia e na teoria de valor (enquanto conceitos e abstrações das relações sociais) e no foco que cada conjunto de críticas dá pra cada termo. O que pretendemos é buscar mais um elemento que exemplifique as semelhanças entre o socialismo real e o capitalismo ocidental, como já anunciado.

Qual, então, a diferença entre o socialismo da União Soviética e o protestantismo quando se trata do sentido dado por ambos ao trabalho? Os dois, de fato, transformam o trabalho abstrato em uma religião secularizada.

O socialismo do movimento operário nunca esteve muito distante dessa criação fetichista da motivação do antigo protestantismo. Enquanto este colocou o trabalho abstrato a serviço da religião, aquele transformou o trabalho abstrato numa religião secularizada, a do endeusamento da riqueza nacional, transcendente aos fins vinculados às necessidades humanas; precisamente para a Rússia, à beira da modernidade burguesa, o socialismo era um substituto mais ou menos adequado dos elementos constitutivos religiosos do modo de produção capitalista na Europa ocidental, desde a reforma (KURZ, 1992, p.19).

É só fazer uma comparação entre o mito russo Stakhanov e o não menos mitificado exemplo de Taylor, “o imigrante alemão de inteligência ‘lerda’ mas com a força e energia de uma empilhadeira” (GABOR, 2001, p.18) para percebermos que se trata da mesma ética.

Dizem que Alexej Stakhanov extraiu, lá pelo ano de 1935, 102 toneladas de carvão num turno de cinco horas e 45 minutos. O exemplo criado por Taylor, do imigrante cujo nome ele deu o de Schmidt, carregou 45 toneladas de aço em apenas um dia, no ano de 1899, sendo único operário a cumprir a meta estabelecida. Os dois exemplos mostram o dispêndio necessário da força de trabalho para desenvolver o capitalismo nos seus primeiros momentos. Dois exemplos característicos de momentos de aceleração de desenvolvimento das forças produtivas em locais diferentes, mas que, entretanto, precisaram da mesma ética para “motivar” os trabalhadores a exercerem suas obrigações.

A diferença é que Taylor, pelo menos, percebeu que sua ética quaker não seria absorvida passivamente pelos trabalhadores. Oferecia salários maiores para aqueles que batessem as metas ou trabalhassem dentro dos padrões estabelecidos pelo seu cronômetro. O próprio Schmidt, “de acordo com Taylor, tinha exatamente a mentalidade ‘bovina’ necessária ao trabalho físico embrutecedor que Taylor exigia de seus trabalhadores” (GABOR, 2001, p.18). Schmidt não virou herói, ídolo nacional. O próprio Taylor o usava para demonstrar o perfil necessário do trabalhador para exercer tais atividades braçais. Stakhanov, pelo contrário, virou exemplo nacional de um operário que trabalhava pela revolução socialista. Apenas 35 anos depois, Taylor encontrou na URSS o aprimoramento de suas idéias. Trabalhar pela revolução, em determinado momento da história, se mostrou mais eficiente do que os acréscimos salariais oferecidos por Taylor. Enfim, se o entusiasmo pela revolução ainda tinha algum respaldo é um fato importante a se considerar, mas não podemos deixar de enxergar que o tipo de trabalho na União Soviética, neste período, beirava à escravidão. Em um local aonde os

trabalhadores chegaram a um dos níveis mais alto de organização percebido pela história de até então, as técnicas e ideologias para a subordinação destes mesmos trabalhadores deveriam também conter o grau mais sofisticado de desenvolvimento já visto.

Uma afirmação de Lênin de 1918 mostra de que forma era necessário inculcar toda a ética burguesa/gestorial nos proletários. Após a Revolução, o caminho escolhido não era o de somente copiar os métodos das classes outrora dominantes de gerir os processos de trabalho; era necessário também, para que essas ferramentas fossem aplicadas de forma eficiente, adotar toda a cultura destas classes dominantes. Enfim, os trabalhadores deveriam exercer suas atividades não somente sobre o mesmo esquema de trabalho que acontecia nos países capitalistas, mas também se submeter aos mesmos princípios éticos e morais.

Faz cuidadosa e honestamente as contas do dinheiro, gere de modo econômico, não sejas preguiçoso, não roubes, observa a mais rigorosa disciplina no trabalho – estas são precisamente as palavras de ordem que, justamente ridicularizadas pelos proletários revolucionários quando a burguesia encobria com discursos semelhantes o seu domínio como classe dos exploradores, se tornam agora, depois de derrubamento da burguesia, as palavras de ordem principais e imediatas do momento (LÊNIN, 1918a, p.562)

É sob essa crítica, a crítica à ética protestante, que seguiremos na leitura da história da Revolução Russa e dos textos de Lênin. Mas não podemos esquecer que a centralidade deve ser dada às estruturas das organizações capitalistas – até porque determina as formas ideológicas – e àquelas formas que, rompendo a barreira da individualidade, se lançaram contra a hierarquia gestorial e a disciplina burguesa.

### 3.6 O ESTADO SOVIÉTICO E O MERCANTILISMO

Para entender o Estado Soviético, cujo modelo transformou-se em referência graças aos escritos de Lênin, entre outras contribuições, não basta simplesmente reduzir, de forma grosseira, o que se passou após a Revolução de Outubro como uma aplicação possível das políticas keynesianas. A elaboração e a aplicação do keynesianismo só foram possíveis em sociedades cujo capitalismo se encontrava em sua fase já desenvolvida, com suas contradições acirradas e, portanto, em condições de responder aos problemas colocados pela modernidade. Esse Estado que se desenvolveu na União Soviética, nos seus primeiros anos pós-

revolucionários, aproxima-se muito mais daqueles modelos vigentes em períodos de transição pré-capitalista, nos quais a estrutura agrária realizava um papel fundamental na economia nacional. Por este aspecto, a URSS pode ser muito melhor compreendida se comparada à estrutura mercantilista, enfim, se colocada como uma sociedade “proto-capitalista”.

Nas sociedades modernas, cujo terreno ficou aberto para a implementação do keynesianismo, uma característica marcante é o Estado já desenvolvido, com sua estrutura ampla de aparelhos. A preocupação das elites dirigentes passa a ser então a do controle do mercado, já que os conflitos sociais estão relativamente arrefecidos. Por sua vez, o mercantilismo e suas instituições se configuram pela necessidade de serem “totais”, fomentarem tanto o mercado como conter os conflitos.

Mas enquanto o Estado social regulador keynesiano abre, de antemão, espaço para a economia de mercado total, já existente e diferenciada – e de qual ele mesmo é produto –, e limita sua intervenção e suas atividades de regulamentação e administração à capacidade de funcionamento desta economia, o estatismo mercantilista do capitalismo clássico teve de assumir, de forma ilusória, o papel de sujeito absoluto da sociedade e de sua economia. (KURZ, 1992, p.29)

E é essa violência, manifestada de muitas formas, a característica necessária para transformar o servo em trabalhador assalariado. Ao contrário do que propaga o Marxismo Ortodoxo subordinado a “ética protestante”, o processo de transformação do servo em assalariado não se refere a uma evolução desejada de forma consciente pelo indivíduo sujeito da nova forma de exploração. Não foi também uma dádiva da burguesia e do seu processo de tomada de hegemonia. Os camponeses foram expulsos de forma violenta do campo e massacrados nas cidades que se formavam rapidamente. A população rural foi “desapropriada de suas terras, expulsa e transformada em horda de vagabundos, foi chicoteada, marcada a ferro e torturada, por meio de leis grotescas e terroristas” (MARX *apud* KURZ, 1992, p.30).

O que se passa na URSS, na primeira metade do século XX, se aproxima em muito do processo pelo qual a Europa já teria passado momentos antes. Porém, coube ao Partido Bolchevique impor a esse processo de transição do pré-capitalismo ao sistema produtor de mercadorias um ritmo nunca antes visto, de tão acelerado que foi. De um lado, pela vontade revolucionária, como já assinalado; de outro, porque a economia já estava se globalizando, permitindo um intercâmbio de técnicas. Esse impulso, que se repetiu em diferentes escalas nos diversos locais, a economia de mercado ainda não se encontrava plena – Kurz vai chamar de “desenvolvimento recuperador” (1992).



E onde entre Lênin nessa história? Lênin, como nenhum outro, compreendia as condições dadas (não somente políticas como também das forças produtivas) na Rússia pré-revolucionária. Sabia que não era naquele espaço e naquele momento que as condições para a superação de um sistema baseado na mercadoria e na exploração do trabalho estariam completamente desenvolvidas. Sabia disso principalmente após assumir o Estado. Como superar algo que nem existia? A ditadura do proletariado ali instaurada, que de proletariado possuía muito pouco, tinha, então, a tarefa de implementar o capitalismo e impor um ritmo acelerado neste processo. Para tanto, precisaria de um Estado tão forte quanto o previsto por Fichte, um filósofo alemão burguês.

É importante lembrar que um intenso debate dividia os socialistas russos. Os mencheviques, por exemplo, defenderam até o final que a Revolução Russa deveria ter um caráter burguês. A burguesia deveria desenvolver plenamente as forças produtivas e somente depois o proletariado teria condições de realizar uma revolução socialista. Lênin e os bolcheviques se questionavam: cadê tal burguesia então? Portanto, a Revolução Russa, para estes, deveria ser burguesa no caráter, mas encaminhada pelo próprio proletariado. A divergência dentro dos próprios bolcheviques era quando seria possível fazer uma “revolução dentro da revolução”. Ou seja: quando seria possível transformar a revolução burguesa em revolução socialista?

O Estado que Fichte colocava como necessário para um momento futuro, era o “Estado mercantil fechado”, que deveria controlar toda a economia, da fabricação dos produtos à circulação das mercadorias, garantindo a realização do ciclo. Entretanto, não cabia somente ao Estado o gerenciamento da economia: ele também deveria garantir que fossem justas todas as relações comerciais. O trabalhador deveria ter seu emprego garantido, o vendedor a garantia que seu produto ganharia finalidade. A segurança, e educação... Enfim, o Estado deveria desta forma se responsabilizar por todas as esferas da vida. Mas, principalmente, para dar o máximo de racionalidade possível ao caos do mercado quando ele ainda o era assim. Portanto, Kurz (1992) garante que este Estado, que ele chama de “Estado Racional Burguês”, só encontraria semelhante na URSS e o seu fracasso posterior significa muito mais o derrocada do idealismo burguês alemão do que a desatualização da crítica da economia de Marx (p.37). Entretanto, vejamos mais o Estado Racional de Fichte como um tipo ideal, um modelo weberiano para entender a realidade, do que a própria realidade.

É no famoso trecho de “Estado e Revolução” de Lênin, no qual ele faz elogios aos cor-reios alemães, que percebemos toda esta proximidade:

Um espirituoso social-democrata alemão dos anos 70 do século passado chamou os *correios* um modelo de empresa socialista. Isso é muito justo. Os correios são agora uma empresa organizada segundo o tipo de monopólio *capitalista* de Estado. O imperialismo transforma progressivamente todos os *trusts* em organização de tipo semelhante. Acima dos “simples” trabalhadores, que estão sobrecarregados de trabalho e que passam fome, encontram-se aqui exatamente a mesma burocracia burguesa. Mas o mecanismo de gestão social já está pronto. Derrubar os capitalistas, quebrar a resistência destes exploradores com a mão de ferro dos operários armados e demolir a máquina burocrática do Estado contemporâneo – e temos diante de nós um mecanismo de elevado equipamento técnico, liberto do “parasita” e que os próprios operários unidos podem perfeitamente pôr a funcionar contratando técnicos, capatazes, contabilistas, pagando o trabalho de *todos* eles, assim como o de *todos* os funcionários do “Estado” em geral, com um salário operário (LÊNIN, 1980 [1917], p.255-256).

Esta passagem do texto mais conhecido de Lênin de quebra comprova não somente as semelhanças entre o Estado Soviético e o Estado Fechado de Fichte, como também evidencia a tese central de João Bernardo trazida para nosso texto, a de que o Marxismo Ortodoxo considera neutras as forças produtivas. E, além disso, dá os fundamentos da Administração Profissional adotada na URSS, o que mais à frente resgataremos.

Portanto Lênin, como principal expoente dos bolcheviques, não representava junto com o seu Partido a síntese dos interesses do proletariado, papel que Marx e Engels tinham dado desde o *Manifesto* aos comunistas. Suas idéias fundamentaram a ditadura de outra classe, a classe dos gerentes. Todo o poder dos gerentes na URSS se dava pelo controle dos conflitos exercidos por eles, conflito este que se materializa entre as velhas classes dominantes e o proletariado em ascensão. Portanto, a meta era criar um capitalismo sem burguesia, já em uma fase superior.

Em outro texto de 1918 (*Sobre o infantilismo ‘esquerdista’ e o espírito pequeno-burguês*), Lênin avança na defesa da Administração ao criticar o “esquerdismo” e exaltar o grau de racionalização em que se encontravam as empresas alemãs, e explica que esse modelo de organização deve se também a forma de gerenciamento do Estado.

Temos ali [na Alemanha] a “última palavra” de uma técnica moderna, baseada no grande capital, e de uma organização planejada, ambas *submetidas ao imperialismo da aristocracia agrária e da burguesia*. É só tirar as palavras sublinhadas e colocar no lugar do Estado militarista – dominado pela aristocracia agrária –, burguês e imperialista, outro Estado, de tipo social diferente, com outro conteúdo no qual se refere às classes, o Estado soviético, isto é, um Estado proletário e obter-se-á *todo* o conjunto de condições das quais resultará o socialismo. O socialismo não pode ser imaginado sem a técnica baseada no grande capital, que se constitui segundo a última palavra da ciên-

cia mais moderna, e sem a organização estatal planejada, que obriga milhões de pessoas ao cumprimento mais rigoroso de uma norma uniforme na fabricação e distribuição dos produtos (LÊNIN, 1918 *apud* KURZ, 1992, p.44).

Portanto, para nós, o equívoco maior de Lênin e seus seguidores não foi o de ter abandonado a crítica da forma-mercadoria elaborada pelo próprio Marx, por mais que isto realmente tenha acontecido. O que há de mais problemático em suas idéias é o fato de não ter imposto às suas análises uma noção dialética dos conflitos de classe para além do tempo presente. Para encaixar na realidade da Rússia a teoria marxista, teve que cair na tentação da “tendência à simplificação” – sugerida por Marx e Engels também no *Manifesto do Partido Comunista* – enquanto sua realidade de transição exigia a complexificação. O que os seguidores do leninismo não perceberam foi que a luta de classes simplificada – ou seja, acirrada somente entre duas classes ficando as outras classes como satélites – só é possível quando o capitalismo não coexiste como outro modo de produção. Portanto, o abandono da crítica do valor de Marx deveria também levar ao abandono da configuração de classes própria para o capitalismo sugerida pela mesma referência.

De certa forma o próprio Kurz também comete este equívoco. Aponta a todo tempo o projeto da burguesia, mas não consegue enxergar o protagonismo do proletariado em nenhum momento. Assim, abandona a luta de classes, por não ver que o desenvolvimento do capitalismo formou outra classe tal capitalista e apropriadora da mais-valia quanto a burguesia. Percebe nitidamente que o projeto vitorioso, por um tempo limitado, na URSS não pertence nem a burguesia tradicional nem ao proletariado. Mas não explica o porquê, nem esboça resgatar qualquer experiência real, fora do mundo das idéias, que tenha se contraposto ao que ele critica. Aliás, a crítica pela crítica é uma característica marcante da Escola de Frankfurt, que na maioria dos casos produziu intelectuais afastados da luta de classes.

Portanto, é aliando novamente a teoria de valor de Marx à luta de classes que perceberemos que a crítica a hegemonia de uma classe não deve passar pelo papel que os indivíduos que a compõe exercem. Não se trata de uma crítica aos burgueses e aos gerentes, como se uma simples atividade genocida, como diversas vezes foi tentada, fosse capaz de extirpar da história os conflitos entre as classes. Não se trata de uma questão ética em essência. A crítica mais radical se passa pela relação que cada classe representa no sistema que a sustenta como hegemônica. Tanto o caso da burguesia quanto o dos gestores, ambas se sustentam pela relação-capital. É a forma como esta relação se dá que poucas vezes foi colocada em pauta pelos movimentos ditos revolucionários. Superar a mercadoria, o trabalho abstrato e o sistema de exploração da mais-valia é muito mais radical do que o extermínio de duas dezenas de ricos.

Foi desta idéia reducionista de classes sociais, como se elas representassem somente um aglomerado de indivíduos, que se originou toda fetichização aos trabalhadores, como se estes não fossem nada além do outro lado da mesma moeda, que sua existência só é possível graças à permanência das classes dominantes, e vice e versa.

Voltemos ao início do século XX. Voltemos à Lênin, para podermos compreender melhor as críticas do Marxismo Heterodoxo e da Crítica Radical.

### 3.7 A CONCEPÇÃO DE ORGANIZAÇÃO DE LÊNIN

O pressuposto que Lênin parte, baseado em uma boa parte das obras Marx e Engels (principalmente nos textos políticos como o *Manifesto do Partido Comunista*), é o de que a gestão racional é o melhor método para vencer a “anarquia da produção”. Engels, ainda mais do que Marx, enfatiza essa característica auto-destrutiva do capitalismo, por isso foca suas preocupações na “anarquia” do capitalismo.

Nenhuma classe tinha desenvolvido mais este campo do conhecimento, a gestão racional, do que a burguesia até então. Era preciso, para Lênin, compreender as técnicas administrativas para aprender a gerir a economia com a própria burguesia. Há aí, nitidamente, uma compreensão de que a tecnologia é neutra em relação à luta de classes. O próprio Partido, por exemplo, deveria seguir esta lógica, ser também vanguarda na gestão racional. “Com referência à organização do partido, Lênin fixou normas de racionalização que deviam ser iguais ou superiores às que têm vigência na grande empresa capitalista, no exercício moderno ou no Estado democrático burguês” (FLORESTAN FERNANDES, 1978, p.18). Havia a crecha, portando, na capacidade do proletariado de conseguir ir além da própria burguesia nos seus métodos de gestão.

Lênin estava certo, em termos. A burguesia não poderia ir à frente, mais do que já tinha ido, no processo de elaboração da “gestão racional”. Porém, não foi o proletariado o herdeiro natural da ciência burguesa. Não coube ao proletariado completar este modelo. Pelo contrário: ao proletariado cabia o destino de ainda sofrer sob este modo de organização do trabalho. Os gestores, como já assinalado, é que conseguiram ir muito além, sejam eles gestores privados ou da burocracia soviética.

Entretanto, este mesmo Partido que Lênin idealizou se tornaria, à medida que se burocratizava com o uso exacerbado da racionalidade, a própria classe dominante, regida por outra

lógica diferente da burguesia. Desta forma, o Partido entra em contradição com o “papel de educador das massas”, a tarefa mais importante que os partidos comunistas receberam do próprio Lênin, principalmente o Lênin dos primeiros cinco anos do século XX.

É assim que, antes do Partido sair da esfera política e passar a ser responsável pela organização econômica, Lênin dá outra função a esta organização. Ele, o Partido Bolchevique, deveria ajudar ao proletariado a compreender a dinâmica a qual estava inserido para tomar as melhores decisões. “Por conseguinte, as relações do partido revolucionário do proletariado com sua base e com a massa eram definidas segundo um esquema dialético: para dirigir o processo político, aquele partido teria de sintonizar-se com a classe operária e com as massas, acompanhando as evoluções e sua aprendizagem e de sua socialização política através das flutuações da luta de classes” (FLORESTAN FERNANDES, 1978, p.19). Florestan Fernandes, ao contrário da maioria dos leninistas, parece adotar esta concepção e não as desenvolvidas após a Revolução de Outubro.

É por isso que afirmamos que esta idéia de Partido (e de todas as outras formas de organização do proletariado), para Lênin, variou com o tempo, e estão fortemente determinadas pelo contexto histórico. Entre 1895 e 1896, portanto duas décadas antes da Revolução de Outubro, Lênin muito preocupado com a construção do Partido Social-Democrata Russo escreve um texto, ainda na prisão, expondo e explicando o “projeto de programa” deste partido. Neste texto Lênin vai deixar bem nítido que não há nenhuma ilusão sobre o papel que cumpre a tecnologia no desenvolvimento do capitalismo.

O programa refere-se, antes de tudo, ao rápido crescimento das grandes fábricas, porque este é o fenômeno principal da Rússia moderna, fenômenos que transformam completamente todas as velhas condições de vida, particularmente as da classe trabalhadora (LÊNIN, 1896, p.16).

Lênin estava, nesta situação, diante da introdução da indústria moderna no seu país. O contexto era de rápido desenvolvimento das forças produtivas e da criação e subordinação do proletariado.

O emprego de máquinas colabora, ao contribuir para uma elevação da produtividade social, para fortalecer o poder dos capitalistas sobre os operários e para incrementar o desemprego e, com ele, o desamparo dos operários (p.13).

(...) Outro aperfeiçoamento da produção, muito mais importante, é o representado por máquinas introduzidas pelo capitalista. A eficiência do trabalho aumenta em grande medida em consequência do emprego de maquinaria;

mas o capitalista faz com que essa vantagem redunde em prejuízo dos operários: aproveitando-se de que as máquinas requerem menos esforço físico, nelas coloca mulheres e crianças, pagando-lhes um salário baixo (LÊNIN, 1986, p. 18-19).

A tecnologia usada para subordinar o proletariado seria a mesma que, segundo Lênin tempos depois, permitiria que esse proletariado se libertasse do “reino das necessidades” caso fosse aplicada pelo próprio.

Mas Lênin, neste momento, talvez por estar na Europa e um pouco afastado da dinâmica das lutas na Rússia, defende ainda que a luta do proletariado deva ser sempre contra as forma de “autocracia” e seus governos. O Partido era aquela organização capaz de assessorar as lutas da melhor forma. Assim, o local de trabalho, a fábrica, era também o local privilegiado de aprendizado, pois ali que se dava o embate de forma direta, que se materializa a exploração e era o primeiro local de organização. Com tempo o sindicato toma este lugar, para depois passar ao partido. Mas na virada do século, era na fábrica que o operário aprendia a ser socialista.

Essa análise partia do pressuposto de que, nos momentos anteriores ao capitalismo, as unidades produtivas eram isoladas e pequenas. Quando o sistema produtor de mercadoria ganha fôlego maior, em plena ascensão da era industrial, nas cidades se aglomeraram dezenas de indústrias e com elas milhares de operários eram formados. Nesse modelo de organização da produção, com os operários reunidos no mesmo local de trabalho, o processo se dava de forma mais eficiente porque especializado, e porque o saber era transmitido de forma mais veloz. Por outro lado, os trabalhadores aglomerados no mesmo chão de fábrica, de preferência morando próximos uns dos outros, o controle patronal exercido, ainda de forma muito bruta, era facilitado.

Foi esta forma de organização do trabalho que permitiu o surgimento do operário brutalizado, mas que também fomentou as primeiras formas de organização do proletariado. Os trabalhadores de uma mesma unidade produtiva se conheciam e socializavam as idéias, porém havia um número constante de demissões permitindo o intercâmbio de experiências entre os operários. Demitidos sistematicamente, migrando de fábrica em fábrica, uma tática de luta rapidamente era incorporada por uma vasta gama de operários. A greve torna-se, então, o instrumento mais eficiente na maioria dos casos. Essas são as afirmações de Lênin em 1895 ao escrever *Projeto de programa do Partido Social-Democrata e explicação desse projeto*.

É nesse momento que começa a ficar nítida a dinâmica da luta de classes do qual a Administração se erguerá: a cada questionamento do operariado, o patronato dá uma resposta

em um nível mais elevado, obrigando ao proletariado se superar na construção de formas organizativas, nas estratégias e táticas de lutas e, principalmente, no programa próprio. Cada vez mais as respostas e questionamentos deixam de ser feitos de forma individual ou localizada e se transformam em questionamentos de classe, de ofensiva burguesa e, depois, gestorial. Os proprietários se organizam e os operários fazem greves. Primeiro são pequenas, isoladas, reivindicam melhores condições de trabalho, quando não são selvagens e destroem a maquinaria. Depois avançam para o que Lênin chama de “luta econômica”, por melhores salários e diminuição da opressão ou da carga horária. Aí, em um determinado momento, as greves avançam para uma forma de “luta política”. O partido é exatamente aquele catalisador que faz da “luta econômica” se transformar em “luta política”.

Mas o que é “luta política” para Lênin? Luta política é, basicamente, luta subordinada. É verdade que o Partido Bolchevique surge exatamente com um programa para impedir o *trade-unionismo* (formas de sindicalismo extremamente corporativista) que não tinha nenhuma solidariedade com o conjunto dos operários. É daí também que surge toda a crítica de Lênin à *aristocracia operária*. Do outro lado, Lênin e seu partido também combatem o “anarco-sindicalismo”, que por sua vez nunca negou a “luta política”, mas que era altamente resistente à subordinação ao partido. Portanto, “luta política” era exatamente o limite entre o trade-unionismo e o anarco-sindicalismo.

O leninismo passou a defender que os sindicatos se colocassem como instrumentos do Partido e, portanto, se transformassem deste jeito em instrumentos de toda uma classe. Jamais poderia ser independentes para aplicar somente a “luta econômica” ou a “luta política” sem a orientação centralizadora do partido. Para Lênin, deveria surgir de fora das fábricas o programa político, portanto. Suas críticas ao espontaneísmo, por exemplo, apontam toda sua descrença na capacidade do proletariado em transformar uma luta econômica em luta política.

Mas, o controle do processo produtivo, quando reivindicando pelos trabalhadores, se configurava como “luta política” ou “luta econômica”? Essa separação entre economia e política operacionalizada por Lênin impede que se dê esta resposta. Porém, o que fica nítido é que havia a necessidade de se fazer esta segregação, pois o projeto político batizado pela aquela revolução de socialista não casava em nada com o modo de produção que se implementava. Juntar política e economia era constatar de forma muito explícita a impossibilidade de se construir socialismo naquelas condições. Para resolver isso, Lênin precisou afirmar desde o início que a luta do proletariado era, essencialmente, política.

Que significa a afirmação de que a luta da classe operária é uma luta política? Significa que a classe operária não pode lutar por sua emancipação sem conquistar influência nos assuntos públicos, na direção do Estado, na promulgação das leis. (LÊNIN, 1895/1896, p.28)

Luta política é, então, a luta que acaba na tomada do Estado. Isso envolve a luta dentro dos marcos legais e a ação de assalto de tomada do Estado e seus aparatos. E onde entra, então, o novo modo de produção? O que significa modo de produção capitalista para Lênin? Como se deve acontecer a organização do processo de trabalho?

Poderíamos afirmar que essas questões são tratadas quando Lênin desenvolve suas críticas àqueles que só travam a “luta econômica”. Mas “luta econômica” para aqueles que Lênin criticava realmente não é uma forma socialista de organização da produção. Lênin, por sua vez, também não aponta para esta. Os economicistas tão criticados o eram porque não apontavam para a tomada do Estado. Porque pautavam suas reivindicações na “pequena política”, nas conquistas diárias na própria fábrica, no máximo por categoria. Eram chamados “economicistas” porque, principalmente, queriam melhores salários. Lênin não percebia que para fazerem as suas modestas reivindicações “econômicas” os trabalhadores se organizavam de uma forma que rompia com toda a estrutura das empresas e com as hierarquias capitalistas. É exatamente por não ver na forma de organização dos trabalhadores um avanço frente ao capital que Lênin não percebia o quanto de político tinha uma luta por reivindicações econômicas, principalmente quando elas aconteciam de forma espontânea, ou seja: por fora dos sindicatos e partidos.

Portanto, o que Lênin pautava não era a contradição entre a luta política e a luta econômica, como aparece em seus textos: o foco, de fato, era a priorização da “pequena política” em relação à “grande política” dada por alguns grupos corporativistas. Lênin nunca separa essas duas esferas de política, mas não consegue introduzir a necessidade de uma verdadeira luta econômica conectada à luta política nas suas duas esferas. Uma luta econômica que pautasse o novo modo de produção baseado em uma outra forma de controle do processo de organização do trabalho. A luta econômica revolucionária.

A luta de classe do proletariado compõe-se da luta econômica (contra capitalistas isolados ou contra grupos isolados de capitalistas pela melhoria da situação dos operários) e da luta política (contra governo, pela ampliação dos direitos do povo, isto é, pela democracia, e pela ampliação do poder político proletariado). (LÊNIN, 1899, p.33)



A pequena política, que Lênin denominava de luta econômica, era exatamente a luta reformista dentro dos marcos do capitalismo naquele período. Necessária segundo o próprio autor. E essa luta era política, e não econômica como deixa entender Lênin, porque tem por objetivo não abalar as estruturas, mas provocar reformas na superestrutura, nas leis principalmente. A luta política, que é a luta por um novo projeto de nação, era exatamente a luta revolucionária porque visava derrubar todas as instituições burguesas e construir o poder proletário no lugar.

Sob o comando dos partidos socialistas mundo a fora, os sindicatos poderiam fazer a “luta econômica”, desde que estes mesmos partidos conduzissem as massas sindicalizadas sob o seu programa. O Partido faz a revolução, os sindicatos exigem as reformas. Essa ainda é hoje a hierarquia leninista. Por mais que Lênin combatesse o trade-unionismo, não dava aos sindicatos tarefa mais avançada.

Lênin fez tamanha confusão com estes termos que, ainda em 1899, no texto *Protesto dos social-democratas da Rússia*, afirma que “já na década de 40, Marx e Engels polemizaram com os socialistas utópicos que negavam a importância da luta econômica” (p.21) e, no mesmo texto, linhas antes ele fala que “o marxismo surgiu no momento em que predominava o socialismo apolítico (owenismo, ‘fourierismo’, ‘socialismo verdadeiro’)” (p.30). Seria o Socialismo Utópico, então, uma forma de consciência dos trabalhadores sem luta política e sem luta econômica ao mesmo tempo? Onde está a confusão?

E desta forma que só resta a Lênin afirmar que “a experiência histórica prova, de modo irrefutável, que a falta de liberdade ou a restrição dos direitos políticos do proletariado levam sempre à necessidade de colocar a luta política no primeiro plano” (1899, p.31). Afirma isto na medida em que Marx já tinha declarado, no seu famoso *Prefácio*, que “o modo de produção da vida material condiciona o processo em geral da vida social, política e espiritual” (MARX, 1982, p.25).

Mas voltemos à compreensão de Lênin sob a dinâmica capitalista esboçada por ele em 1895. Essa dialética entre trabalhadores e burguesia, uma tendo que se organizar cada vez mais para enfrentar a outra, leva, inevitavelmente, a classe dominante ao poder do Estado: “e os donos de fábrica vêem que só podem salvaguardar seus interesses mediante a ação comum de toda a classe patronal e ganhando influência sobre o poder do Estado” (LÊNIN, 1895/1896, p.20). Já se sabe, desde Marx, que primeiro se desenvolvem novas relações de produção social para que estas entrem em contradição com a superestrutura jurídica e ideológica, causando assim um momento de revolução. Desta forma, a conquista do Estado, para o Marxismo Ortodoxo, era uma necessidade para a nova classe dominante derrotar as velhas

forças. O que se pode acrescentar a isso é que, além de derrotar as velhas forças, no caso do desenvolvimento do capitalismo, conquistar o Estado, para a burguesia, era uma necessidade imperiosa também para subjugar o próprio proletariado. Lênin não negava isso! É o proletariado que empurra as classes dominantes para o Estado. E é a partir do Estado que as classes dominantes se integram.

Mas mesmo assim, com o poder do Estado sob controle da burguesia, Lênin reconhece na fábrica, pelo menos antes da entrada do século XX, que é este o local mais importante para a organização do proletariado. É no chão da fábrica que o operário, no caso específico do proletariado urbano, perde sua identidade, sua cultura. É ali que ele vira apêndice das máquinas. O proletário se individualiza no momento em que está mais próximo de outros.

Uma vez contratado um operário, a fábrica dispõe dele a seu capricho, sem presta a menor atenção aos costumes do operário, a seu modo habitual de vida, a sua situação familiar, a suas necessidades intelectuais. A fábrica obriga-o a trabalhar quando ela o necessita, submetendo às suas exigências toda a vida do operário, fazendo-o fragmentar em partes seu descanso e obrigando-o, com a organização dos turnos, a trabalhar de noite e nos dias festivos (1895/1986, p.21).

O que não conseguimos encontrar em Lênin é uma crítica mais profunda e elaborada sobre as formas de organização. Ele desenvolve uma série de programas e delimitações para diversos tipos de organizações: partidos, sindicatos, conselhos, cooperativas e o próprio Estado. Mas sobre o “como gerir” estas organizações não há nenhum indicativo, fora o centralismo do próprio Partido Bolchevique.

Porém, nesta dinâmica das lutas, do avanço das consciências do proletariado de um lado e da burguesia do outro, o Partido surge como forma mais avançada de organização do proletariado. Surge para coordenar as lutas políticas, quando o sindicalismo precisa ganhar uma dimensão global (ou pelo menos regional) para conquistar mais um direito para os trabalhadores. Portanto, o Partido é o resultado do avanço da consciência do proletariado. No lugar do ódio que destruía máquinas e agredia capatazes e patrões, surge a razão. O Partido não só é a síntese das reivindicações do proletariado, como também o responsável por determinar a estratégia de luta, a forma de intervir. Precisa, portanto, de uma vanguarda para determinar os melhores caminhos frente a grande maioria de “consciência atrasada” que é formada a classe trabalhadora.

Em 1905, ano de revolução, o pensamento de Lênin não poderia deixar de dar um salto. Percebeu que o que acontece na Rússia neste período não se tratava ainda da revolução

proletária que esperava, mas que mesmo assim não deixava de ser transformador e progressista o período no qual a burguesia russa impunha seu projeto. O objetivo desta revolução era por fim ao “regime autocrático feudal”. Assim, a análise de Lênin era de que esta revolução era contra todas as classes e castas caducas da velha sociedade. Por isso, apesar do seu caráter, interessava também ao proletariado. O proletariado, ao contrário, não era uma classe caduca, mas a classe que se erguia com a modernização deste país.

Lênin percebeu que neste momento à burguesia só faltava a conquista política do poder do Estado. O seu modo de produção (capitalista) já era hegemônico, o mais consolidado. “Toda vida econômica do país já é burguesa em todos os seus traços fundamentais, como a imensa maioria da população já vive de fato em condições de existência, os contrarrevolucionários são, portanto, insignificantes em número“ (LÊNIN, 1905, p.97/98). O proletariado entra com a força necessária para derrubar as velhas forças caducas, enquanto a burguesia implementa o seu projeto. Neste momento, a dialética entre a econômica e a política volta a fazer parte da análise de Lênin. Por que será?

O fato é que em 1905 o proletariado não formulou suas próprias reivindicações com base na luta de classe da sociedade burguesa. Pelo contrário, exigiu para si as “dádivas” prometidas pela ideologia liberal.

Não são, propriamente falando, reivindicações específicas de classe, mas exigências de sentido fundamentalmente jurídico, exigências que, longe de destruir o capitalismo, colocam-nos nos marcos do europeísmo e libertam-nos da barbárie, da selvageria, do suborno e de outros restos “russos” do regime de servidão. Na realidade, também as reivindicações proletárias limitam-se, na maioria dos casos, a exigir transformações plenamente realizáveis nos limites do capitalismo” (LÊNIN, 1905, p.98).

A união entre proletariado e burguesia foi a causa da falta de consciência de classe, como sendo “autônoma mas em relação”, do proletariado. E essa imbricação que levam “as massas” a não se identificarem com os partidos socialistas russos. Os partidos sendo “a expressão mais perfeita, completa a acabada da luta de política entre as classes” (LÊNIN, 1905, p.100), logicamente a Revolução de 1905 não poderia passar de um ensaio para o que acontecia doze anos depois. Daí Lênin defender que a Revolução tem caráter burguês mas só o proletariado pode fazê-la.

Essa centralidade no partido não leva a Lênin se equivocar em relação a caráter da Revolução de 1905. Se assim fosse, não seria ele a referência mais importante em 1917. Lênin defendia em todos os momentos que a dinâmica da luta de classes era a maior professora do

proletariado. Porém, o Partido que outrora ele também tinha dado um papel pedagógico, que teria que construir o programa da classe trabalhadora sintetizando as reivindicações, que se construiria na própria dinâmica das lutas, esse partido se separa desta mesma dinâmica e se transforma na síntese mais acabada, na própria razão encarnada. Essa mesma razão que justificou a exploração do proletariado e foi o elemento mais forte da ideologia dos gestores. A construção do partido não pertence mais “às massas”, mas à vanguarda iluminada que no momento de levante dirige a luta.

Enfim, como em 1905 os partidos já compreendiam o projeto final, o caminho para o reino da razão, e “as massas” não, então uma coisa se separa da outra para se encontrem no momento propício. O extremo desta compreensão acontece no momento em que, desistindo da priorização em outros espaços de militância que não o Partido, Lênin define toda uma hierarquia para o qual deve se submeter às outras organizações. No quinto congresso do Partido Social-democrata Russo, em 1907, combatendo as correntes anarco-sindicalistas, e que, portanto, eram independentes em relação aos partidos, afirma:

(...) o POSDR nunca renunciou a utilizar, em momentos de maior ou menor apogeu revolucionário, determinadas organizações independentes do Partido, como os Sovietes de Deputados Operários, para reforçar a influência da social-democracia na classe operária e firmar o movimento operário social-democrata (LÊNIN, 1907, p.106).

De 1905 em diante, portanto, Lênin foca suas forças para combater todas as outras concepções e partidos que não as suas. No combate aos mencheviques, que era a minoria dentro do partido social-democrata, Lênin trava um debate com Khrustaliiov por este ter dado “um papel secundário” ao partido social-democrata. Para este menchevique, os comitês das fábricas eram as unidades principais de organização do proletariado. Lênin, por sua vez, não permite de forma alguma que os comitês não estivessem subordinados ao partido.

É importante sairmos desta dualidade travada entre mencheviques e bolcheviques para compreendermos o que acontecia. Não se trata de forma alguma, ao criticar a posição de Lênin, admitir o programa dos mencheviques. O que nos importa é mostrar de que forma foram combatidas todas as tentativas, oportunistas ou não, de auto-organização.

Lênin não somente combateu a centralidade dada por alguns aos conselhos das fábricas. Os próprios sindicatos, depois de 1905, passaram a ser objetos de uma subordinação mais rígida. Combatendo as idéias de outro menchevique, desta vez mais famoso (Plekhânov), Lê-

nin centrou fogo na “neutralidade” dos sindicatos. E assim como fez com os conselhos, os sindicatos também deveriam se submeter às orientações do Partido.

Estes dois debates, contra os mencheviques Plekhânov e Khrustaliiov aconteceram em 1907, quando os socialistas se desdobravam para entender os fracassos de 1905. Não havia espaço para vacilações e, em 1908, Lênin derrota de vez Plekhânov. Os bolcheviques ganham a disputa pela direção do proletariado. Suas concepções se tornariam predominantes não somente na Rússia, mas em quase todos os outros partidos socialistas.

Mas em 1917 as coisas começam a mudar. Os conselhos de fábrica surgem com força. Os soviets, que se transformava aos poucos em parlamentos, não mais travavam poder com o Estado. Os conselhos de fábricas, organizações genuinamente proletárias, eram as únicas capazes de construir um novo modo de produção. A verdadeira luta econômica inicia-se. Não a “luta econômica” que Lênin define como sendo a luta econômica por reformas nas relações de produção. É uma luta econômica revolucionária porque questiona as instituições das classes dominantes e cria o poder popular. É revolucionária porque vai de encontro às forças produtivas atuais. Há no bojo do movimento, sem muitas formulações aparentemente, uma prática que coloca em cheque a organização do processo de trabalho. Os sindicatos, que momentos antes eram o centro da intervenção do Partido Bolchevique, perdem seu espaço.

Porém, nesse questionamento das relações de trabalho surge uma crise. De um lado um modo de produzir a vida que mal tinha se fixado e que estava no início de sua jornada; do outro uma forma que não se define. Nessa dualidade de poderes o colapso da economia era inevitável. Não só da economia, mas de toda a vida na Rússia. Contagiado por este momento, Lênin declara que

não é possível salvar-se da catástrofe nem seguindo um caminho burocrático, quer dizer, mediante criação de instituições em que predominem os capitalistas e os funcionários, nem protegendo os lucros dos capitalistas, seu poder completo sobre a produção, seu domínio sobre o capital financeiro, seu segredo comercial em relação a seus assuntos bancários, mercantis e industriais. Isso ficou demonstrado com absoluta clareza pela experiência de toda uma série de manifestações parciais de crise em diferentes ramos da produção. (...) só é possível salvar-se da catástrofe implantando um controle verdadeiramente operário da produção e da distribuição dos produtos (LÊNIN, 1917, p.163).

No mesmo texto de maio 1917, explanando das medidas econômicas contra a desordem, Lênin propõe que o poder operário se estenda por toda a economia. Para o controle dos

bancos e de todo o sistema financeiro. E o modelo de organização para tal tarefa são os conselhos e congressos (1917, p.164).

Lênin aponta para o poder popular, para uma nova forma de gestão das relações sociais, contrária à Administração Política e Profissional. Porém, o pensamento de Lênin também está sob a dualidade, sob a contradição. A burocracia é adversária declarada. A burocracia dos “funcionários” e dos “capitalistas”. Mas é o tipo de razão que criou estas relações que também emana do proletariado, na concepção de Lênin. Emana mais do que da própria burguesia. E o Partido é a consequência, o resultado. É por isso que, para ele, não há contradição em dar “todo poder aos soviets” ao mesmo tempo em que declara “todo poder ao Partido”. Partido e massas são uma coisa só. E não foram poucos os momentos em que Lênin afirmou isso, combatendo todos aqueles que falaram contra esta concepção. É por isso que o Partido pode e deve controlar aqueles que controlam a economia, da mesma forma em que os gerentes tayloristas surgem para subordinar aqueles que controlam a produção.

Os espartarquistas alemães, que mereceram toda fúria dos escritos de Lênin, por exemplo, criticaram duramente a “ditadura dos chefes”. Esse grupo colocava toda força nas organizações proletárias e o partido deveria “somente” orientar a luta. O partido que queriam era o partido de massas. “Chegar a contrapor, em termos gerais, a ditadura das massas à ditadura dos chefes é um absurdo ridículo, uma tolice” (LÊNIN, 1920 [1978], p.39). Lênin responde, portanto, que não há esta diferença e completa:

Todos sabem que as massas se dividem em classes, que só é possível opor as massas às classes num sentido; opondo-se uma esmagadora maioria (sem dividi-la de acordo com as posições ocupadas no regime social de produção) a categorias que ocupam uma posição especial nesse regime; que as classes são, geralmente e na maioria dos casos (pelo menos nos países civilizados modernos), dirigidas por partidos políticos; que os partidos políticos são dirigidos, via de regra, por grupos mais ou menos estáveis, integrados pelas pessoas mais prestigiosas, influentes e sagazes, eleitas para os cargos de maior responsabilidade e chamadas de chefes (Lênin, 1920 [1978], p.37/38).

Mas é da Administração Política e da Administração Profissional que se debruça este texto, e não da *contra-administração*. O que nos importa agora são os gerentes e suas organizações, não os conselhos operários. É no Lênin estadista, que assumiu o poder após a Revolução de 1917, o Lênin que critica o “esquerdismo” veementemente, é nesse Lênin que buscaremos nossas críticas.

### 3.8 LÊNIN PÓS-1917

Passado o ano de 1917, surgem os momentos principais para a nosso estudo. O Partido Bolchevique chegou ao poder, derrotou os outros partidos socialistas, as “forças caducas” e ousou declarar que tinha derrotado também a burguesia. Mas derrotou os indivíduos que formavam esta classe ou a relação-capital que a fez surgir?

Entre os anos de 1917 e 1919 a euforia da Revolução foi deixando espaço para o pragmatismo. Nesse espaço de tempo houve vacilações teóricas, propícias para o período de transição. Mas em 1919 a tarefa mais importante já era a de vencer a fome e para tanto, segundo o Partido Bolchevique, a construção de uma economia mais racional possível era o caminho. Não havia espaço para a “anarquia da produção” tão comum ao capitalismo liberal. Nem para vacilações “pequeno-burguesas” dos adversários. E para construir essa economia em um local atrasado (em comparação ao nível de desenvolvimento das forças produtivas que já se tinha alcançado na a Europa) tinha que se impor uma harmonia nunca antes vista. O Estado Racional de Fichte (KURZ, 1991) tinha que ser, finalmente, criado.

A URSS, para tanto, possuía trabalhadores de sobra – apesar das guerras que dizimaram boa parte da população – a serem submetidos ao processo embrutecedor da mais-valia (se bem que uma boa quantidade estava no campo). A “ética protestante” soviética, apesar da eficiência, ainda não era suficientemente enraizada. Não era para menos: as condições materiais ainda não permitiam que fosse.

Por outro lado, uma parte significativa do proletariado, considerada atrasada, insistia na organização através dos conselhos operários ou até mesmo nos sindicatos: não estavam nas fileiras do Partido nem subordinados a ele. Esses elementos, geralmente questionadores do poder do Partido, poderiam colocar em cheque a harmonia almejada, base para uma economia planificada (e autoritária) que se construía.

Daí que surge, com mais força, a segregação do proletariado em dois segmentos. O “mais avançado”, quase todo dentro do Partido e sustentando-o, formado em sua maioria pelos metalúrgicos, constituía o grupo que dava sustento aos bolcheviques. Estavam no ramo da indústria mais integrado e que usava as técnicas mais avançadas dentro da própria Rússia, em termos de organização do processo de trabalho e na maquinaria, mesmo antes da Revolução. Eram, portanto, mais educados para a produção mercantil e, para o partido hegemônico daquele momento, contribuía mais para a Revolução.

Mas havia o outro proletariado que era considerado “menos soviético” (LÊNIN, 1918/1919, p.170). Faziam parte deste grupo os trabalhadores menos qualificados e que estavam submetidos a um regime mais duro de exploração, antes e depois da Revolução de 1917. Para estes, Lênin não depositava confiança alguma. Era preciso, a qualquer custo, submetê-los às orientações dos bolcheviques. “Somos agora suficientemente fortes no núcleo fundamental do movimento sindical para poder submeter à nossa influência e à disciplina geral proletária tanto os elementos não comunistas, atrasados ou passivos, dentro dos sindicatos, como as camadas trabalhadoras que em algum aspecto continuam sendo pequeno-burgueses” (LÊNIN, 1918/1919, p.171). Já não há mais nenhum resquício do papel pedagógico que o partido deveria ter em relação aos “mais atrasados”: a hora é de submissão total. Uma das alternativas duramente defendidas por Lênin passa a ser, então, a estatização dos sindicatos, para que não haja mais problemas. Porém, mas à frente, o mesmo abandona esta idéia.

Subordinar formalmente os sindicatos e outras formas de organizações do proletariado (através da incorporação ao Estado) não era suficiente, entretanto. Estes organismos deveriam ser acompanhados de perto pelos bolcheviques, principalmente aqueles espaços nos quais os “sem partido” ocupavam posição de destaque. Os “melhores elementos” de cada um desses espaços deveriam ser cooptados pelo Estado, virando funcionários, o que na prática os colocavam sob o julgo direto do Partido. Voltemos a *O esquerdismo, doença infantil do comunismo*, de 1920, onde esta posição está bem assinalada.

Aliás, é importante lembrar, esse é um dos textos mais rígidos de Lênin, que ataca de uma só vez todos os principais inimigos do Partido Bolchevique, começando pelos reformistas, chegando aos anarquistas. Mas a atenção é principalmente dirigida aos comunistas de esquerda da Europa, e deles os espartaquistas alemães são os mais atingidos. Trata-se, este livro, de um julgamento duro que custou o esquecimento de muitos destes marxistas criticados e a perseguição da própria esquerda em relação a eles. É neste texto que Lênin vai colocar as principais características do seu partido, dando toda uma ênfase à disciplina e ao processo de aproximação deste com o conjunto do proletariado. É um dos textos mais autoritários e, ironicamente, um dos mais idolatrado pela esquerda marxista ortodoxa...

É verdade também que o desafio lançado por Lênin aos “esquerdistas” jamais foi honrado. Nunca esse grupo conseguiu levar à frente sua política e, desta forma, reverter a correlação de poder entre classes dominante e classes subordinadas nos seus respectivos países.

Que os “esquerdistas” provem o acerto de sua política na prática, em âmbito nacional e internacional, que tentem preparar (e depois realizar) a ditadura



do proletariado sem partido rigorosamente centralizado, dotado de uma disciplina férrea, sem saber dominar todas as esferas, ramos e variedade do trabalho político e cultural (LÊNIN, 1920 [1978], p.124).

Provavelmente os “esquerdistas” retrucariam dizendo que não cabe ao partido instaurar esta ditadura...

Mas esse debate com os esquerdistas somente é ilustrativo. O importante é buscar os fundamentos destas discordâncias. Sobre a disciplina, por exemplo, o Partido para combater os vícios “pequeno-burgueses” que insistiam em permanecer entre o proletariado deveria fomentar não um processo educativo, conscientizador, mas,

para fazer frente a isso, para permitir que o proletariado exerça acertada, eficaz e vitoriosamente sua função organizadora (que é sua função principal), são necessárias uma centralização e uma disciplina severíssimas no partido político do proletariado (p.24)

(...) Sem partido férreo e temperado na luta, sem um partido que goze da confiança de tudo que exista de honrado dentro da classe, sem um partido que saiba tomar o pulso de estado de espírito das massas e influir nele é impossível levar à cabo com êxito essa luta (1920 [1978], p.41).

São nessas concepções: de disciplina, de hierarquia, de racionalização, centralização, etc. São nelas que se fundamentam o pensamento de Lênin sobre organização. E é este conjunto de princípios que justificam a soberania absoluta do Partido.

Não é à toa que antes deste momento, em 1918, Lênin já assumia escancaradamente o papel definitivo do Partido. Desde lá, transforma esta organização não em um “pedagogo”, mas em um “agrupamento de gerentes”. Seu papel não é mais conscientizar o proletariado das possibilidades de um mundo socialista, mas o de administrar, autoritariamente, o novo Estado que surgia. Não que em algum momento o Partido, para Lênin, tenha deixado *completamente* de ser pedagogo. Nem antes, quando ênfase maior era neste aspecto, deixou de conter elementos que o colocava como um agrupamento de gestores. Lênin não escolheu, de fato, entre um e outro: deu ênfase no papel de organização dos gestores quando precisou explicitar todo o seu programa.

Nós, o partido bolchevique, convencemos a Rússia. Conquistamos a Rússia – dos ricos para os pobres, dos exploradores para os trabalhadores. Agora devemos administrar a Rússia. E toda a peculiaridade do momento que vivemos, toda a dificuldade consiste em compreender as particularidades da

transição da tarefa principal de convencer o povo e esmagar militarmente os exploradores para a tarefa principal de administrar. (LÊNIN, 1918a, p.562)

Esse Lênin, pós-1917, é o mesmo Lênin de sempre. Não há uma ruptura epistemológica: não é isso que queremos provar. Os princípios que o orienta em momentos diferentes são os mesmos. O que difere é que neste contexto as idéias de Lênin são as idéias da classe dominante, ao contrário de antes. Quando Lênin almejava ser classe dominante defendendo a ditadura do proletariado (antes de 1917), mas está ao lado dos trabalhadores, vacila entre duas visões de mundo. Quando atinge o Estado não há mais porque vacilar. Tem que adaptar as idéias políticas de um socialismo, com a base econômica de um capitalismo em fase inicial de instauração.

O Partido, então, é o responsável pela criação da Administração Política na URSS, pela construção das diretrizes do “novo” modo de organização do trabalho. É o responsável pelo gerenciamento da economia, pelas orientações políticas, pela criação da ideologia da classe dominante. É responsável pela implantação do capitalismo sem burguesia. Mas é necessário também a Administração Profissional. É necessário que haja sincronia entre o comando central e o local de exploração. Quem fará este trabalho?

Os conselhos operários, modelos de *contra-administração*, lugar onde havia muitos “atrasados” que não entraram no Partido, muitos “sem-partido”, não poderiam levar à cabo a planificação da economia. Os sindicatos, então, surgem como grandes escolas da administração, escola da subordinação.

De um lado, ao conter nas fileiras da organização a totalidade dos operários industriais, os sindicatos são uma organização da classe dirigente, dominante, governante, da classe que exerce a ditadura, da classe que aplica a coerção estatal. Mas não é uma organização estatal, não é uma organização coercitiva, é uma organização educadora, uma organização que atrai e institui, é **uma escola, escola de governo, escola de administração** [grifo nosso], escola de comunismo. (LÊNIN, 1921a, p.191)

Não há, sequer, possibilidade de haver “democracia na produção”. Produzir exige disciplina, exige gerenciamento. Essa é a lógica assumida. Nitidamente, Lênin mostra não conhecer outra forma de produção possível além da burguesa/gestorial. Ou melhor: mostra não ver possibilidade de fazer de outra forma neste momento. Mas esta forma, para Lênin, não é burguesa/gestorial: ela é científica! Ao debater com Trotsky e Bukhárin sobre o tema, Lênin

não permite que a democracia seja transportada da política para a economia: é um conceito exclusivo do primeiro campo. É impraticável na produção.

A produção é sempre necessária, a democracia nem sempre. A democracia na produção dá lugar a uma série de idéias radicalmente falsas. Recentemente a direção unipessoal era defendida. Não se pode fazer a mistura, criando perigo a confundir as pessoas: certas vezes, democracia, outras, direção unipessoal, e outras, ditadura. De nenhum modo é preciso renunciar à ditadura (LÊNIN, 1921a, p.196).

Obviamente, o “camarada” Trotsky depois do sermão se regenerou e compreendeu, de fato, o que é o marxismo-leninismo, campo que construiu como poucos, sendo assim considerado o seu maior discípulo, tendo que disputar somente com Stalin o título. Ainda sobre Trotsky, faz-se importante lembrar que foi o maior defensor da militarização do trabalho na URSS, colocando-se em posições ainda mais autoritárias do que Lênin.

Mas este “vacilo” não era exclusividade de Trotsky. Na verdade, é uma resposta ao próprio Lênin que, no início de 1918, chegou a defender posições parecidas. Lá, nas *Tarefas Imediatas do poder dos Sovietes*, texto de 1918, Lênin defende a “democracia econômica” como único caminho possível para o êxito do socialismo. O primeiro passo, colocado lá, é o de quebrar o segredo comercial sob o qual a burguesia sustentava boa parte do seu poder. Quebrar este segredo e publicar de forma massiva. Torná-lo acessível a qualquer trabalhador. Nesse processo, o papel do Partido passa a ser o de educar os trabalhadores para fazer funcionar as empresas sob este novo modelo de gerenciamento. O Partido deve ensinar aos trabalhadores a trabalhar de forma moderna e, ao mesmo tempo, gerenciar a produção.

Essas posições democráticas e transitórias de Lênin, entretanto, não aconteceram de forma hegemônica em seu pensamento. Dividiram sempre posição com as que iriam vencer o debate mais à frente. No mesmo texto, Lênin afirma que “a submissão, sem reserva, a uma vontade única é absolutamente indispensável para o sucesso de um trabalho organizado no modelo da grande indústria mecânica” (LÊNIN *apud* LINHART, 1983, p.106).

Esse “suspiro democrático” só aconteceu nos primeiros momentos porque logo sua opinião se unifica, vendo que a barreira burocrática criada pelo novo modo de gerenciamento da produção é intransponível aos trabalhadores, porém necessária ao desenvolvimento das forças produtivas. Passa a defender, então, o fim da “democracia na produção” de uma vez por todas. E em 1921 já não era possível admitir tamanhas idéias absurdas, como as do “camarada” Trotsky daquele momento.

É por isto tudo que o Sistema Taylor se apresenta como a forma superior de organização, na concepção de Lênin. O é assim considerado porque libera o operário para fazer democracia no único local possível: na política.

Deste modo, combater o “anarquismo” era necessário. Era necessário combater todos os experimentos contrários às orientações do Partido. Entre estas orientações, está explícito a proibição do controle direto da produção pelos próprios operários.

Em 1921, Lênin endurece sua política e centraliza toda a força no Partido. Não se pode fazer uma análise descontextualizada, entretanto. Havia guerras nas fronteiras, reação interna e fome para a maior parte do proletariado da Rússia. Havia problemas materiais, objetivos, e muitos problemas políticos também.

Em um país como a Rússia, o enorme predomínio do elemento pequeno-burguês e a ruína, a depauperação, as epidemias e a má colheita, o extremo agravamento da miséria e das calamidades públicas, como resultado inevitável da guerra, engendram vacilações particularmente evidentes no espírito das massas pequeno-burguesas e semi-proletárias. Tais vacilações algumas vezes levam estas massas ao fortalecimento da aliança com o proletariado, e outras vezes para a restauração burguesa (LÊNIN, 1921b, p.212).

As escolhas de Lênin, se se justificam ou não é uma questão que merece todo o cuidado ao se responder. Porém, a forma como os partidos comunistas interpretaram e aplicaram o que foi deliberado neste período é algo a se criticar. O modelo de Partido, a concepção de sindicato, o papel do controle operário da produção, entre outras formas de organização elaboradas por Lênin, estão fortemente presas ao contexto de suas críticas. Mas o que justifica a defesa destes modelos mesmo em períodos onde os socialistas não estão no poder? Mesmo em locais onde a economia está desenvolvida e há, ao contrário da Rússia de Lênin, desperdício do que se foi produzido? O que justifica esta política mesmo décadas após a morte de Lênin? A resposta está no que se transformou os partidos socialistas, até mesmo o Partido Bolchevique ainda com Lênin vivo e dirigente. Os partidos socialistas, ao contrário de apresentarem-se como “educadores das massas”, colocaram-se como instrumento da parte destacada do operariado e da intelectualidade que se transformava ao poucos em gestores.

E ainda há um problema grave que é o de “esquecer” boa parte do pensamento de Lênin elaborado em períodos anteriores a 1917. Porque os textos de Lênin sobre o partido centralizador, sobre a economia de guerra, são os mais conhecidos? O “*Primeiro projeto de resolução do X Congresso...*” (LÊNIN, 1921b) é a prova escrita desta política centralizadora que mais tarde se transformaria em verdade absoluta para a grande parte dos partidos socialistas.

Só o partido político da classe operária, isto é, o Partido Comunista, está em condições de agrupar, educar e organizar a vanguarda do proletariado e de toda a massa trabalhadora, a única capaz de resistir às inevitáveis vacilações pequeno-burguesas desta massa, as inevitáveis tradições e recaídas na estreita visão gremial ou nos preconceitos gremiais entre proletariado, ou seja, dirigi-lo politicamente e, através dele, dirigir todas as massas trabalhadoras (LÊNIN, 1921b, p.211).

E para aqueles que queriam construir uma forma de organização superior (na escala hierárquica) ao Partido, como um congresso de produtores; que queriam colocar na URSS o poder daqueles que dirigem a economia acima do poder daqueles que dirigem a política, mas que para tanto era necessário dar aos trabalhadores o poder político, o que Lênin achava? Enfim, para aqueles que queriam fazer uma “revolução dentro da revolução”, questionando as formas de poder e construindo outras instituições, foi dada a resposta:

(...) que elejam os órgãos de direção da economia. Deste modo, passa-se por cima e elimina-se em absoluto o papel dirigente, educativo e organizador do Partido em relações aos sindicatos do proletariado e o papel deste último em relação às massas trabalhadoras semipequeno-burguesas e puramente pequeno-burguesas; e, em lugar de desenvolver e corrigir o trabalho prático de estruturação de novas formas de economia, já iniciada pelo poder soviético, teremos uma destruição pequeno-burguesa-anarquista deste trabalho, destruição que só pode levar ao triunfo a contra-revolução burguesa. (LÊNIN, 1921b)

Há, segundo Lênin, uma erro teórico nestas formulações que defendem o congresso de produtores. O erro consiste na classificação de “produtores”. Por produtores podemos nos fazer entender uma série de grupos que não necessariamente são trabalhadores. Os semi-proletários e os pequenos produtores de mercadorias, por exemplo, entram nesse grupo.

Em 1921, portanto, vendo a impossibilidade do Partido assumir em suas fileiras diversos segmentos do proletariado, Lênin começa a subdividir o mesmo. Há aqueles mais avançados que, como já mostrado, sustentam o partido. E há os atrasados.

Entre os atrasados há aqueles que acabaram de migrar para as cidades e não têm consciência de classe; há aqueles que foram rebaixados para proletários depois de perderem suas propriedades; há aquela camada mais pobre que vive à margem do processo, etc. Portanto, no Partido cabia somente a parte destacada do proletariado, a vanguarda. Os “verdadeiros comunistas”. A ditadura deveria ser comandada, e somente por, estes operários.

Na virada de 1921 para 1922 a NEP (Nova Política Econômica) surge como a síntese mais acabada deste pensamento. Engana-se quem afirma que neste programa havia somente uma proposta de gerenciamento da economia. Era a Administração Política já consolidada impondo o modelo de Administração Profissional correspondente. Portanto, era um modelo como uma visão de totalidade surpreendente, que tentava dar conta de quase toda a vida.

São hoje admitidos e se desenvolvem o livre comércio e o capitalismo, que devem estar subordinados a uma regulação por parte do Estado, e, de outro lado, as empresas estatais socializadas se reorganizam à base do chamado cálculo econômico, quer dizer, do princípio comercial, o que dentro das condições de atraso cultural e de esgotamento do país, fará surgir, inevitavelmente, em maior ou menor grau, na consciência das massas, a contraposição entre administração de determinadas empresas e os operários que nelas trabalham. (LÊNIN, 1921/1922, p.213)

Era preciso avançar, ou resgatar, modelos de gerenciamento da produção para satisfazer, através do mercado, milhões de camponeses. Mas o debate sobre o papel dos camponeses é uma questão à parte, não menos importante.

O que começa a modificar no final da vida de Lênin é que, até para o próprio, o modelo de gerenciamento burguês não é estritamente neutro. A compreensão de que estes modelos carregam, na sua essência, o conflito entre as classes aparece pontualmente, de forma contraditória. A gerência das empresas estatais, mesmo utilizando para tal a defesa do Partido e de Revolução como argumentos para sua Administração Profissional, fatalmente entrariam em oposição ao proletariado. O conflito de classes, dentro das empresas, não foi superado.

Os sindicatos, então, voltam a ser a primeira linha de combate. O seu papel não se intensifica neste momento, pois cabe aos sindicatos, ainda, defender os interesses, de forma direta, do proletariado. Os sindicatos devem combater e corrigir as “deformações burocráticas” que só crescem no aparelho de Estado. Por mais que seja proclamado o Estado de socialista, o conflito entre as classes persiste. Por isso mesmo, neste momento as greves ainda se justificam.

Talvez percebendo que as “deformações burocráticas” tivessem chegado a um nível irreversível, Lênin flexibiliza a relação hierarquizada que os sindicatos têm com o Partido: eles não devem ser mais uma organização *totalmente* subordinada. A adesão do proletariado deve ser feita de forma livre, assim como nos momentos em que a burguesia hegemonizava na Rússia. Porém, Lênin não abre mão da negação da neutralidade dos sindicatos. Eles devem assumir posições, declarar seu apoio ao Partido Bolchevique. Lênin vai além: parece concor-

dar com os “esquerdistas”, pela primeira vez, quando se trata da diferença entre partido e massas.

(...) Os sindicatos não devem ser uma organização de partido. Em um Estado proletário deve exigir-se dos membros dos sindicatos apenas a compreensão da disciplina entre camaradas e a compreensão da necessidade de que as forças operárias se unam para defender os interesses dos trabalhadores e para ajudar o poder dos trabalhadores, isto é, o poder soviético (LÊNIN, 1921/1922, p.216).

A NEP, nos fim das contas, era a comprovação de que a Revolução de 1917 não conseguiu construir um outro modo de produção, diferente do capitalista. Que, como única alternativa, cabia à vanguarda dirigir a economia, com bases capitalistas, mas com uma política socialista. Separar política de economia nunca foi tão necessário. E mais: colocar a política como a esfera que em última instância determina tudo.

Neste momento, mas nenhuma outra organização proletária tem poder. Somente o Partido, que de proletariado tinha muito pouco. E Lênin percebeu as conseqüências disso. A terra, a produção, os transportes, tudo pertence ao Estado e em nome do Estado é que pertenciam ao proletariado. Ao proletariado entre aspas, porque uma parte significativa se recusava a se submeter a este poder, como os camponeses. Cabia ao Partido dizer o que era bom e mal, correto e errado, bonito e feio.

Mesmo com um Estado auto-proclamado proletário, e com uma boa parte dos trabalhadores fazendo crer que era realmente isso, a economia em nada se aproximava do comunismo. A Revolução colocou-se problemas que não poderia resolver de forma imediata. Não poderia dar uma resposta rápida à fome que assolava os trabalhadores soviéticos, a não ser a instauração do modo de produção capitalista como nunca antes visto neste mesmo espaço.

Lênin se colocava neste momento como um gerente da econômica capitalista sem burguesia. E que esta econômica, fatalmente, criaria relações de produção que em nada agradaria a maior parte do proletariado. À medida, portanto, que ele elaborava a Administração Política da URSS, percebia a necessidade do proletariado continuar no seu processo de luta, sufocado em boa parte pelo papel centralizador que exercia o Partido. Como Lênin se sairia desta contradição? Sua morte, meses depois, não permitiu que fosse dada a resposta.

O taylorismo entra com toda força na URSS. Entra não somente enquanto prática, mas enquanto ideologia. Para reestruturar a indústria era necessário a “concentração de poder nas

mãos das administrações das fábricas” (LÊNIN, 1921/1922, p.216). O modelo de gestão adotado por estas administrações deve ser o mais centralizado e racionalista possível.

Essa contradição está explícita no pensamento final de Lênin sobre os sindicatos. Quando Lênin defende que os sindicatos voltem a ser instrumentos de luta, é o mesmo período que proclama que os mesmos devem se afastar das administrações das empresas. “Toda intervenção direta dos sindicatos na administração das empresas, nestas condições, deve-se, sem dúvida, considerar nociva e inadmissível” (LÊNIN, 1921/1922, p.216). Os sindicatos são organizações políticas e, portanto, socialistas. As administrações são organismos econômicos e, portanto, capitalistas. Cada qual no seu lugar...

### 3.9 LÊNIN E TAYLOR

Robert Linhart (1983) escreve um livro bastante esclarecedor para nossas idéias (*Lênin, Os camponeses, Taylor*). Lá há um conjunto de análises que busca mostrar a aproximação teórica de Lênin com Taylor e as angústias do primeiro ao adotar esse modelo de organização da produção racional do segundo como necessário.

Como já elucidamos, aumentar a produtividade da indústria soviética era prioridade devido às condições objetivas (fome e destruição) pela qual passava a URSS. O único modelo conhecido de se chegar a tal meta – reconstruir as unidades produtivas – era utilizando a severa disciplina no trabalho, já que um avanço tecnológico significativo para realizar esta tarefa sob outro paradigma demandaria tempo suficiente para dizimar parte significativa da população e, conseqüentemente, poria abaixo a República Soviética.

É neste tensionamento, nessa esquina histórica, que surge para Lênin o taylorismo como solução, como a mais nova forma de organização do trabalho e se mostrando a mais eficiente ferramenta criada pela ciência e ideologia burguesas. “É preciso organizar, na Rússia, o estudo e o ensino do sistema Taylor, sua experiência e sua adaptação sistemáticas” (LÊNIN *apud* Linhart, 1983, p.77).

O debate sobre a organização econômica do novo regime surge com toda força em 1918. Deste momento em diante, Lênin começa a propor uma série de medidas baseadas nos “processos científicos de trabalho”, inspirados no taylorismo, contra a oposição dos mencheviques, anarquistas e comunistas de esquerda. A questão principal é que o taylorismo não se colocava como um programa transitório, usado somente no período pós-revolucionário, mas



como um projeto definitivo para o modo de produção soviético. Não precisamos afirmar que Lênin venceu o debate.

O interessante é que, mesmo após a Revolução, logo de imediato, Lênin não assume o taylorismo como modelo. Em *Estado e Revolução* (publicado no final de 1917), texto de extrema importância para o leninismo, está exposto o programa desta concepção de marxismo, lá não há referências explícitas ao taylorismo. O que há é a defesa do modo burguês de organização, de sua racionalidade. O exemplo dos correios, já trazido aqui, é enfático. Porém, de fato, alguma coisa o incomodava ainda e o desenrolar dos acontecimentos é que vai determinar sua escolha.

Por isso, não se tratava de uma ilusão de Lênin. Ele tinha, uma década antes da Revolução, plena consciência do papel que o taylorismo cumpria para a intensificação da exploração dos trabalhadores. Fez diversas críticas, que ficaram inacabadas porque se tratava de algo muito novo para já possuir um olhar mais maduro, que compreendesse de forma radical a novidade. O Sistema Taylor, portanto, apareceu como única alternativa porque durante uma década de reflexões nada de superior, dentro dos parâmetros do Marxismo Ortodoxo, tinha se apresentado na história.

A verdade é que o taylorismo já havia chegado à Rússia no início do século XX através das indústrias estrangeiras. O operariado internacional já compreendia, por sua vez, o papel deste sistema. Na Europa já havia estourado a primeira greve cuja pauta principal era a retirada do sistema taylorista das fábricas (LINHART, 1983). Os operários da Renault travaram essa batalha e perderam, e muito deles se transferiram para outras fábricas que ainda não tinham se submetidos a “organização racional da produção”. Nos Estados Unidos se constituíram, no parlamento, comissões para debater a implementação do taylorismo, devido à pressão de sindicalistas. Portanto, na França e nos EUA – o segundo país sendo o berço do taylorismo – já havia se formado a resistência através dos sindicatos. Na Rússia, poucas fábricas, entretanto, utilizavam de tal modelo de organização do trabalho.

Foi aí que em 1913, baseado nestes eventos, Lênin escreve no *Pravda* – jornal dos bolcheviques dirigido neste momento por Lênin – seu primeiro artigo contra o a aplicação do taylorismo, com fortíssimas críticas, cujo nome era “*Um sistema ‘científico’ para esmagar o operário*” (LINHART, 1983). Segundo Linhart, neste artigo Lênin acusa o taylorismo de causar desemprego e esgotar fisicamente o operário.

Porém, somente um ano após, Lênin em um outro artigo (“*O sistema Taylor é a sujeição do homem pela máquina*”), passa a compreender o taylorismo como um processo contra-

ditório, que tanto causa a superexploração como pode trazer benefícios para o proletariado, desde que aplicado para outros fins e sob outra direção, sendo o início da emancipação.

Sendo um marxista ortodoxo assumido, Lênin via como antagônico os interesses do proletariado em relação aos da burguesia; e como antagônico à humanidade a anarquia da produção. O taylorismo (passa a defender Lênin já antes da Revolução de Outubro) se contrapõe a esta anarquia da produção, mesmo sendo ferramenta da burguesia contra o proletariado.

Todos esses aperfeiçoamentos desenvolvidos são feitos *contra* o operário; visam a esmagá-lo e a sujeitá-lo ainda mais, sem ultrapassar os limites de uma distribuição racional e pensada do trabalho *no interior da fábrica*.

De início, surge naturalmente um problema: e a distribuição do trabalho no interior da sociedade inteira? Que massa de trabalho é feita inutilmente, no momento atual, por culpa da incoerência, do estado caótico em que se acha mergulhada a totalidade da produção capitalista! (LÊNIN *apud* LINHART, 1983, p85/86).

Deste modo, a proposta de Lênin passa a ser a aplicação, e não a superação, do taylorismo. A burguesia, apesar de ter criado o taylorismo, não conseguia aplicá-lo a um nível mais amplo, no intuito de eliminar por completo a “anarquia”. Lênin tenta, já em 1914, “dissociar o taylorismo de sua função de exploração capitalista e estender seus princípios a toda economia” (LINHART, 1983, p.86).

Mas o papel revolucionário do taylorismo não está somente no combate à “anarquia do sistema”. Lênin, não podemos esquecer, se preocupava muito mais com a política do que com a economia, pois é esta a esfera da vida que determina o resto. Segundo Lênin, o taylorismo permite que se reduza o tempo de trabalho, liberando o operário para realizar outras atividades, principalmente políticas, como o gerenciamento do Estado.

O que garante a possibilidade desta destruição (da velha máquina do Estado) é que o socialismo reduzirá a jornada de trabalho, elevará as massas a uma vida nova, colocará a *maior parte* da população em condições que permitam a todos, sem exceção, exercer as “funções públicas”. E é o que há de levar à *extinção completa* de todo Estado em geral (LÊNIN *apud* LINHART, 1983, p.91).

O taylorismo é incorporado, explicitamente, ao programa de Lênin, que mesmo com todas as preocupações com o caráter de tal modelo, não sabia se havia possibilidade de se fazer de outra forma. Ele vacila, é verdade. Porém, a partir de 1918, com as derrotas que resultaram em perdas territoriais significativas e o agravamento da fome, o taylorismo passa a ser o modelo de organização.

Essas angústias de Lênin, em relação ao modelo dito “racional de organização da produção”, estão explicitadas nas críticas dele à “aristocracia operária”. Lênin percebe que o sistema Taylor separa completamente a execução da direção, deste modo destaca uma parte do operariado responsável pelo controle da produção. A tarefa desta parcela destacada é tirar o máximo possível de mais-valia do trabalho do operário comum. Assim, uma parte do operariado se lança contra a outra.

É aí que a *aristocracia operária* surge com um duplo caráter. De um lado, este grupo destacado dos operários – na Europa com mais força mas também na Rússia através dos mencheviques – se apresenta como o esboço dos gerentes da Administração Profissional. São movidos por interesses egoístas e não de classe. Não há solidariedade nenhuma com o resto do proletariado.

Essa aristocracia operária que detinha uma qualificação maior que a média, combatia o taylorismo exatamente por simplificar as tarefas em demasia, fazendo com que qualquer trabalhador executasse as atividades que antes eram monopolizadas pelos mais qualificados. Nos EUA, por exemplo, foi esta camada de operários que mais pressionou as classes dominantes para acontecer o abandono do taylorismo enquanto projeto. Neste aspecto, o taylorismo para Lênin se apresentava com algo de extrema importância para democratizar o trabalho.

Por outro lado, a aristocracia operária se apresentava como efeito natural do processo de racionalização. A camada média da produção para Lênin parece ser algo indispensável neste processo. “É um erro pensar que uma fábrica trabalha tanto melhor quanto os trabalhadores ‘improdutivos’ que lá se encontram são menos numerosos (...) Acontece o contrário” (LÊNIN *apud* LINHART, 1983, p.89).

Entretanto, havia também a luta dos operários no geral para não perder mais força frente aos proprietários. Se apropriando do saber da produção, a burguesia retirava ainda mais dos trabalhadores. Essa resistência se apresentou, por exemplo, na greve da Renault já elucidada, em 1913, provavelmente a primeira greve explícita e conscientemente construída contra o taylorismo.

Os operários da Renault acusavam o taylorismo de “roubar a fábrica dos operários”. A primeira crítica declarada ao taylorismo é uma das mais consistentes feitas até hoje. Esses operários sabiam desde lá que o objetivo deste método não era o de somente aumentar a produtividade.

Seu objetivo é privar os operários de qualquer iniciativa, em seu trabalho. Seu objetivo é arrancar-lhes qualquer sombra da influência na marcha da produção.

Como precede este método? É muito simples! Não permite ao operário *pensar*; é no escritório da cronometragem que o esforço cerebral necessário é feito, por ele. Quanto ao operário, não tem mais que executar, rápida e interminavelmente, um dos numerosos e elementares movimentos dos quais se compõe cada operação.

E assim conclui o artigo de 1913 dos operários da Renault:

É impossível aplicar estes princípios a todas as indústrias e Taylor diz que seu método é uma verdadeira máquina de guerra contra o sindicalismo operário. Ele tem razão! Não deixemos que ele se implante neste país! (LINHART, 1983, p.95).

Como utilizar, então, os “progressos técnicos” trazidos pelo taylorismo, que libera a força de trabalho, sem estratificar o operariado? Como ser mais eficiente sem criar a “aristocracia operária”? Esse era, entre muitos, um dos problemas de Lênin.

Esse progresso técnico simplificaria o trabalho manual, tornando-o acessível a qualquer um, porém em nenhum momento avança na disseminação do trabalho intelectual. Neste momento, o operariado era dono de um saber imprescindível para a produção. O que dava força para mediar com os proprietários de um lado, e do outro excluía parte da população do trabalho nas fábricas mais avançadas. O taylorismo acabava com isso. Tornava possível a qualquer um, pela simplificação das tarefas, executarem os trabalhos. Mas também, e isso Lênin parece não perceber, diminui o poder do operário frente aos gerentes.

Todo o conhecimento do processo de produção sai das mãos dos operários e se concentra na direção da fábrica. O taylorismo representa esta configuração. O trabalho intelectualizado, pelo contrário, fica ainda mais restrito e a segregação dentro da fábrica é o resultado. Essa contradição só se aprofunda.

Mas o pensamento de Lênin, como já afirmamos, segrega a economia da política. Não há possibilidade de haver “democracia na produção”. A produção é, sempre, realizada de forma expropriadora, hierarquizada. O desafio colocado por Lênin, não era o de transformar a produção em algo menos embrutecedor, mas o de libertar horas de trabalho para a realização da política: esse sim, único espaço capaz de emancipar o proletariado.

Porém, o que acontece logo em seguida é justamente o contrário. Nos anos que se sucedera a Revolução até a morte de Lênin o que se viu não foi a liberação dos trabalhadores para fazerem política, mas um regime de trabalho ainda mais intensivo. Os “sábados comunis-

tas”, por exemplo, entre outras coisas, visava ser o exemplo do trabalho, um trabalho ainda mais submetido à lógica taylorista. Logo depois é instituído o trabalho obrigatório todos (e não somente às antigas classes proprietárias) e o trabalho militarizado.

O taylorismo também é a causa principal da burocratização. O trabalhador, separado do conhecimento necessário para gerir sua própria atividade, deixa a outros esta tarefa. Esses outros vão formar um novo grupo, responsável por pensar e controlar os processos de trabalho. É neste momento que a eficiência e a racionalidade do taylorismo são questionadas: a produção incha, porque há uma parcela maior de empregados que não produzem diretamente. Assim, a exploração do trabalhador tem que se intensificar, para repor o trabalho perdido pelos gestores.

O taylorismo só é mais eficiente, sob o ponto de vista das classes dominantes, se consegue extrair ainda mais do proletariado a ponto de repor esses novos custos gerados pela inserção de uma quantidade significativa de gestores. Por outro lado, retirado do proletariado o monopólio do saber produzir, as classes dominantes derrubam mais uma barreira no processo de controle da produção.

O socialismo, na concepção de Lênin, passa a ser não uma fusão da “economia” com a “política”. Ao contrário: é a mais radical separação! O taylorismo passa a ser uma ferramenta socialista na medida em que otimiza o trabalho nas fábricas, produzindo mais com menos tempo gasto. A diferença é que sob a direção da burguesia, o trabalhador não trabalha menos: gera com este tempo excedente o lucro do proprietário. No socialismo, com este tempo excedente, o trabalhador se formará enquanto sujeito na política, já que na economia nada mais é do que um ser atomizado e mecanizado. E assim continuará a ser.

Tanto sob a direção da burguesia ou do Partido Comunista, entretanto, Lênin tinha consciência de que o trabalhador estaria submetido a mais dura disciplina e exploração enquanto estivesse no local de trabalho produzindo mercadorias.

O que embasava ainda mais suas posições era a realidade diferente pela qual passava o operário russo em relação ao resto da Europa. O taylorismo, no geral, é uma forma ainda mais poderosa de expropriação dos operários. Mas que tipo de expropriação acontece? Há a mais-valia relativa, que acontece com o aumento da produtividade. E há a expropriação do saber monopolizado antes pelos operários, como vimos. Se levamos esta segunda forma de expropriação para a realidade russa de 1917 em diante, seria correto afirmar que o taylorismo se apresentava com esta característica também neste local? Lênin, provavelmente, responderia que não. O operário médio russo, que não é herdeiro dos artesões europeus, acabava de se formar. Não tinha conhecimento técnico a ser expropriado. A maioria dos operários havia

acabado de chegar do campo, outra parte mal conhecia uma fábrica moderna. O taylorismo, portanto, se apresentaria à realidade russa como uma forma de aprendizado coletivo, pois tornaria acessível o mundo do trabalho moderno a todos. Seria um trabalho simplificado, mecanizado e atomizado, é verdade. Mas seria, ainda sim, um trabalho moderno, algo superior ao que o russo médio desfrutava – se assim podemos adjetivar. Se na Europa houve realmente uma expropriação, como vimos os operários da Renault reclamar com propriedade, na Rússia, ao contrário, seria uma grande apropriação coletiva das fábricas, antes inacessíveis à grande maioria.

Não havia na Rússia, portanto, o duplo sentido dado à aristocracia operária na Europa. Os ramos da indústria na Rússia que poderia haver este tipo de trabalhador eram reduzidos em número. A aristocracia operária que já existia e combateu o taylorismo em outros locais não tinha força por lá. O que se formava e se fortalecia era a aristocracia operária que comandaria o processo produtivo. A nova aristocracia operária. Aquela que Lênin via como necessária. Na verdade, ela era formada pelos “operários” filiados ao Partido. Eram eles os novos gerentes.

Mas em 1914, isso tudo era apenas uma possibilidade, um ensaio. Lênin atuava sob uma dialética própria, quase por um etapismo. Isso significa que escolhia para cada momento o principal problema e sua capacidade de fazer este diagnóstico de forma correta era que legitimava sua liderança. Os problemas secundários eram jogados para escanteio, colocados para outro momento. Fazia isto mesmo que para resolver o principal problema de um momento, criasse o problema do momento seguinte. É preciso vencer as guerras? Desloca todas as forças produtivas para tal. Resultado: fome. Agora é preciso vencer a fome? Usa-se o taylorismo. Resultado: burocratização. É preciso vencer a burocracia? Infelizmente, não coube a Lênin construir esta resposta. Esse método é típico de um estrategista, que pensa no movimento, na superação de objetivos. E ninguém foi mais estrategista do que Lênin.

*Essa estrita separação é uma característica da dialética leninista, de método específico pelo qual Lênin assume e pretende resolver um sistema de contradições. A partir do momento em que um objetivo central é determinado para a etapa em curso, tudo lhe fica subordinado, mesmo que o preço a pagar sejam as contradições suplementares e os obstáculos suplementares para o desenvolvimento posterior. E, desse modo, vai-se aceitar, na realidade, o agravamento da divisão entre trabalho manual e trabalho intelectual e que seja reforçada a estrutura autoritária do processo de trabalho, se isto se apresentar como condição de uma eficiência bastante superior do trabalho produtivo e, portanto, da diminuição do tempo de trabalho e, sendo assim, da participação do proletariado nas tarefas políticas e nos negócios de Estado, objetivo principal do momento (LINHART, 1983, p.93, grifo do autor).*

E, de 1917 em diante, o nome da etapa se chamava “fome”. Por isso que aquilo que entre 1913 e 1914 era, em essência, o “sistema que esmagava o operário”, após instaurado a República Soviética se torna solução revolucionária, o caminho para a sobrevivência do socialismo. Mas para onde esse caminho aponta? Lênin não vive para pensar sobre esta nova etapa. Mas tudo indica que uma nova “esfera” aparecia como predominante em seu pensamento: uma revolução cultural se esboçava como caminho. Entretanto, vencer a enorme burocratização pela qual adentrava a URSS é herança que a próxima geração de bolcheviques não consegue dar conta.

### 3.10 O EQUIVALENTE SOVIÉTICO DA ESCOLA DE RH

A história da Administração Soviética, entretanto, não segue o mesmo caminho traçado nos EUA pela Administração Política. As contradições talvez tenham sido muito maiores por lá do que nas terras de Taylor, dificultando qualquer análise e impondo atalhos e rodeios para a consolidação da ideologia e sociedade dos gestores.

Enquanto nos EUA (e na própria Europa) a Administração se colocava como a resposta das classes dominantes para os avanços do proletariado, na URSS, em parte, a Administração serviu de base para o próprio proletariado faminto como alternativa. Por isso que, em momentos cruciais, parte significativa do proletariado soviético defendeu a implementação do Sistema Taylor, por exemplo, ou, sendo mais realista: não esboçou reação nenhuma a esta “racionalização” da produção.

Desta forma, a fase em que a Administração parte da subordinação declarada e crua para a dominação da subjetividade do proletariado só poderia acontecer de forma peculiar na URSS, pois peculiar foi o desenvolvimento do capitalismo neste local.

A Escola de Relações Humanas se colocou nos EUA como uma tentativa vitoriosa de avançar nos princípios do taylorismo. Seu objetivo era extrair ainda mais produtividade do proletariado e, conseqüentemente, aumentar a mais-valia. Para tanto, se esforçou para jogar o conflito entre classes para dentro da mente do operário. A Escola de Relações Humanas é, ao mesmo tempo, o momento em que a Administração passa a apontar para o biopoder e aquele instante no qual acontece a integração entre a Administração Política e a Administração Profissional.

Transforma-se em biopoder porque inicia o processo não somente de captura da mente do proletariado. A administração passa para o projeto de dominar o proletariado até mesmo fora do local de trabalho. Passa controlar, aliás, não só o trabalho, mas toda a sua vida.

Integra a Administração Política à Profissional porque, ao sair do mundo “restrito” das empresas, e ter como objeto toda a vida associada, passa a ser configurar não somente como um conjunto de normas para a organização do trabalho, mas para a “racionalização” de toda a sociedade. Dessa forma, os gestores passam a ser hegemônicos não somente nas empresas, mas no próprio Estado, no seu sentido mais ampliado possível.

A Escola de Relações Humanas é, portanto, necessária para a integração do macro com o micro, da subordinação da vida ao trabalho abstrato. Todos subordinados aos gestores. Na URSS de Lênin (e principalmente após ele) não poderia ser diferente. Porém, tudo acontece de forma invertida.

Dominar a vida, a subjetividade de cada trabalhador não era possível da forma tradicional. O ideal da revolução já fazia com que uma parcela significativa da população doasse sua vida pelo projeto socialista. De fato, muitos morreram de forma voluntária, podemos assim dizer. Havia a consciência que movia ações da classe. A motivação que fazia o proletariado se mover e trabalhar não era de forma alguma, portanto, do mesmo efeito provocado pela Escola de Relações Humanas, no mundo autodeclarado capitalista. Neste, toda uma ciência e toda uma ideologia foram construídas para criar um comportamento no operário desejável às classes dominantes. O operário não veio pronto, teve que ser forjado na dinâmica dos acontecimentos.

Na URSS, o proletariado formava-se, massivamente, no mesmo momento dos gestores. Enquanto a Escola de RH provocava um estado de anestesia e de atomização do proletariado, o ideal da revolução socialista agitava, colocava a multidão em movimento, sociabilizava. A Escola de Relações Humanas tirava toda a energia do proletariado, enquanto a Revolução o potencializava.

Porém, a cada momento esse ideal socialista e revolucionário se tornava propriedade do Partido, e esse partido racionalizava, dava um ar de utilidade a cada movimento dessa multidão. O Partido Bolchevique foi, assim como a Administração Política no geral, a resposta dos gestores aos avanços do proletariado. Ele se formava à medida que o proletariado avançava, tinha uma relação dialética com ele até determinado momento. Por outro lado, não coube ao Partido Bolchevique, nem ao conjunto de partido revolucionários da Rússia, o papel exclusivo de fomentar esse ideal socialista que faria com que o proletariado doasse sua vida pela revolução. Os partidos cresciam em importância à medida que conseguiam entender e sinteti-



zar os interesses da multidão. O que o Partido fez foi canalizar essa energia para o trabalho. Dar uma utilidade, submeter a uma racionalidade. Uma racionalidade utilitarista.

Por outro lado, a cada avanço do Partido sobre o Estado, à medida que o problema colocado para a multidão era vencer a fome mais do que a exploração do trabalho, os métodos de organização do trabalho passaram a ser fomentados pelo Partido Bolchevique, e o Partido Bolchevique dá o passo de *unificação invertida* entre a Administração Política e Profissional.

A Administração Política que, de certa forma, estava mais consolidada do que a Administração Profissional na URSS, não precisou esperar que os gestores saíssem das fábricas para ganhar o Estado. Isso aconteceu porque os gestores, enquanto classe, formaram-se primeiro na burocracia do Estado e só depois foram para as fábricas ou, os que já estavam lá, só depois da Revolução passaram a atuar enquanto classe. As críticas de Lênin ao taylorismo, que mais à frente resgataremos, mostram que já se tinha um plano, um programa de gestão do Estado e das relações sociais, com os conflitos entre as classes bastante explicitados, mas não se tinha o equivalente na gestão das empresas e indústrias. O pouco que se tinha de uma organização “racional” da produção não era suficiente, nem hegemônica, na sociedade russa. Após a revolução de 1917, ou imprimia-se uma forma de organização das relações sociais a base dos soviets, ou levava-se para a produção a lógica que já se consolidava na burocracia de Estado. O que não podia continuar era esta contradição, esta dualidade de poderes e de lógicas.

Neste momento parecia que a história de outras revoluções proletárias se repetia. O proletariado não tinha um projeto para ir adiante enquanto as classes até então dominantes não poderiam se manter mais no poder. É daí que, como nas histórias dos avanços políticos da ideologia burguesa, uma parte destacada, mas confundida com os demais, apresenta seu projeto como universal. Logo à frente, porém, este projeto explicitamente entra em contradição com os interesses do proletariado. Assim como na Revolução Francesa, a burguesia se apropriou daquilo que só o proletariado poderia ter iniciado; na Rússia, os gestores começam a impor seu projeto na relação direta da impossibilidade dos trabalhadores continuarem sua própria revolução. A burocracia surge, mais uma vez, quando nem a burguesia nem o proletariado podem ir adiante.

Será que era possível dissolver o Estado, organizar a sociedade com base nos conselhos operários e camponeses, e mesmo assim vencer as guerras e a fome? Se render aos métodos burgueses e gestoriais de organização da sociedade, por sua vez, poderia significar alguma vitória? Quem dera ser possível dar uma resposta satisfatória... O fato é que o caminho escolhido foi o da implementação acelerada do capitalismo, com um controle fortíssimo exer-

cido pelo Estado. A Nova Política Econômica (NEP), implementada poucos anos após os fatos de 1917, era a síntese desta escolha.

Como, então, “harmonizar” o ideal revolucionário que agitava a multidão com a “racionalização da produção” ao modo Taylor? É aí que entra o equivalente soviético da Escola de Relações Humanas, com uma tarefa muito mais difícil, porém com poderes muito maiores.

“O equivalente na URSS à Escola de Relações humanas dos EUA chama-se trabalho ideológico, propaganda e agitação. Os dois países tendem aos mesmos objetivos: manipulação da mão-de-obra disponível” (TRAGTENBERG, 1977, p.86). Enquanto na URSS o objetivo era aumentar a produtividade para aceleração da instauração do capitalismo em um país retardatário; nos EUA, devido ao já acentuado conflito entre classes originário do aumento do nível de organização dos trabalhadores, o objetivo passa a ser o de incorporar de modo passivo os trabalhadores às empresas.

Porém, as técnicas usadas pelas classes dos gestores em ambos os países eram as mesmas: dominar a psique do operário e inculcar a adoração ao trabalho. Enquanto em um a igreja servia de fundamentação ideológica, noutro onde as igrejas foram queimadas, os agitadores (designação soviética para os gerentes de RH) serviam-se de citações de marxistas para fundamentar sua doutrina. A meta era “agir sobre o homem, os grupos, para obter uma ‘cooperação’ voluntária para a produção, contando com sua boa vontade e esforço suplementar, enfatizando o interesse individual e o coletivo” (TRAGTENBERG, 1977, p.87).

O ideal socialista se transforma em ideologia e, portanto, em forma de dominação, na medida em que perde sua base material, ou seja, seu modo revolucionário de organização. Isso acontece quando, exatamente, a hierarquia vence os conselhos e a experimentação passa a ser tachada como “anarquia” no seu sentido mais distorcido.

Os soviéticos já não eram mais revolucionários, mas simples trabalhadores. Não deveriam avançar na revolução, mas dedicarem suas energias à própria exploração. A gestão da produção e a gestão da sociedade como um todo se fundem na mesma lógica, logo após 1917. A Administração Política e a Administração Profissional já eram uma só, graças aos agitadores.

### 3.11 OS SÁBADOS COMUNISTAS: A VITÓRIA DA ÉTICA PROTESTANTE

A síntese do regime que se instaurou na URSS se chamava “sábados comunistas”. Não que eles, na prática, tivessem uma grande relevância. A produção realizada por este tipo de

trabalho não era significativa. Sua produção era muito pouca. Porém, os “sábados comunistas” se colocam como a junção de todas as ideologias e políticas elaboradas durante este período: ética protestante, eficiência, taylorismo, divisão social do trabalho, autoritarismo e “humanismo”.

Os “sábados comunistas” aparecem como programa de Estado, em 1919, quando a URSS sofria derrotas significativas nos frentes de guerra e parte do seu território era incorporada aos dos seus inimigos imperialistas. Com o território reduzido, exatamente em regiões predominantemente rurais – em um país faminto isso assume proporções dramáticas, o proletariado urbano passa a ter uma importância ainda maior, principalmente porque relativamente passa a representar mais a população soviética, que sempre tinha sido tipicamente camponesa. Surge, portanto, como o marco inicial de uma série de medidas que visavam restabelecer (ou construir) as forças produtivas do país de forma acelerada, a proposta dos “sábados comunistas”.

Por sua vez, a revolução desperta um sentimento de entusiasmo em uma parte bastante significativa dos operários. Estes passam a se dedicar completamente à “ditadura do proletariado”, mesmo que de forma voluntária. Trabalham tanto na produção quanto para o Estado, mesmo ainda não sendo reais as promessas do taylorismo soviético de liberar a força de trabalho para atividades políticas. No Estado, estão desde a burocracia até os exércitos.

Porém, não se escolhem as condições nas quais se faz a história. Os problemas enfrentados pelo jovem Estado Soviético se agravam numa velocidade imprevisível. Para quem ousava contornar a “anarquia da produção”, os desafios colocados indicavam que tudo podia vir por água abaixo em poucos dias. Em 1919, Lênin institucionaliza os “sábados comunistas” que colocam a direção do Partido em contato direto com os operários comuns (menos soviéticos), para exercerem o trabalho operacional. Essa decisão foi tomada porque o rendimento não era o esperado e era preciso aumentar a produtividade, podendo fazer isso somente através da elevação da carga de trabalho. Mas era também necessário fazer com que os antigos operários – agora no Partido – fossem à produção dar exemplo, mostrar como se trabalha e mostrar a necessidade de se submeter aos ditames dos bolcheviques. Mas ainda era voluntário, como deveria ser o trabalho comunista para Lênin.

Porém, já em 1920, é decretado o trabalho obrigatório para todos, e não somente às antigas classes improdutivas. Os “sábados comunistas” passam a ter, em pouco espaço de tempo, um outro significado.

A verdade é que o Estado de Guerra, por mais totalitário que ousasse ser, jamais poderia prever com exatidão a dinâmica das lutas internas e externas. Não poderia sequer dar conta

da heterogeneidade da composição da população russa: muitas demandas emergindo em pouco tempo! Por isso, a idéia de planejamento luta contra o caos incessantemente. Mas não adiantou, pois a explosão cultural pela qual passava a URSS era altamente contraditória em relação ao desenvolvimento necessário para alimentar essa mesma população. Ao mesmo tempo em que se lutava contra os inimigos externos, mesmo depois de assinada a paz, internamente era preciso apaziguar a revolução que não queria parar de acontecer. Não havia mais tempo, nem forças, para esperar pelo tempo político necessário para que os conselhos construíssem das suas próprias experiências de auto-organização as respostas necessárias ao momento. Na verdade, não havia sequer a crença, no Partido Bolchevique, de que eles pudessem realizar tal tarefa. E, em muitos casos de fato, diga-se de passagem, em alguns locais onde o proletariado ganhou a liberdade para se auto-organizar, suas deliberações colocaram em risco (e em estado de fome) a outra parte dos trabalhadores. Isso acontecia muito, por exemplo, com os ferroviários, cujas decisões conseguiam parar o país. A solução rápida encontrada por Lênin e seu partido foi enfática: burocratização, subordinação, comando e controle. A direção pessoal, e não com base nos conselhos, passa a ser uma imposição do Estado e a essência da Administração Profissional em todos os locais.

Lênin sabia que tal decisão não agradaria em nada a uma boa parte dos trabalhadores. Era preciso começar a fazer uma “revolução cultural”, mudar a mentalidade do operariado e dos camponeses. Se, por um lado, os trabalhadores não aceitariam de bom grado as novas condições de trabalho *simplesmente* porque elas intensificam a exploração, do outro lado, a aceitação seria ainda mais difícil porque parte significativa do proletariado que apoiava a Revolução não estava mais nos locais de produção.

Deslocados para a burocracia ou para as forças armadas e, portanto, afastados da produção, aqueles que Lênin considerava os verdadeiros proletários (os comunistas do seu partido), já não tinham tamanha legitimidade para coordenar o processo produtivo dos gabinetes. Para agravar a situação, não necessariamente aqueles que ocuparam os postos vazios na produção tinham compromisso com o Estado Soviético. É aí que surgem os “sábados comunistas” com o objetivo de trazer de volta à produção esses “verdadeiros operários”.

Esses verdadeiros operários deveriam não somente dirigir a produção de perto, imprimindo a disciplina necessária para o taylorismo, aproximando aqueles que pensam o processo daqueles que o executam. Como afirma Linhart (1983), esses trabalhadores, já não tão mais proletários assim, deveriam imprimir um novo modelo, uma nova ética no trabalho. Os sábados eram considerados comunistas porque o trabalho realizado naquele dia não teria o mesmo

sentido do trabalho comum, abstrato, que era encarado como fardo. Seria comunista porque se transformava aos poucos, rumo ao comunismo, em hábito.

O trabalho comunista (...) é um trabalho não remunerado, para proveito da sociedade; (...) é um trabalho livremente consentido, estranho a qualquer norma, e fornecido sem interesse em remuneração, sem retribuição contratada, *trabalho condicionado pelo hábito de trabalhar pela comunidade* e pelo sentimento consciente (tornado hábito) da necessidade de trabalhar para proveito da comunidade; é um trabalho considerado como necessidade de um organismo são. (LÊNIN *apud* LINHART, 1983, p.145, grifo do autor)

Essas palavras casariam perfeitamente com o discurso moderno em defesa do voluntariado, tão usado pelas organizações não-governamentais. E se aproxima exatamente não só pela linguagem, mas porque não prever no processo de trabalho o conflito entre as classes. No trabalho comunista de Lênin não há uma tentativa sequer de jogar para os trabalhadores a tarefa de pensar sobre a sua própria atividade. Não aponta, em momento nenhum, para a superação da dualidade “trabalho manual x trabalho intelectual”. Pelo contrário: há uma total separação entre as duas esferas.

Eram comunistas os sábados e o trabalho era exercido de forma voluntária, mas não havia espaço para a livre iniciativa, para o debate sobre o “o como fazer”. Chegando ao trabalho todos deveriam se submeter à mais firme disciplina.

A organização do trabalho, de acordo com os ‘sábados comunistas’, não difere em nada (...) da organização tradicional do trabalho: respeito pelas funções hierárquicas, função do enquadramento do trabalho, distribuição das tarefas, entre ‘manuais’ e ‘administrativas’. (LÊNIN *apud* LINHART, 1983, p.146, grifo do autor)

O que há de tão revolucionário, então, nesse tipo de trabalho para ser considerado de “comunista”? Segundo Lênin, como já vimos, a produtividade elevada é um fator e tanto provocado por esse complemento ao taylorismo. E não há como negar devido às condições objetivas. O outro é o entusiasmo com que é feito o trabalho. Há aí a comunhão de diversos trabalhadores, de diversas categorias, atendendo a um objetivo comum, todos na mesma atividade.

Os “sábados comunistas” são de fundamental importância para compreender o que se tornou a URSS porque se caracterizam como o embrião da ética que se apossou dos trabalhadores, fomentada pelo Partido Bolchevique. Se o taylorismo inseriu a dimensão técnica, o

projeto dos “sábados comunistas” completou a ideologia necessária para tal feito, aplicado em grande escala e de forma rápida.

Os “sábados comunistas” exercem uma função muito próxima, para o Estado Soviético, daquela exercida pela Escola de Relações Humanas em relação à Administração Política no mundo ocidental. Isso porque, primeiro, permitiu que se fosse integrada definitivamente a Administração Política à Administração Profissional, impondo uma mesma lógica para todas as organizações. Segundo, porque deu um passo adiante na capturação da subjetividade dos trabalhadores, submetendo-os, ainda mais, à lógica das classes dominantes e jogando para os próprios trabalhadores o conflito que acontecia entre as classes. Os “sábados comunistas” não significam somente a aceitação do taylorismo. É um passo à frente. São todos os princípios do taylorismo somados à publicidade, ao mascaramento dos conflitos. É daí que os “agitadores” passam a exercer um papel fundamental, divulgando a nova ideologia em todos os locais de trabalho.

O entusiasmo e o bom entendimento revelaram-se sem precedentes (...). Uma vez o trabalho terminado, as pessoas testemunharam um quadro nunca antes visto: uma centena de comunistas, cansados, mas com os olhos brilhando de alegria, saudavam o êxito da própria obra, catando solenemente a Internacional; tinha-se a impressão que o som do hino vitorioso (...) ia se apoderar da Rússia operária, estimulando os trabalhadores fatigados e poucos disciplinados (LÊNIN apud LINHART, 1983, p.147).

Ou seja, no momento crucial, em que a URSS, dirigida pelo Partido Bolchevique, precisou escolher a forma de organizar o trabalho em todos os locais (e havia uma resistência por parte dos trabalhadores, principalmente dos “menos proletários”), os “sábados comunistas” surgem para impor os valores da produtividade e da autoridade no lugar da democracia e, por que não dizer, do socialismo.

Por outro lado, o projeto dos “sábados comunistas” se caracteriza por ser o primeiro manifesto dos gestores soviéticos do Partido Bolchevique. Foi aí que se instaurou de vez a separação entre o trabalho manual e o intelectual, pelo que se institucionalizou a direção das empresas como forma necessária de gestão. Os *managers* passaram a existir e ter sua função reconhecida de uma vez por todas na URSS.

Esse projeto seria, talvez, mais “comunista” se não acontecesse somente uma vez na semana a aproximação da direção com o trabalho produtivo. Se não fosse, para os gestores do partido, apenas uma forma mais eficiente de impor sua lógica sobre o resto do proletariado. Seria mais comunista, talvez, se realmente houvesse um esforço de superar a segregação entre

o trabalho manual e o intelectual e não somente como uma forma de “relaxar a cabeça” daqueles que passavam toda a semana pensando em “o que fazer” com os rumos do seu novo Estado. Aliás, para aqueles que já pensavam sobre “o que fazer” só bastava agora impor o “como fazer” equivalente. Por isso não havia questionamentos. O *como produzir* não importava muito para aqueles que já decidiam *o que produzir*.

A pergunta que fica é: os sábados não seriam mais comunistas se ao invés de mandar a burocracia para a produção, mandassem os trabalhadores para a burocracia? Não seria mais comunista se o inverso acontecesse? Não era essa a promessa do taylorismo soviético: liberar os trabalhadores para as atividades políticas?

É verdade, não deixa de ser um processo contraditório. Esse mesmo leninismo-taylorista serviu para valorizar, ideologicamente, o trabalho manual. O operário passa a ter seu papel romantizado. O mito do jovem Alexei Stakhanov está aí para ser lembrado. Porém, em nenhum momento o operariado russo, mesmo depois da morte de Lênin, foi liberado para exercer as atividades políticas prometidas, para “dissolver o Estado”, como Lênin gostava de falar em suas críticas aos anarquistas. O taylorismo soviético, como o europeu, exerceu a mesma função: extrair mais-valia em quantidades superiores e deter a organização do proletariado de forma autônoma. O que há de novo, então, é a roupagem da mesma ideologia, que estimula o operário a intensificar seu trabalho sem questionamentos, mas na prática funciona como nos países de capitalismo avançado. Estavam dadas as bases para a consolidação da NEP...

Se as condições objetivas exigiam tal medida é algo a se considerar, mas o outro fator que permitiu isso, nitidamente, é a raiz do pensamento de Lênin e do seu partido que não deixava possibilidade de se aceitar outra forma de fazer acontecer a produção. O Marxismo Ortodoxo, vendo na tecnologia neutralidade e separando a política da economia, na prática, vendava os olhos para formas outras de gerir a produção. Mas será que, naquele momento, era possível surgir, como pensamento hegemônico, outra forma de encaminhar o processo?

Independentemente de ter sido uma imposição teórica ou uma imposição objetiva, o que defendemos é que, na URSS, o que foi consolidado em nada pode ser considerado, após 1917, uma revolução proletária. Foi, na verdade, a ascensão dos gestores como classe. Tratava-se de um país que a burguesia não comandava, mas sim os gerentes. Um local onde a propriedade privada não era o centro, mas o forte controle da produção. Durante a NEP, por exemplo, havia propriedade privada e, portanto, burguesia. Nem por isso os gestores deixaram de impor sua hegemonia.

Assim, como fazem muitos marxistas de respeito, não defendemos que a Revolução de 1917 foi uma revolução burguesa. Foi uma revolução proletária na qual o próprio proletariado não poderia (ou não conseguiu) dar continuidade a sua obra, como já o tinha feito em outros momentos e em outros locais. Mas se só a insurreição foi proletária, quem implementou o projeto não foi a burguesia, que podemos questionar se realmente existiu enquanto classe autônoma por muito tempo na Rússia. Que deu continuidade à Revolução foram, nitidamente, os gestores que, como em qualquer outro lugar, ascenderam principalmente dos trabalhadores e da uma parte da intelectualidade.

Essa ascensão dos gestores do seio do próprio proletariado está nítida na divisão que Lênin provoca nos próprios trabalhadores urbanos. Lênin chega a colocar esses dois segmentos como sendo antagônicos. O proletariado comunista – os verdadeiros proletários – ocupa todo o aparato estatal. Só produziam aos “sábados comunistas”. Do outro lado, os novos operários, diariamente submetidos ao regime intensivo de trabalho. Eram, antes, pequeno-burgueses e camponeses, é verdade. Mas lá, em 1917, em 1918, quem era mais proletário? Quem estava submetido à exploração ou executando todo o processo? Desse momento em diante, então, a quem pertence a Revolução?

Em 1922, com um ano de NEP, Lênin afirma, falando dos trabalhadores ucranianos:

Lá, nós temos que tratar com operários. Muito frequentemente, quando se diz “operários”, pensa-se que isto significa proletariado das fábricas. Nada disso. Entre nós, depois da guerra, pessoas que não tinham nada de proletário, vieram para as fábricas e as usinas; vieram para se emboscar. E será que hoje as condições sociais e econômicas, entre nós, são de molde a atrair verdadeiros proletários para as fábricas e usinas? Não, isso é falso. Será justo, segundo Marx. Mas Marx não se referia à Rússia; ele se referia ao capitalismo, em seu conjunto, a partir do décimo quinto século. Foi uma coisa justa, durante seiscentos anos, mas é falso para a Rússia de hoje. Muito frequentemente, aqueles que vêm à fábrica não são proletários mas toda espécie de elementos de ocasião (LÊNIN *apud* LINHART, 1983, p.162).

A ortodoxia não era tão ortodoxa assim... Sem saída, questionar o próprio Marx foi necessário. Lênin cometeu uma heresia imperdoável aos adversários. Para ele, só quem adota a ideologia comunista pode assim ser considerado proletário e, portanto, classe dominante na URSS. A estrutura material não é mais determinante para a definição das classes sociais. A separação entre política e economia se opera em última instância. Se, no local de trabalho, a história mostrava que era outra coisa que estava a acontecer, é apenas um detalhe que inco-



moda. O Estado, portanto, não pertencia àqueles que trabalhavam. E aqueles que trabalhavam, nem proletariado deveriam ser considerados.

### 3.12 A ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA SOVIÉTICA APÓS A MORTE DE LÊNIN

Nos últimos textos de Lênin, aqueles chamados de “testamento”, uma preocupação está colocada. A “questão de organização” do Estado Soviético ocupa seus últimos dias. A “questão de organização”, entretanto, não envolvia somente o esboço das estruturas deste Estado – coisa que ela fazia com prioridade –, havia também a necessidade de forjar uma camada do proletariado capaz de gerir este novo aparato. Lênin sabia que, apesar das modificações já efetuadas nessa estrutura, havia um desafio maior colocado.

O nosso aparelho estatal (...) constitui em grande medida uma sobrevivência do velho aparelho, que sofreu o mínimo de modificações mais ou menos sérias. Apenas foi ligeiramente retocado à superfície, e em todos os outros aspectos é o mais tipicamente velho do nosso velho aparelho de Estado. E para encontrar a maneira de o renovar verdadeiramente é preciso recorrer, parece-me, à experiência da nossa guerra civil (LÊNIN, 1923a, p.666).

Parecia que, na mente de Lênin, a URSS entrava em uma nova etapa e como uma nova etapa novos problemas deveriam ser resolvidos. Esse aparato, nas palavras do próprio Lênin, de socialista nada tinha. Educar o proletariado para essa estrutura que devia se impor passa a ser, antes de qualquer coisa, um desafio cultural – o maior desafio dessa nova etapa. E como se tratava de uma questão cultural, demandava tempo. De início, a cultura burguesa serviria de base, seria um avanço porque ajudaria a superar as culturas pré-burguesas.

Essa educação, então, deveria ser voltada para a “ciência da administração”, para formar uma parcela significativa capaz de impor toda uma racionalidade necessária. Enfim, apesar de todos os esforços de taylorizar a economia, não havia gerentes formados em quantidade necessária para aplicar a Administração Profissional.

O mais prejudicial neste caso seria a pressa. O mais prejudicial seria pensar que sabemos pelo menos alguma coisa, ou que temos uma quantidade mais ou menos considerável de elementos para organização de um aparelho realmente novo, que mereça verdadeiramente o nome de socialista, de soviético, etc. (LÊNIN, 1923b, p.671)

Lênin chega a apontar como necessária a adoção dos manuais sobre administração. Manuais, porém, preparados pelos próprios russos. Um deles é o de *Ermanski*, que Lênin adota com ressalvas por ter ele simpatia com o menchevismo; o outro é o de *Kérjentssev*, altamente baseado no taylorismo. Outra medida seria mandar para a Europa alguns bolcheviques para estudarem o que havia de mais avançado sobre a ciência da administração. A preferência de destino destes, contudo, seriam os EUA se os custos não fossem mais elevados (LÊNIN, 1923b, p.674).

A morte de Lênin, em 1924, põe fim à nossa história, não a dos gestores. Esta só estava começando, inclusive na URSS. O processo de integração desses gestores com os do mundo ocidental é um capítulo importante que deve ser contado. Não sabemos se o que se seguiu é uma continuidade das idéias de Lênin – idéias já esboçadas nessa nova fase – ou algo completamente estranho. O fato é que a necessidade de construir gerentes em quantidade considerável para dar conta dos desafios já estava colocada nos seus últimos textos.

Entretanto, não estava colocado, em seus últimos textos, nada que apontasse para a *contra-administração*. A auto-organização do proletariado não entrava na pauta. Não havia nada dirigido para a superação, ou dissolução, do Estado. Pelo contrário: o proletariado deveria passar por uma revolução cultural para entender a dinâmica da nova estrutura e reforçá-la. Talvez esse problema fosse tarefa para uma próxima etapa.

Mas, antes disso, antes de haver a completa integração dos gestores soviéticos com os gestores ocidentais, aconteceu o processo de “panoptização” da Administração Política Soviética. Uma gerência de toda a vida que se materializa de forma muito mais cruel que na maioria do mundo assumidamente capitalista. As perseguições, assassinatos e outras brutalidades que aconteceram na URSS não foram pela natureza mais agressiva das economias nas quais os gestores reinaram sem burguesia. Lá aconteceu dessa forma devido ao seu atraso e a necessidade de criar um ambiente de harmonização forçada, no qual não houvesse contestação ao projeto implantado. Não foi diferente, portanto, do que aconteceu em outros locais nunca chamados de socialistas. O mercantilismo, algo que se aproxima da realidade russa pós-1917, em todo lugar foi marcado pela bruta repressão. Portanto, a diferença na URSS é que este processo foi comandado por uma outra classe, sob a dinâmica de um capitalismo amadurecido em outras partes do globo que, apesar dos conflitos, nunca deixou de intercambiar suas forças produtivas com a URSS.

Sem burguesia, todo o país se transforma numa fábrica. Os gestores, sozinhos no comando, abusam dos seus métodos. Se no ocidente para sair das fábricas os gestores pouco a

pouco derrotaram a burguesia, na URSS o processo foi diferente. A burguesia, por lá, é um projeto abortado. Assim, o taylorismo foi aplicado à escala máxima e de forma mais radical. Depois, com os “sábados comunistas” e com os “agitadores”, uma versão ainda mais poderosa da Escola de Relações Humanas se criara. Na seqüência, o stalinismo foi o projeto de Jeremy Bentham, realizado de uma forma extraordinária.

Obviamente, esse processo não se deu de forma tão mecânica assim. E, provavelmente, encontrou resistência. Mas a admiração de Lênin ao taylorismo e a conseqüente aplicação destes princípios mostram que, em algum ponto, a história da URSS se aproxima da história da Europa. E é verdade que, em outros tantos, elas se afastam. Aproximam-se porque os trabalhadores de ambos foram submetidos a métodos de controle do trabalho muito parecidos. Após a Segunda Guerra Mundial, as elites dos países capitalistas declarados também buscaram modelos de Estados que se baseavam na racionalização total da economia. E se afastam porque a classe que aplicou tais métodos não foi a mesma, ou se foi, não a faz de forma tão autônoma.

Após vencer a fome, a URSS poderia experimentar outras formas de organização do trabalho? Quem sabe? Entretanto, após a morte de Lênin, essa guinada já não mais poderia acontecer, não porque o pensamento do Marxismo Ortodoxo hegemônico por lá não conseguisse pensar sob outros princípios. Isso para nós também é verdade. Mas não poderia acontecer, principalmente, porque mudar essa lógica seria uma prática suicida da classe dominante: a classe dos gestores. O Marxismo Ortodoxo só poderia se sustentar por tanto tempo enquanto pensamento hegemônico se tivesse alguma base material, alguma classe, para sustentá-lo. E é por isso que ele não foi substituído.

Uma outra história interessante a ser contada, se é que já não foi feito, é a história dos trabalhadores soviéticos que lutaram de forma organizada contra este processo de burocratização. É preciso resgatar este capítulo do embate de classes para demonstrar todas as contradições deste processo. Há toda uma luta da esquerda soviética, inclusive dentro dos próprios bolcheviques, se opondo às políticas centrais dos ortodoxos.

O fato é que não só na URSS este pensamento se consolidou. Em todos os cantos do mundo, os PC's construíram seus programas com base nestas concepções. Houve críticas e rupturas. Portugal, entre 1974 e 1975, experimentou outro tipo de Revolução. Abortada. A Guerra Civil Espanhola teve um caráter completamente oposto à revolução Russa. Foi fortemente combatida, inclusive pelos comunistas russos. Experimentos dos trabalhadores que ousaram construir uma revolução sem (e contra) os gestores, não somente combatendo a burguesia, aconteceram mas seu sucesso não foi duradouro.

Porém, vendo de forma mais ampla, qual destas revoluções teve êxito? Quais destes grupos que criticaram Lênin pela esquerda conseguiram se transformar em referência para o proletariado? Criticar Lênin é, antes de tudo, ouvir as críticas destes às nossas concepções. Lênin acusou Rosa, que não era exatamente uma marxista heterodoxa, de inúmeros erros, mesmo após ter sido ela assassinada. Acusou, mas reconheceu nela toda a sua importância. Tarefa esta que haverá de ter reciprocidade. O papel de Lênin é, portanto, fundamental para toda a esquerda. Nas contradições dos seus textos aprendemos muito. Mas aprendemos ainda mais com as contradições objetivas, colocadas pela história, que Lênin teve que encontrar soluções rápidas, nem um pouco “puras”.

Muitas das angústias e contradições de Lênin ficaram nos seus escritos. Lênin, muitas vezes, parecia ser duro com seus adversários para não ter que criticar a si próprio, seus textos de meses atrás. E muitas das angústias ficam perdidas no contexto. Mas a história está aí, infelizmente, para julgar projetos coletivos e não sentimentos pessoais. Os gestores e a administração surgiam nas idéias de Lênin à medida que o proletariado e os conselhos sumiam... Isso, com certeza, deve ter sido sua maior angústia.

Mas o que fica é que Lênin tinha um projeto para superar a burguesia, não para levar o proletariado ao socialismo.

## A SÍNTESE DAS INCONCLUSÕES

Considerando que este texto assume-se como o início de uma longa pesquisa, não há grandes conclusões a serem feitas. Levantamos, durante todo texto, inúmeras questões que só com o avançar dos estudos poderemos responder. Há lacunas na construção do pensamento, há pouco material bibliográfico estudado, mas há, acima de tudo, a falta de estudos que reforcem ainda mais na história os fatos que nossas idéias sintetizaram. Reconhecemos que este levantamento inicial da história e da bibliografia nem de perto se aproxima ao necessário para completar a tarefa escolhida. Mas reconheçamos também que a barreira do idealismo já foi rompida. Os gestores e sua ideologia não existem somente nas nuvens, mas há todo um conjunto de lutas que comprovam tal afirmação.

Porém, defender a existência de uma outra classe capitalista – a classe dos gestores – não se refere a nenhuma inovação. Há inúmeros outros autores, desde Makhaiski, no início do século XX, até João Bernardo, nos dias atuais, que se propuseram a ver a história pautada nessa configuração da luta de classes. É um desafio que nos obriga não somente a confrontarmos com a academia dos gestores (as escolas de administração da vida que tomam conta de todas as universidades), mas também com a esquerda marxista – e esse sim é o maior desafio. Digamos mais: provar que a maior parte do pensamento construído em função do marxismo se conflui com a Administração na sua face mais política é uma briga que não deveríamos comprar tão cedo. Mas compramos...

Esse processo de entrelaçamento entre a Administração Política e o Marxismo Ortodoxo acontece à medida que nacionalmente os gestores vão vencendo as burguesias e controlando o poder proletário. Situamos historicamente que a Administração Política surge quando há a necessidade de avançar na divisão do trabalho dentro das empresas modernas, principalmente nas grandes indústrias. Tal divisão do trabalho acontece porque havia ainda muita concentração de poder, por um lado, na mão dos trabalhadores exatamente porque no chão da fábrica eles reinavam soberanos. Controlando o “como fazer”, a greve se transformava em um instrumento cada vez mais usado devido à sua eficiência. As classes dominantes, então, percebem que, para avançar no processo da exploração, o operário precisava ser domando. As idéias de Taylor sintetizam melhor do que qualquer outro material as inovações burguesas da época. Um corpo destacado do operariado deveria servir de padrão para a produtividade. Os outros operários deveriam seguir a média destes primeiros. Surge uma quantidade infindável

de estudos “dos tempos e dos movimentos” que tentavam capturar as técnicas utilizadas pelos trabalhadores e fragmentá-las em diversas operações. Assim, o empregado perderia a visão de totalidade da produção, ficaria ainda mais separado do que produz. Alienar-se-ia. O corpo destacado de operários poderia existir só como “tipo ideal”, um mero padrão. Ou poderia descer à terra e formar um contingente especial de “trabalhadores”. Foi o que aconteceu com mais frequência. Esses esboços de gestores, sintetizando o conhecimento sobre a produção dos operários, tiraram do resto o poder sobre a produção. Passaram a servir, portanto, ao capital. Colocaram-se entre a burguesia e os trabalhadores. São eles, os novos gestores, que deveriam decidir os rumos da produção e dos produtores. O controle passa a se separar aos poucos da propriedade. Portanto, enquanto necessidade histórica, os gestores nascem da burguesia, mas, enquanto indivíduos, os primeiros deles emergem do proletariado.

Esse processo de surgimento dos gestores modernos, saindo inicialmente do proletariado, acontece de duas formas. A primeira é através da divisão do trabalho que avança para a especialização, da terceirização do controle. Os operários mais especializados galgam para os postos de gerentes, ainda na figura de capatazes. Daí pra frente esse processo avança cada vez mais, tirando os *managers* do chão da fábrica e dando a eles o poder total sobre as corporações. O processo de comando vai ficando cada vez mais sutil, cada vez mais “democrático”. Do chicote à capturação da subjetividade, da fábrica a toda a sociedade.

A segunda forma é mais escancarada. Os gestores que surgem não só para controlar o processo produtivo, mas para “apaziguar” os ânimos no geral, o fazem ou no chão das fábricas ou através da burocracia sindical. Uma parcela significativa dos gestores nasceu das lutas do próprio proletariado, subjugando-as aos interesses das classes dominantes.

Não é verdade que imediatamente após o aparecimento dos gestores a burguesia tenha perdido o seu poder. Até os dias de hoje, isso ainda não aconteceu totalmente. No início, os gestores atuavam subordinados completamente aos patrões, não tinham consciência da sua existência enquanto classe. Mas tudo na história é um processo, um movimento. Como até então vivam das sobras da mais-valia – ou eram controlados em sua totalidade pela burguesia –, cedo ou tarde lutariam por um quinhão maior dos resultados da exploração. Acreditamos que se tratou de uma luta meticulosa, realizada com muito cuidado na maioria dos locais; mas houve também revoluções nem um pouco silenciosas. Os gerentes não tinham a seu favor as formas jurídicas, entre tantas outras manifestações superestruturais da luta de classes. A propriedade ainda sendo o pilar da sociedade capitalista (apesar de que, na estrutura, o controle da produção seja o que há de mais importante para a manutenção deste sistema de produção), duas classes deveriam dividir o poder, porém nenhuma delas era o proletariado. O que os ge-

rentes tinham a seu favor era exatamente a proximidade com os empregados assalariados e dessa forma, sob o comando do poder do trabalho, avançou sobre a burguesia sem, contudo, mostrar ao proletariado o centro da questão.

Convenceram-se todos que somente a propriedade privada sustentava tal regime de escravidão. Os gerentes eram nada mais eram que assalariados e, portanto, mais um tipo de trabalhador. O conhecimento que detinham equivaleria à força dos braços dos operários. Esse mesmo conhecimento era fruto de anos de estudos quando não de uma dádiva divina. Sendo assim, não precisaria ser socializado.

Para tal tarefa – a de combater a burguesia subjugando o proletariado – os gestores juraram que a época burguesa tinha acabado porque essa classe não poderia mais desenvolver as forças produtivas. A burguesia estaria colocando a humanidade na anarquia. Inventaram, ideologicamente, uma revolução invertida: pela primeira vez na história deveremos conquistar o poder político antes de tudo e aos poucos veremos o que fazer com a tal da economia. Mas era uma idéia muito confusa porque o amor dos gestores ao modo de produção burguês nunca permitiu que o proletariado avançasse sobre a maquinaria que o oprimia. Portanto, a questão central era somente avançar sobre o poder político, instaurar a ditadura do partido. A separação entre política e economia operada pelos gestores não aconteceu devido a uma incompreensão de totalidade: fizeram assim porque a única coisa que os interessavam era avançar sobre o espaço onde a burguesia detinha a hegemonia e garantia para si, por isso tudo, melhores dividendos. Já conquistado o poder econômico, devido ao desenvolvimento das forças produtivas que exigia um conhecimento cada vez mais sofisticado, restava avançar sobre o Estado. Enfim, se havia acontecido em algum lugar uma revolução política, a tarefa dos gestores era desenvolver ainda mais o modo de produção capitalista.

Segundo a ideologia dos gestores, a ciência burguesa tinha inventado o que há de melhor, porém sua própria irracionalidade de classe parasita não permitia que eles dominassem sua própria criatura. Era isso que falavam ao proletariado. Os gestores, então, donos da razão, prometeram fazer o que seus ex-patrões no poderiam: desenvolver as forças produtivas ao máximo possível. Esqueceram somente de avisar que o poder econômico, aquele mesmo que era impossível modificar, já pertencia em muitos locais a eles.

Nitidamente, isso não foi igual em todo globo. Nos locais onde a burguesia tinha pouco poder, os gerentes não vacilaram em implementar seu projeto racional utilitarista. Porém, onde a burguesia era forte, foi necessário ser mais cauteloso. Não que o processo de cooptação do proletariado não tenha acontecido, porém a própria dinâmica do capital levou a burguesia a implorar aos gestores a salvação. Os gestores tinham a fórmula do sucesso diante das

crises. Sabiam eles como aumentar a exploração do trabalhador e assim tirar todas as classes capitalistas da situação difícil que volta e meia a burguesia colocava a todos. Racionalizava, burocratizava, planejava. Controlava o proletariado cada vez mais audacioso. A burguesia era obrigada a aceitar a lógica que o outro lado do globo, o lado explosivo da URSS, já estava a implementar. Enquanto na URSS os gestores diziam que só o partido poderia levar a humanidade ao socialismo, no mundo ocidental diziam que só eles poderiam manter vivo o capitalismo. As reformas davam o poder necessário à conquista da sua hegemonia, da forma como a revolução o fez lá do outro lado. Entretanto, em qualquer parte do globo, a ciência em particular e o modo de produção burguês no geral não poderiam jamais ser tocados em sua santidade.

Por outro lado, o taylorismo, reconhecamos, não serviu somente para dar o pontapé inicial à trajetória dos gestores. Se nos locais centrais foi instrumento de captura do conhecimento dos operários, na maior parte do resto do mundo serviu como forma de “socializar” esse mesmo conhecimento. Padronizou a produção em escala global, tornando a classe proletária universal. Os gestores se tornaram globais porque permitiram que em qualquer lugar uma empresa capitalista fosse construída. Essa é a história de todas as colônias, mas é também da própria URSS.

A adoração do trabalho, no seu sentido abstrato, foi vista em todos os locais onde as forças produtivas se desenvolveram baseadas na exploração do proletariado. Em alguns locais, principalmente na Europa e nos EUA, a ética protestante deu os subsídios para tal empreitada. A salvação não viria no reino do céu, mas através do sangue e suor derramando na terra. O trabalho que purificava a humanidade. Em outros locais, onde as igrejas foram derrubadas, qual ideologia as classes dominantes dariam aos explorados para que realizassem sua tarefa de modo dócil e feliz? O entusiasmo revolucionário teve que ser rapidamente desviado, e o socialismo (que ousou coletivizar as propriedades) colocava o proletário passivo diante do comando. Lutar pelo socialismo, por mais que estivesse cada dia mais distante – assim como o reino do céu – era a nova forma de purificar a alma. E quando já não há mais guerras, o trabalho, muitas vezes tão militarizado quanto os exércitos, exerce tal penitência.

Não é à toa que Taylor, pai da Administração, era um *quaker*, uma forma de religião protestante. Esse mesmo Taylor foi adorado por Lênin quando este não via mais saída para a situação de fome a não ser instaurar o capitalismo como nunca antes visto em suas próprias terras.

A Administração, portanto, é a manifestação ideológica dos gestores. É a síntese do discurso da racionalidade utilitarista com a ética protestante. Se de um lado a burguesia era derrubada pelas revoluções e do outro pelas reformas, o resultado sempre era o avanço da



Administração. Os gestores primeiro desenvolveram esse conhecimento nos locais de trabalho. Mas à medida que ganhavam poder (e naturalmente o Estado), levaram essa ideologia para todas as esferas da vida.

Se capturar o conhecimento dos operários foi a primeira tarefa, a derradeira era capturar a subjetividade de todo o proletariado. O toyotismo e a Escola de Relações Humanas transformam cada um em gerente da sua própria exploração. A ideologia dos gestores tinha chegado a tamanha eficiência que fisicamente ele já não era necessário no local de sua origem: o chão das fábricas. Isso não significou que deixou de existir enquanto indivíduos. Os *managers* estavam a construir suas corporações, se apropriando do modo de vida burguês e tornando supérfluas, cada vez mais, as nações. Mas enquanto relação, a separação do trabalhador do controle da produção já estava efetivada. Sim, porque o toyotismo, apesar do discurso, não coloca em cheque essa questão.

Na URSS havia um equivalente. Os “sábados comunistas” e os agitadores do Partido Bolchevique mudaram a linguagem, aproveitaram o entusiasmo da revolução, mas tinham por objetivo disseminar a adoração ao trabalho que motivava aos trabalhadores a se submeterem a um ciclo ainda mais intensivo de exploração, fazendo da mesma forma que os seus supostos adversários que dominavam o outro lado do planeta.

O objeto da Administração, em qualquer lugar, portanto, não está afastado das disputas políticas. Pelo contrário: está imerso na luta de classes. As formas de gestão das relações sociais não são neutras e por isso se caracterizam pela busca de formas de aumentar a exploração do trabalho e, de quebra, manter passivos os trabalhadores. Isso pode acontecer nos locais de trabalho, mas acontece, cada dia mais, em todo os locais onde haja vida subjugada, submetida à disciplina capitalista e a sua hierarquia.

Onde o proletariado avançou sobre o modo capitalista de produção antes mesmo do seu amadurecimento, os gestores se esforçaram para por limites a essas revoluções. Conseguiram. Com o poder em mãos, antes mesmo de desenvolverem as modernas técnicas de produção, os gestores empurram seu projeto de cima pra baixo, de forma rápida e muito violenta. Construíram os Estados mais racionais que a humanidade conheceu. E, aos poucos, como prometido, empurraram o novo modo de produção: o modo de produção capitalista.

Onde a burguesia já tinha realizado essa etapa, os *managers* tiveram que tomar as empresas antes de imporem sua hegemonia. Como não houve uma revolução, dividiram a direção da humanidade sem problema algum. Esperam pelo seu momento inevitável. E as desavenças são deixadas ainda mais de lado quando o proletariado inventa de desestabilizar a ordem.

Por sua vez, não foram poucas as tentativas do proletariado em reverter essa dominação. As “greves selvagens”, apesar dos reclamos dos gestores marxistas, foram os primeiros exemplos de luta que mostraram que as forças produtivas formavam o centro da luta. Mas não a apropriação destas forças produtivas, que são caracterizadas pelo seu conteúdo de classes, mas a derrota deste conjunto de forças produtivas e a construção de outras, baseadas na autogestão. A essa luta que visa derrubar as administrações – o poder dos gestores – chamamos de *contra-administração*.

A luta pelo controle do que é produzido foi a única forma de manifestação do proletariado que questionou profundamente a fragmentação imposta pelas classes capitalistas. Portanto, as relações de produção e não as forças produtivas passam a ser o foco dos estudos. Foi esse tipo de luta que permitiu ao proletariado unir novamente economia e política, apontar para a superação da divisão burguesa do trabalho, tentar dar o mesmo valor ao trabalho manual e intelectual.

O interessante nisso tudo é que o marxismo é fonte tanto dos gestores quanto dos trabalhadores. No momento em que Marx, contraditoriamente, defende a neutralidade das forças produtivas, ele está fornecendo subsídios para a formação da ideologia dos gestores. Mas quando esse mesmo Marx foca as relações de produção, então pode ajudar na luta emancipatória do proletariado. Esses dois “Marxs” deram origem a dois campos rivais. O Marxismo Ortodoxo, do qual Lênin é o maior representante, adorou o taylorismo, a burocracia, a violência. Proclamou a ciência burguesa como a maior invenção da humanidade. Derrotaram a burguesia em alguns locais, é verdade, mas o seu projeto nem de perto era para os trabalhadores. Influenciaram quase toda a esquerda mundial.

O outro marxismo, marginal, o marxismo das relações de produção foi veementemente combatido. A esse marxismo chamamos de heterodoxo porque questiona o próprio Marx, incorpora reflexões de fora do marxismo (como as dos anarquistas e as de Max Weber, por exemplo), mas não abdica do materialismo histórico e dialético. Seu foco é a luta de classe e determina que as forças produtivas só podem ser compreendidas a partir das relações de produção. Assim, sua tese principal é, ao contrário do Marxismo Ortodoxo, a de que não há neutralidade nas forças produtivas. Elas foram criadas e servem sempre à classe dominante e que um conjunto de novas forças produtivas deve ser criado para superar o atual momento histórico.

Este texto pretende ser, portanto, uma colaboração a esse campo – o Marxismo Heterodoxo – por centrar atenção muito mais no controle da produção do que na propriedade privada; por fazer uma crítica à burguesia, mas principalmente aos gestores; por ver na auto-organização a forma legítima de organização do proletariado, e não o partido centralizador.

## REFERÊNCIAS

ALTHUSSER, Louis. **Aparelhos Ideológicos do Estado**: notas sobre os aparelhos ideológicos do Estado (AIE). 2. ed. Trad. Walter José Evangelista e Maria Laura Viveiros de Castro. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1985.

BENTHAN, Jeremy. **O Panóptico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

BERNARDO, João. **Capital, Sindicatos, Gestores**. São Paulo: Edições Vértice; Editora Revista dos Tribunais, 1987.

BERNARDO, João. **Economia dos Conflitos Sociais**. São Paulo: Editora Cortez, 1991.

CHAUÍ, Marilena. **O que é Ideologia**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2004. (Col. Primeiros Passos, 13).

COUTINHO, Carlos Nelson. **Atualidade de Gramsci**. Disponível em: <<http://www.artnet.com.br/gramsci>>. Acesso em: jul. 2005.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Gramsci e a Sociedade Civil**. Disponível em: <<http://www.artnet.com.br/gramsci>>. Acesso em: jul. 2005.

ENGELS, Friederich. **Do Socialismo Utópico ao Socialismo Científico**.

FRANÇA, Genauto Carvalho de. Para um Olhar Epistemológico da Administração: problematizando o seu objeto. In: SANTOS, Reginaldo Souza (org.). **A Administração Política Como Campo do Conhecimento**. São Paulo; Salvador: Edições Mandacaru; Fundação Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2004.

GABOR, Andréa. **Os filósofos do capitalismo**: a genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

HARDT, Michael; NEGRI, Antônio. **Império**. Trad. Berilo Vargas. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

KURZ, Robert. **O colapso da modernização**: da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1992.

LÊNIN, V.I. **Lênin**: política. São Paulo: Ática, 1978a. (org. por Florestan Fernandes).

LÊNIN, V.I. **Esquerdismo, doença infantil do comunismo**. 4. ed. São Paulo: Símbolo, 1978b.

LÊNIN, V.I. **Sobre os sindicatos**. São Paulo: Polis, 1979. (Col. Teoria e História, 4).

LÊNIN, V.I. Projeto de programa do Partido Social-Democrata e explicação desse projeto, 1895/1896. In: **Sobre os Sindicatos**. Editora Polis: São Paulo, 1979.

LÊNIN, V.I. Protesto dos social-democratas da Rússia, 1899. In: **Sobre os Sindicatos**. Editora Polis: São Paulo, 1979.

LÊNIN, V.I. O partido socialista e o revolucionarismo sem cunho partidário, 1905. In: **Sobre os Sindicatos**. Editora Polis: São Paulo, 1979.

LÊNIN, V.I. Dos projetos de Resoluções para o V Congresso do POSDR, 1907a. In: **Sobre os Sindicatos**. Editora Polis: São Paulo, 1979.

LÊNIN, V.I. Larin e Khrustaliiov, 1907b. In: **Sobre os Sindicatos**. Editora Polis: São Paulo, 1979.

LÊNIN, V.I. O Congresso Socialista Internacional de Stuttgart, 1907c. In: **Sobre os Sindicatos**. Editora Polis: São Paulo, 1979.

LÊNIN, V.I. A neutralidade dos sindicatos. 1908. In: **Sobre os Sindicatos**. Editora Polis: São Paulo, 1979.

LÊNIN, V.I. Estado e Revolução, 1917a. In: **Obras Escolhidas**. Tomo 2. Editora Alfa-ômega, São Paulo, 1980.

LÊNIN, V.I. Resoluções sobre as medidas econômicas contra a desordem. 1917b. In: **Sobre os Sindicatos**. Editora Polis: São Paulo, 1979.

LÊNIN, V.I. **As tarefas imediatas do poder soviético**, 1918a. In: **Obras Escolhidas**. Tomo 2. Editora Alfa-ômega, São Paulo, 1980.

LÊNIN, V.I. **Seis teses acerca das tarefas imediatas do poder soviético**, 1918b. In: **Obras Escolhidas**. Tomo 2. Editora Alfa-ômega, São Paulo, 1980.

LÊNIN, V.I. 1979. Sobre as tarefas dos sindicatos. 1918/1919. In: **Sobre os Sindicatos**. Editora Polis: São Paulo, 1979.

LÊNIN, V.I. **Esquerdismo, doença infantil do comunismo**. São Paulo: Editora Símbolo. 4ª edição, 1920 [1978].

LÊNIN, V.I. Sobre os sindicatos, o momento atual e os erros de Trotski. 1921a. In: **Sobre os Sindicatos**. Editora Polis: São Paulo, 1979.

LÊNIN, V.I. Primeiro projeto de resolução do X Congresso do PC da Rússia sobre o desvio sindicalista e anarquista em nosso partido, 1921b. In: **Sobre os Sindicatos**. Editora Polis: São Paulo, 1979.

LÊNIN, V.I. Sobre o papel e as tarefas dos sindicatos nas condições da nova política econômica, 1921/1922. In: **Sobre os Sindicatos**. Editora Polis: São Paulo, 1979.

LÊNIN, V.I. Como devemos reorganizar a inspeção operária e camponesa, 1923a. In: **Obras Escolhidas**. Tomo 3. Editora Alfa-ômega, São Paulo, 1980.

LÊNIN, V.I. É melhor menos, mas melhor, 1923b. In: **Obras Escolhidas**. Tomo 2. Editora Alfa-ômega, São Paulo, 1980.

LINHART, Robert. **Lênin, Os camponeses**, Taylor. Rio de Janeiro. Editora Marco Zero, 1983.

MAKHAISKI, Jan Waclav. O Socialismo de Estado (1900). In: TRAGTENBERG, Maurício (org.). **Marxismo Heterodoxo**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

MAKHAISKI, Jan Waclav. A ciência socialista, nova religião dos intelectuais (1905). In: TRAGTENBERG, Maurício (org.). **Marxismo Heterodoxo**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

MAKHAISKI, Jan Waclav. A conspiração operária (1908). In: TRAGTENBERG, Maurício (org.). **Marxismo Heterodoxo**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

MAKHAISKI, Jan Waclav. A revolução operária (1918). In: TRAGTENBERG, Maurício (org.). **Marxismo Heterodoxo**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

MARX, Karl, ENGELS, Friedrich. **O Manifesto do Partido Comunista**. O Manifesto Comunista 150 anos depois. Carlos Nelson Coutinho [et. al.]; Daniel Aarão Reis Filho (organizador). Rio de Janeiro: Fundação Perseu Abramo, 1998.

MARX, Karl. **A ideologia Alemã**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

MARX, Karl. **Contribuição à Crítica da Economia Política**.

MARX, Karl. Prefácio. **Para a Crítica da Economia Política**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MILLER, Jacques-Alain. A máquina panóptica de Jeremy Bentham. IN: BENTHAM, Jeremy. **O Panóptico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

NASCIMENTO, Manuel. Troca de correspondências eletrônicas. Assunto: **Convite para grupo de estudos: Administração e Hegemonia**. Dezembro de 2005.

PERROT, Michelle. O Inspetor Bentham. IN: BENTHAM, Jeremy. **O Panóptico**. Belo Horizonte: Autentica, 2000.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova Ciência das Organizações**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1989.

SALAMA, Pierre e VALIER, Jacques. **Uma introdução à Economia Política**. Trad. Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.

SANTOS, Reginaldo Souza (org.). **A Administração Política Como Campo do Conhecimento**. São Paulo; Salvador: Edições Mandacaru; Fundação Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2004.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e Ideologia**. 2. ed. São Paulo. Ática, 1977.

TRAGTENBERG, Maurício. Rosa Luxemburg e a Crítica aos Fenômenos Burocráticos. In: LOUREIRO, I. M., VIGEVANI, T. (Org.) **Rosa Luxemburg** – a recusa da alienação. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

TRAGTENBERG, Maurício. A Teoria Geral da Administração é uma Ideologia? RAE – Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 1971.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, Poder e Ideologia**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1989.

TRAGTENBERG, Maurício (org.). **Marxismo Heterodoxo**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Editora Martin Claret, 2001.