

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS DE TRABALHO
Autogestão nas unidades produtivas

JOSÉ RICARDO VARGAS DE FARIA

CURITIBA
2003

JOSÉ RICARDO VARGAS DE FARIA

ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS DE TRABALHO
Autogestão nas unidades produtivas

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Serva

CURITIBA
2003

AGRADECIMENTOS

Sempre ouvi, durante o curso de mestrado, que a dissertação não é o trabalho de uma vida. Portanto, este agradecimento resume-se apenas àqueles que, mais diretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa. Aos tantos outros que não estiverem apresentados nestas linhas mas que estiveram comigo em outros momentos da minha caminhada saibam que certamente sou grato pelo simples fato de tê-los conhecido.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao povo brasileiro que por meio da CAPES e da UFPR me permitiram realizar esta pesquisa. Espero que seus resultados possam contribuir de alguma forma para melhoria das condições de vida, principalmente, dos brasileiros a quem não é permitido o acesso as condições que tive para minha formação.

Aos meus amigos e amigas por preencherem as pausas entre os estudos sempre com ânimo e tranquilidade.

Aos colegas do mestrado em especial aos amigos Anne, Antonio, Claudia, Daniel, Elaine, Francis, Gustavo K., Gustavo M., Joel, Liz e Márcia pela rica convivência nestes últimos anos.

Aos cooperados da Cooperunião, em especial a Markus Dreyer e sua família que me receberam tão bem.

Aos cooperados da Cooperativa 21.

Aos amigos do Núcleo de Estudos em Direito Cooperativo e Cidadania.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração, em especial ao Acyr Seleme e ao Sérgio Bulgacov pelas sugestões e ao Clóvis Machado-da-Silva por me ajudar a engrossar o sangue.

Aos professores Gediél, Liana e Faria pelo exemplo e pelas preciosas contribuições à minha formação.

Ao professor Maurício Serva pelo companheirismo e pela orientação que muito contribuiu para o que esta pesquisa tem de positivo.

A todos da Ambiens pela saudável divergência, pela amizade, pelo apoio e por me permitirem sonhar.

À minha família – tios, primos, cunhados, Ayrton, Rejane, Vó Ziza e Mãe Velha – pelo apoio contínuo que permite a segurança na caminhada.

À Dani. Situações da vida tornaram este agradecimento o mais difícil. Faltam as palavras, mas o sentimento de gratidão é infinito.

Ao Pai Velho pela inspiração.

Aos meus irmãos – Alexandre, Carolina e Marianna – pela felicidade que sempre me dão em tê-los ao meu lado.

À minha mãe e ao meu pai. A eles agradeço por terem sido, nestes 29 anos, as mãos nas quais segurei a cada primeiro passo e depois, quando já sozinho andava, para levantar das quedas que tive .



Quino.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	II
SUMÁRIO.....	V
LISTA DE QUADROS E FIGURA	VIII
RESUMO	VIII
ABSTRACT.....	XI
1 INTRODUÇÃO	1
2 AUTOGESTÃO E ORGANIZAÇÃO COLETIVISTA DE TRABALHO.....	10
2.1 AUTOGESTÃO: CONCEITOS E EXPERIÊNCIAS	11
2.2 ORGANIZAÇÃO COLETIVISTA DE TRABALHO	22
2.3 PRINCÍPIOS DA AUTOGESTÃO NA UNIDADE PRODUTIVA.....	40
3 PRINCÍPIO POLÍTICO-SOCIAL DA AUTOGESTÃO: A GESTÃO DEMOCRÁTICA	42
3.1 TEORIAS DA DEMOCRACIA	43
3.2. DEMOCRACIA NA GESTÃO DO TRABALHO	65
4 PRINCÍPIOS ECONÔMICOS DA AUTOGESTÃO: DISTRIBUIÇÃO DO RENDIMENTO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	69
4.1 O PROCESSO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA	69
4.1.1 Concepção dos clássicos: Smith e Ricardo.....	69
4.1.2 Karl Marx e a Crítica à Economia Política	72
4.1.3 A concepção marxista contemporânea	81
4.1.4 Índícios para um processo de produção não capitalista	86
4.2. CONTROLE SOBRE O PROCESSO DE PRODUÇÃO	88

4.3 DISTRIBUIÇÃO DO RESULTADO NA PROPORÇÃO DO TRABALHO REALIZADO.....	93
5 AÇÃO ORGANIZACIONAL	102
5.1 A INICIATIVA E A AÇÃO AUTÔNOMA	102
5.2 TÉCNICAS, MEDIDAS E REGRAS DA AÇÃO	108
5.3 CONCLUSÃO	114
6 METODOLOGIA.....	117
6.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	117
6.1.1 Perguntas de pesquisa	118
6.2 DEFINIÇÕES DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	118
6.2.1 Categorias analíticas	118
6.2.2 Definição de outros termos relevantes.....	122
6.3 DELIMITAÇÃO E "DESIGN" DA PESQUISA.....	122
6.3.1 Delineamento da Pesquisa.....	122
6.3.2 Organizações pesquisadas	123
6.3.3 Coleta de Dados.....	124
6.3.4 Tratamento dos Dados	124
7 A PRÁTICA DA AUTOGESTÃO EM ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS DE TRABALHO: ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	126
7.1 COOPERUNIÃO: COMUNIDADE DEMOCRÁTICA	126
7.1.1 Gestão democrática.....	129
7.1.2 Controle sobre o processo de produção.....	145
7.1.3 Distribuição do resultado	152
7.1.4 Comentários adicionais	156

7.2 COOPERATIVA 21: TRABALHO OU FORÇA DE TRABALHO?.....	158
7.2.1 Gestão democrática.....	160
7.2.2 Controle sobre o processo de produção.....	165
7.2.3 Distribuição do resultado	170
7.2.4 Comentários Adicionais	171
7.3 AMBIENS COOPERATIVA: DO PLANEJAMENTO À LEGITIMAÇÃO	172
7.3.1 Gestão democrática.....	175
7.3.2 Controle sobre o processo de produção.....	182
7.3.3 Distribuição do resultado	188
7.3.4 Comentários Adicionais	192
7.4 RELAÇÃO ENTRE AÇÃO E PRINCÍPIOS: ANÁLISE CONJUNTA DAS TRÊS ORGANIZAÇÕES.....	194
8 CONCLUSÃO	208
BIBLIOGRAFIA.....	217

LISTA DE QUADROS E FIGURA

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE TRABALHO	32
QUADRO 2 - COMPARAÇÃO ENTRE DOIS TIPOS IDEAIS DE ORGANIZAÇÃO ..	34
QUADRO 3 - FORMAS DE GOVERNO	43
QUADRO 4 - CONCEPÇÕES DE DEMOCRACIA	58
QUADRO 5 - MODELO BÁSICO DE TIPOS DE GESTÃO	64
QUADRO 6 - ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS DE TRABALHO	68
QUADRO 7 - GRAUS DE CONTROLE, PELO CONJUNTO DOS PRODUTORES, DOS ELEMENTOS ECONÔMICOS DA GESTÃO DO TRABALHO	91
QUADRO 8 - GRAUS DE CONTROLE, PELO CONJUNTO DOS PRODUTORES, DOS ELEMENTOS POLÍTICOS IDEOLÓGICOS DA GESTÃO DO TRABALHO	92
QUADRO 9 - ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DO CONTROLE SOBRE O PROCESSO DE PRODUÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS DE TRABALHO	93
QUADRO 10 - ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA DISTRIBUIÇÃO DO RESULTADO PROPORCIONAL AO TRABALHO REALIZADO NAS ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS DE TRABALHO	101
QUADRO 11 - PROCESSOS E NÍVEIS DA GESTÃO	113
QUADRO 12 - PRINCÍPIOS DA AUTOGESTÃO NAS UNIDADES PRODUTIVAS E SEUS ELEMENTOS CONSTITUINTES	11321
QUADRO 13 - COOPERUNIÃO: ESTRUTURA, PARTICIPAÇÃO E ATIVIDADES	129
FIGURA 1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FORMAL DA COOPERUNIÃO	129

RESUMO

As organizações coletivistas de trabalho se baseiam em formas diferenciadas de organização da produção, nas quais a coordenação das atividades produtivas é exercida pelos trabalhadores e o sentido constituinte das relações de produção deixa de ser a lógica de acumulação simples e ampliada, típica do modo de produção capitalista. A pesquisa que resultou neste trabalho constituiu-se em um estudo de três casos de organizações coletivistas e procurou analisar de que forma a ação empreendida pelos componentes destas organizações se relaciona com os princípios econômicos e político-sociais da autogestão na unidade produtiva. Para a consecução da pesquisa consideraram-se as relações dialéticas de mútua constituição que se estabelecem entre a ação organizacional e os princípios; entre as normas, regras e estruturas e a iniciativa autônoma; entre as condições históricas dadas que conformam o contexto no qual a organização está inserida e a ação coletiva. A partir desta análise foi possível constatar que: (i) a definição do objetivo da organização ou do projeto comum do grupo autogestionário – que compõe a ação organizacional, mas que precede a realização e a estruturação das práticas ao mesmo tempo que se mantém em constante revisão durante sua implementação – tem um papel fundamental na manutenção dos princípios econômicos e político-sociais da autogestão nas unidades produtivas; (ii) a capacidade de realização deste objetivo está diretamente relacionada ao controle que os associados destas organizações detêm sobre a ação organizacional, que é influenciado, por exemplo, pelas relações que se estabelecem entre formalização e informalização, participação

e responsabilidade, propriedade, posse e uso dos meios de produção, formas de valorização e apropriação do resultado do trabalho.

Palavras-chave: Autogestão, Cooperativismo, Teoria das Organizações, Ação Organizacional, Organização Cooperativa.

ABSTRACT

Workplace Democracy involves different ways of organizing production, in which the coordination of productive activities is done by work forces, and the sense that constitutes production relations is not the logic of simple and wide accumulation, typical of the capitalist way of production. The research done for this work involves a study of three Workplace Democracy cases and analysed in what ways the action realised by the components of these organisations relates with self-management economic and socio-political principles in the production unit. The research considered dialectic relations of mutual constitution that are defined between organisational action and principles; between norms, rules and structures and autonomous initiative; between historic conditions that conform the context in which the organisation is and collective actions. With this analysis it was possible to conclude that: (i) the definition of the organisation objective or of the common project of the self-management group – which is part of the organisation action, but precedes the realisation and the structuring of practices at the same time that it maintains its constant revision during the implementation – has a fundamental role at the maintenance of self-management economic and socio-political principles in the production units. (ii) the ability of realisation of this objective is directly related to the control done by the organisation associates over the organizational action, which is influenced, for example, by relations defined between formalisation and informalisation, participation and responsibility, property, ownership and use of the means of production, ways of valorisation and appropriation of the work result.

Key words: Self-management, Cooperativism, Organisation Theory, Organisational Action, Cooperative Organisation.

1 INTRODUÇÃO

As premissas centrais do pensamento contemporâneo ocidental tornaram-se presentes com maior evidência a partir da Revolução Francesa que, por este motivo, pode ser considerada como um dos marcos mais importantes da moderna história do homem. O movimento iluminista, que providenciou o suporte filosófico da revolução, propõe a centralidade do homem, contrapondo-se ao pensamento medieval da centralidade de Deus. Além disso, o homem moderno, para os iluministas, é, acima de tudo, racional. Portanto, o iluminismo sugere, principalmente, a centralidade da razão. E, "se a Revolução Francesa deu à modernidade sua forma e consciência características" foi a Revolução Industrial que forneceu a base material para a efetivação desta nova sociedade (KUMAR, 1997, p.93). Esta última é uma revolução baseada também em uma racionalidade, mas de um tipo específico: a utilitária.

A Revolução Industrial e o sistema social que dela decorre, o capitalismo, estão, portanto, intrinsecamente ligados à formação do pensamento moderno, estando em sua origem tanto quanto em sua proliferação no mundo, contribuindo para a transformação da sociedade ocidental em uma "civilização mundial".

Kumar (1997) lembra que a modernidade é caracterizada pelo paradoxo. Ilustra citando Marx: "tudo parece conter em si o seu oposto". Deste modo, a sociedade ocidental se torna global contendo em si mesma suas contradições: "Progresso material lado a lado com empobrecimento espiritual, conhecimento científico acompanhado de ignorância em massa, conquista da natureza seguida de

escravidão de seres humanos” (KUMAR, 1997, p.104). Ou, como afirma Boaventura de Sousa Santos

se por um lado hoje parecem, mais do que nunca, reunidas as condições técnicas para cumprir as promessas da modernidade ocidental, como a promessa da liberdade, da igualdade, da solidariedade e da paz, por outro lado, é cada vez mais evidente que tais promessas nunca estiveram tão longe de ser cumpridas como hoje (SANTOS, 2002, p.29).

Esta “ambivalência da modernidade”, como Kumar identificou este aspecto paradoxal dos tempos atuais, também se apresenta no mundo das organizações, que apesar de se caracterizar pela predominância da burocracia¹, em nenhum momento de sua história deixou de abrigar formas diferenciadas de organizações. Formas que, apesar de questionarem as premissas fundamentais da burocracia, com esta convivem em um movimento dinâmico de adaptação e enfrentamento.

Em um estudo sobre organizações substantivas, Maurício Serva (1996) realiza um panorama histórico do período marcado pelo capitalismo que ressalta iniciativas de organização de cunho emancipatório. Reportando-se às experiências do cooperativismo industrial da metade do século XIX, do complexo cooperativista de Mondragón, da organização dos trabalhadores nas unidades produtivas durante a Comuna de Paris em 1871, da organização autogestionária de inspiração anarquista que ocorreu durante a guerra civil espanhola, dos sistemas nacionais de autogestão surgidos na Iugoslávia, Argélia e Tcheco-Eslováquia, Serva fornece importantes exemplos dessas formas diferenciadas de organização que surgiram em contextos variados com propósitos e motivações diversas. Exatamente esta diversidade pode

¹ Forma de organização caracterizada pela racionalidade utilitária.

ser a motivação para que vários pesquisadores - dos socialistas utópicos aos pós-marxistas - as tenham adotado como objeto de estudo, procurando entender seu funcionamento tanto quanto defini-las conceitualmente.

Serva identificou, entre estudos sobre esta temática, diferentes conceituações como, por exemplo, as organizações coletivistas (ROTSCHILD-WHITT, 1982), as isonomias (GUERREIRO RAMOS, 1981), as organizações do movimento alternativo (HUBER, 1985), as contra-instituições (HABERMAS, 1987), as empresas alternativas (BHÉRER & JOYAL, 1987; OUTREQUIN, 1985; JOYAL, 1987) e as empresas do interesse geral na Alemanha (HESSELBACH, 1970, 1973, 1974; NEUENKIRCH, 1970; THIEMEYER, 1973; WALLRAFF, 1973; KÜHNE, 1973; LOESCH, 1977). Além destes estudos, Serva identificou outros que, da mesma forma, procuram compreender formas diferenciadas de organização (GAGNON & RIOUX, 1988; DUPUIS, 1985) (in SERVA, 1996).

Ao adicionar a estes, os estudos sobre os kibbutzim (WARHURST, 1998), as formas de produção analisadas por vários autores e agrupadas por Boaventura de Sousa Santos (2002b) e, algumas pesquisas brasileiras (RECH, 2000; CHRISTOFOLLI, 2000; SINGER, 2000), entre outras (BERNSTEIN, 1982; WHYTE, 1983), tem-se uma amostra da diversidade de conceitos e realidades identificadas.

A constatação da existência de determinados conjuntos de organizações com características e finalidades diferenciadas orientaram para a necessidade de definições mais amplas. Surgem, então, vários conceitos que procuram caracterizar certo conjunto ou agrupamento de atividades. Serva identifica que o conceito de economia social, por exemplo, refere-se a atividades econômicas caracterizadas pela gestão democrática e autônoma das organizações e pela primazia das pessoas

sobre o lucro. Estas atividades seriam exercidas por sociedades cooperativas, organizações mutualistas e associações. Confunde-se com o conceito de Economia Social, o de Terceiro Setor. No entanto, Serva (1996) procura estabelecer a diferença entre estes conceitos adotando a definição de Nerfin que caracteriza as atividades do Terceiro Setor como aquelas exercidas pelo cidadão ou pelas associações que não buscam nem exercem o poder estatal nem o econômico.

Segundo Serva

Nas últimas décadas, ganhou destaque em todo o mundo a criação, no seio da sociedade civil, de pequenas organizações atuando em vários campos da ação política, serviços públicos e cultura em geral. Essas entidades, em geral denominadas 'organizações não-governamentais' ou simplesmente ONG's, compõem uma vasta dimensão da ação politicamente organizada nas sociedades contemporâneas chamada 'Terceiro Setor', ou ainda 'Terceiro Sistema' (SERVA, 1996, p. 224).

É importante ressaltar ainda uma expressão que vem se tornando recorrente no Brasil mas que ainda carece de maior aprofundamento: Economia Solidária. De acordo com Paul Singer (2000) a Economia Solidária é um modo de produção e distribuição que se caracteriza por empreendimentos coletivos cujos princípios são:

posse coletiva dos meios de produção pelas pessoas que as utilizam para produzir; gestão democrática da empresa ou por participação direta ou por representação; repartição da receita líquida entre os cooperadores por critérios aprovados após discussões e negociações entre todos; destinação do excedente anual também por critérios acertados entre todos cooperadores. A cota básica do capital de cada

cooperador não é remunerada, somas adicionais emprestadas a cooperativa proporcionam a menor taxa de juros do mercado (SINGER, 2000, p.13).

No entanto, existem diversas concepções e apropriações desta expressão e a esta definição de Singer são contrapostas outras, definindo um campo de disputa teórica e conceitual, como foi possível observar no seminário sobre o tema realizado no Fórum Social Mundial 2003. No Brasil, esta disputa se intensificou com o resultado das últimas eleições que levaram o Partido dos Trabalhadores (PT) a ocupar a Presidência da República, pois se observam indicativos de definição de políticas públicas de Economia Solidária. A criação, pelo Governo Federal, da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SNAES) vinculada ao Ministério do Trabalho, estendeu a disputa para o campo político e ampliou a necessidade de um aprofundamento conceitual.

Considerando estes aspectos, este estudo se insere na linha de investigação que busca compreender as formas diferenciadas de organização concentrando-se especificamente nas ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS DE TRABALHO. Outrossim, o resultado desta pesquisa pode contribuir para a compreensão das contradições presentes na sociedade moderna e seus reflexos no mundo do trabalho.

As organizações coletivistas de trabalho se constituem em um tipo de organização antigo que já foi analisado por vários pesquisadores a partir de concepções teóricas diferentes. Desde uma utopia prescritiva que indica esta forma organizativa como ideal até o ceticismo acerca da impossibilidade da ação autocoordenada, existe um importante número de estudos na literatura especializada sobre estas formas de gestão. A maioria destes estudos, porém, concentra-se na organização, nas suas estruturas, nos seus potenciais e em suas

premissas ou seus princípios. Poucos focalizam a ação organizacional, ou seja, a dimensão organizada da ação coletiva. Neste sentido, este estudo pretende contribuir para com a compreensão das formas da ação coletiva nas organizações coletivistas de trabalho e das relações entre estas ações e os princípios da autogestão.

Além disso, este estudo pode contribuir tanto para a avaliação das práticas dos integrantes destas organizações, como para melhor compreensão dos princípios que fundamentam a autogestão. Desta forma, espera-se que seus resultados venham a permitir uma orientação mais adequada da ação coletiva nas organizações coletivistas de trabalho.

Rothschild-Whitt (1986) afirma que as organizações coletivistas não podem ser analisadas sob o prisma e as normas da burocracia, sob pena de serem incorretamente compreendidas. "Analisar estes locais de trabalho democráticos por meio de padrões burocráticos de eficiência é julgá-los de acordo com padrões que eles não necessariamente compartilham" (ROTHSCHILD-WHITT e LINDENFELD, 1982, p.10). Reforçando esta afirmação, a autora faz uma analogia com estudos antropológicos observando que se deve procurar entender uma cultura diferente em seus próprios termos.

O que se considera neste estudo é que as organizações coletivistas de trabalho devem ser analisadas a partir das relações que seus elementos constitutivos estabelecem entre si, dando-lhe forma e unidade. Desta maneira, o analista pode compreender a realidade e suas contradições. Neste sentido, é necessário buscar um modelo analítico adequado à tarefa que se pretende.

Para isto, o propósito desta pesquisa é compreender de que forma as ações organizacionais de uma organização coletivista de trabalho relacionam-se aos princípios econômicos e político-sociais da autogestão. Para atingir este objetivo será necessário definir os princípios econômicos e político-sociais da autogestão, identificar as ações organizacionais empreendidas pela organização coletivista de trabalho para, finalmente, analisar a relação entre as ações organizacionais e os princípios da autogestão.

Entende-se por organização coletivista de trabalho uma associação produtiva autogerida pelos seus trabalhadores, ou seja, uma organização na qual a coordenação das atividades produtivas é exercida pelos trabalhadores e o sentido constituinte das relações de produção deixa de ser a lógica de acumulação simples e ampliada, típica do modo de produção capitalista. Nestes termos, procurar-se-á, antes de tudo, definir os princípios da gestão desta forma de organização, de maneira a diferenciá-la de organizações formais de outra natureza, para permitir avaliar suas ações, as formas como são constituídas pelos princípios e como constituem estes princípios, promovendo ou dificultando a sua manutenção. O referencial teórico deve abranger, portanto, dois aspectos essenciais: (i) a conceituação dos princípios da autogestão e da organização coletivista de trabalho; (ii) a ação organizacional.

Para compor o material empírico da análise, foram pesquisadas três organizações: a Cooperativa de Produção Agropecuária União do Oeste (Cooperunião), a Cooperativa dos Trabalhadores em Portaria, Conservação e Limpeza - Cooperativa 21 e a Ambiens Sociedade Cooperativa. As organizações pesquisadas caracterizam-se por serem empreendimentos coletivos controlados

pelos trabalhadores associados. A Cooperunião é uma organização coletivista formada em Outubro de 1990 pelos trabalhadores rurais do assentamento Conquista na Fronteira localizado no Município de Dionísio Cerqueira, Estado de Santa Catarina. O assentamento faz parte do programa de reforma agrária do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) e é composto atualmente por famílias ligadas ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). A Cooperativa 21 foi constituída em Março de 2001 a partir da adesão de um grupo de trabalhadores, que pretendiam se organizar para prestação de serviços de vigilância, ao programa de extensão de Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal do Paraná. No entanto, por uma limitação legal o grupo adotou como objeto de trabalho os serviços de portaria, conservação e limpeza. A Ambiens foi fundada em Junho de 2000 por um grupo de trabalhadores autônomos, caracterizados essencialmente por possuírem formação superior, para atuar coletivamente na elaboração de projetos e outras atividades relacionadas ao planejamento dos ambientes urbano e rural. Os diferentes contextos em que se constituíram estas organizações permitiram observar e analisar as diferentes práticas e condições que definem maior ou menor aproximação aos princípios da autogestão na unidade produtiva.

Algumas limitações de ordem teórica surgiram nesta análise implicando na necessidade de empreender novas definições que permitissem apreender o real concreto. Ainda que se tenha procurado fundamentar estas definições em uma base teórica consistente, entende-se que novas análises podem e devem ser efetuadas e que estas venham a fornecer outros elementos para a análise das organizações coletivistas e novos aprofundamentos teóricos.

O texto foi estruturado em três partes: os Capítulos I, II e III constituem o instrumental teórico que fundamenta a definição dos princípios da autogestão na unidade produtiva iniciando com uma revisão dos conceitos de autogestão e uma análise das formas organizacionais nas quais este conceito foi aplicado, procurando delimitar seus elementos centrais. Os Capítulos II e III detalham estes elementos centrais definindo o quadro teórico para análise dos princípios. A segunda parte é constituída pelo Capítulo IV no qual se propõe que a análise dos empreendimentos pesquisados seja elaborada a partir das práticas que constituem a ação organizacional. A terceira e última parte se constitui da análise dos dados empíricos da pesquisa na qual se procura estabelecer a relação entre a ação organizacional e os princípios definidos. A análise foi realizada por organização, ressaltando a necessidade de compreender o contexto da ação, pois de acordo com Benson

Uma vez que se descobre um modelo de vida organizacional, estudam-se os processos pelos quais ele se mantém ou se modifica. Todo modelo ordenado não é considerado como resultado cristalizado, mas como um produto temporário do processo de construção social, produto que nós devemos explicar a emergência e a continuidade (BENSON, 1983, p.4).

Desta forma, procurar-se-á demonstrar, na conclusão deste trabalho, a importância dos contextos históricos na compreensão das dinâmicas das organizações ressaltando que as diferentes aproximações entre a ação de cada organização com os princípios da autogestão nas unidades produtivas deve ser analisada a partir da dialética entre as condições históricas dadas e a ação coletiva.

2 AUTOGESTÃO E ORGANIZAÇÃO COLETIVISTA DE TRABALHO

Para construir um modelo analítico que permita analisar a ação das organizações coletivistas de trabalho é necessário delinear os fundamentos da autogestão e a representação destes fundamentos em uma unidade de produção. Estes fundamentos serão denominados de princípios. O objetivo desta denominação é ressaltar o importante aspecto ideológico presente nestas organizações, que são criadas, na maioria dos casos, com a finalidade de superar condições específicas das relações de trabalho e de produção. Portanto, o princípio, ou aquilo que inicia a ação de criar estas organizações, acaba por ser, também, premissa e elemento constitutivo destas, que passam a existir, na forma específica de autogestão, para atingir o objetivo para o qual foram criadas. Neste sentido, a ação organizacional passa a tê-lo como referencial que a orienta em relação às condições a serem superadas. Em alguns casos esta orientação pode se transformar em regras de conduta e, portanto, perder seu sentido inicial. Por isso é necessário verificar a inserção destas experiências no contexto histórico, para que os princípios não se tornem amarras que limitam a ação humana.

Deste ponto de vista, para definir os princípios da autogestão deve-se fazer inicialmente uma revisão dos conceitos de autogestão com interesse especial nos seus fundamentos e contextos específicos. Posteriormente, por meio do estudo das organizações coletivistas de trabalho, aprofundar a análise em um tipo específico: a autogestão nas unidades produtivas. Na última parte deste Capítulo serão definidos os princípios.

2.1 AUTOGESTÃO: CONCEITOS E EXPERIÊNCIAS

O termo autogestão tem sido empregado para denominar várias formas de organizações e sistemas sociais. Em uma rápida pesquisa em sítios de busca pela Internet, encontram-se aproximadamente seis mil páginas com referências ao termo. Em cada uma delas pode-se tomar contato com conceitos diferentes. Esta generalização provoca desentendimentos e alguns abusos no que se refere à utilização conceitual do termo.

De acordo com Guillerm e Bourdet (1976) o termo surgiu inicialmente para denominar uma experiência política, econômica e social surgida na Iugoslávia por volta de 1960. É "a tradução literal da palavra servo-croata *samoupravlje* ('samo' sendo o equivalente eslavo do prefixo grego 'auto', e 'upravlje' significando aproximadamente 'gestão')". (GUILLERM e BOURDET, 1976, p.11) Atualmente, a palavra autogestão é utilizada para explicar formas de Estado, de organização do trabalho, de associações sindicais, de gestão de programas públicos, de gestão de planos de saúde, entre outros.

Apesar da grande utilização, percebe-se que o conceito é pouco aprofundado. A multiplicidade de significados também não fica evidente, pelo contrário, parece ser um conceito óbvio e unidimensional (LEÓN CEDEÑO, 2002).

Guillerm e Bourdet (1976) já afirmavam a necessidade de uma definição mais rigorosa e empreenderam esta tarefa utilizando uma estratégia de comparação que permitisse distinguir autogestão de outros fenômenos próximos. Trataram inicialmente dos conceitos de participação, co-gestão, controle operário e cooperativas, para enfim delimitar mais claramente o domínio da autogestão.

"A participação [...] supõe uma adesão voluntária e o sentimento de contribuir de um modo relativamente original para uma empresa comum" (GUILLERM e BOURDET, 1976, p.20). A empresa comum é, no entanto, algo dado, ou seja, com estrutura e finalidade própria. O participante se agrega individualmente e colabora com os outros na execução de uma tarefa com pleno consentimento e parcial controle, porém sem benefício comum. Não significa autogestão, pois não elimina a distinção entre executante e dirigente. Falta ao executante a iniciativa da ação.

Co-gestão ocorre quando os trabalhadores intervêm efetivamente na organização da empresa. Pode se manifestar em dois níveis: i) da organização técnica do trabalho e ii) da política geral da fábrica. No primeiro nível trata de incorporar a criatividade e a iniciativa do trabalhador na definição dos meios para atingir as metas definidas pela empresa. A organização das tarefas deixa de ser exclusividade dos administradores. Neste caso, não há no entanto influência dos trabalhadores na definição das metas. O segundo nível refere-se basicamente à experiência alemã, na qual os operários têm assento no conselho de administração com papel deliberativo e representação paritária.

Por controle operário entende-se uma intervenção conflitual que resulta em conquistas dos trabalhadores em alguns aspectos específicos da organização do trabalho. Os autores posicionam esta forma acima da co-gestão e mais próxima da autogestão por considerar que há uma maior autonomia e iniciativa dos trabalhadores na organização. Ao impor a sua vontade coletiva ao patronato, os trabalhadores se "autogestionam" mais do que quando dividem com aqueles o poder de decisão.

Caso se entenda a autogestão como um sistema social, as cooperativas seriam idealmente a unidade de produção deste sistema. A cooperativa elimina do seu interior a separação entre o dono da força de trabalho e o dono dos meios de produção. Como na economia mercantil simples, o trabalhador é proprietário do resultado do seu trabalho, ou seja, do trabalho realizado. Isoladamente, porém, a cooperativa não é capaz de eliminar a exploração do trabalho pelo capital na sociedade e, em muitos casos, não é capaz de sobreviver em uma economia de mercado. Para tanto, o conjunto das cooperativas deveria se auto-organizar para regular a produção. O desenvolvimento histórico da cooperação não seguiu, porém, este caminho. A manutenção do Estado como órgão de controle (em muitos casos tutelando a criação e a manutenção das cooperativas) mantém relações hierarquizadas na sociedade.

"O axioma fundamental e [...] constitutivo da autogestão é [...] o da igualdade das pessoas" (GUILLERM e BOURDET, 1976, p.46). A superação do sistema capitalista de produção é o que Guillerm e Bourdet entendem necessário para realizar o projeto autogestionário. Sua inspiração é claramente voltada para um espectro mais amplo. Não é apenas uma nova forma de administrar empresas e não se refere apenas à produção e à economia. É uma revolução em todos os planos da sociedade, uma mudança radical nos fundamentos da organização social. Implica na supressão do capitalismo e do estatismo "em benefício de um conjunto autogestionado de cooperativas igualitariamente associadas" (GUILLERM e BOURDET, 1976, p.30).

Portanto, a teoria dos partidários da autogestão não se reduz a um anarquismo sumário, postulando que basta destruir 'os poderes' e as instituições para que logo

se instaure, espontaneamente, uma harmonia universal. Não 'cremos' numa natureza humana original que seria boa e que a sociedade teria pervertido. Mas há certamente entre 'natureza humana' e sociedade uma inter-relação fundamental. Não se trata de 'deixar ser' uma natureza humana preexistente, mas de criá-la por instituições que instaurariam uma ordem mediante a qual as noções de dirigentes e de executantes não mais teriam razão de ser. (GUILLERM e BOURDET, 1976, p.14-5)

Faria (1985) inspira-se nestes autores para propor que "a autogestão é um projeto que remete à organização direta da vida coletiva em todos os níveis, suprimindo um aparelho de direção: o Estado". Nesta perspectiva, não considera a autogestão apenas como uma forma de conciliar o conflito entre capital e trabalho. É uma mudança que pretende abolir as estruturas autoritárias da sociedade. Na dimensão econômica a autogestão significa "o controle do processo de produção por todos os produtores". (FARIA, 1985, p.75-9)

O processo de produção, como a atividade orientada para produzir valores de uso que satisfaçam as necessidades humanas, pertence, no modo de produção capitalista, ao capital, que os transforma em valor de troca (MARX, 1983). Para Guillerm e Bourdet (1976) e Faria (1985) a autogestão nega o processo capitalista e, portanto, não poderia gerar valor. Por conseqüência não poderia haver, idealmente, uma organização autogerida inserida no capitalismo. Uma organização autogerida implica e pressupõe uma autogestão social.

No entanto, se reconhece que o conceito tem sido aplicado a formas diferenciadas de gestão de organizações no capitalismo e, ainda que se concorde que possa haver uma incoerência neste sentido, é preciso considerar tais diferenças para entender estas formas organizacionais. Então, de que trata esta autogestão?

Leon Cedeño (2002) afirma que autogestão "é uma construção social, uma construção de sentidos, histórica, argumentativa, polissêmica (com sentidos diferentes ou até contraditórios que coexistem, pode ser pacificamente ou lutando para se converter no sentido dominante)". (LEON CEDEÑO, 2002)

Literalmente, autogestão significaria gestão por si mesmo, autônoma. Para Leon Cedeño (2002), os sentidos diferentes se referem a processos de independência que são construídos em relação a alguém. Descobrir quem é este alguém permite observar as diferenças de uso da palavra. Com esta orientação, Leon Cedeño (2002) propôs seis categorias de autogestão:

- i. **Autogestão libertária:** tem raízes anarquistas e é o primeiro sentido de autogestão que surgiu na história. Almeja uma gestão coletivizada, sem relações autoritárias, capital, nem Estado. Com o tempo as raízes anarquistas se misturam a outras correntes. Pode ser definida como um processo no qual um coletivo de pessoas, organizadas em redes (conversacionais) de produção que variam segundo o momento e o contexto, toma decisões horizontalmente e atua coletivamente na busca de bens, ações, idéias, serviços ou reivindicações coletivas que o afeta, havendo uma posse coletiva dos recursos empregados;
- ii. **Autogestão estatal:** é promovida pelo governo. Implementa-se de "de cima para baixo". O Estado promove seu desenvolvimento decretando a tomada dos meios de produção e de decisão comunitária e apontando até mesmo o grau de autonomia das pessoas dentro dos limites que outorga a direção governamental. A Iugoslávia é a principal representante desta categoria;

- iii. **Autogestão liberal:** reforça o autocontrole das pessoas em diversos âmbitos, entre os quais se destaca a empresa. Refere-se à solidariedade na organização do trabalho conjunto para ampliar a produção e a eficiência. Não tem um sentido coletivo. Pode-se incluir aqui estratégias individualistas para controlar a própria vida (como nos livros de auto-ajuda, por exemplo);
- iv. **Autogestão sem patrão:** neste caso os trabalhadores dirigem a empresa. Tem suas bases nas associações e conselhos operários que surgiram na Europa no século XIX, nos quais os trabalhadores se apropriavam dos meios de produção e elegiam seus gerentes e diretores, tomando as decisões importantes em assembléias. Essa raiz influencia o surgimento de diferentes movimentos operários e de democracia industrial. Diferencia-se da libertária porque o objetivo de transformação social se dilui e em alguns casos passa a ser apenas uma estratégia contra o desemprego;
- v. **Autogestão micro-comunitária:** é uma espécie de protoautogestão. Consiste em um grupo de pessoas que, espontaneamente ou por sugestão de algum "colaborador" (religioso, líder comunitário, entre outros), organiza um empreendimento coletivo de ações, bens, serviços, idéias ou reivindicações com fins comunitários. É uma iniciativa independente de organizações ou de mecanismos institucionalizados de participação (estatutos ou eleição de diretores ou políticas de funcionamento escritas, por exemplo). Não se baseia numa proposta política de transformação social;

- vi. Autogestão agente externa:** ocorre quando a experiência autogestora é promovida e comandada por pessoas de fora - de outra classe social, nacionalidade, profissão, entre outros - que usualmente gerenciam a obtenção de recursos para a iniciativa, e com quem se configuram relações encobertas de poder. Uma postura semelhante pode ter raízes na idéia de vanguarda leninista. Isto ocorre em algumas experiências militantes.

A proposta de Cedeño apresenta duas importantes contradições e dois problemas conceituais. A primeira contradição refere-se à definição de categorias. Na realidade, trata-se de *formas* de autogestão, já que Cedeño não indica com precisão os elementos componentes destas categorias que permitiriam diferenciá-las. A segunda, refere-se ao fato de que se a autogestão é gestão por si mesmo, autônoma, a mesma não pode estar referenciada em alguém, ao outro, já que o outro está, por suposto, excluído.

Sobre os problemas conceituais, o primeiro deles diz respeito ao que a autora chama de autogestão estatal: aqui se encontram duas questões que merecem reparo. A primeira refere-se à autogestão imposta, o que é incompatível não apenas com a natureza da autogestão, mas igualmente com o próprio conceito apresentado por Cedeño; a segunda é a que sugere que o modelo da Iugoslávia foi imposto pelo Estado, como se o Estado, naquelas circunstâncias históricas, fosse um ente completamente separado da sociedade e que impusesse sua vontade autônoma. O que de fato ocorreu é que a sociedade coletivista definiu as regras das associações cooperativas de trabalho no âmbito do Estado, conforme se encontram expressas na “Lei do Trabalho Associado” (DRULOVIC, 1975; FARIA, 1992). Assim, a sociedade

organizada em formas associativas de trabalho com representação nos conselhos dirigentes da República da Iugoslávia propôs a lei que regulamentou as atividades já existentes. A falência deste modelo iugoslavo não se deve à imposição, mas a outros fatores, entre os quais o desenvolvimento posterior da máquina burocrática estatal e as dificuldades de manutenção de uma República formada a partir de etnias tão diferentes (SUFEK, 1973).

O segundo problema diz respeito à autogestão a partir de um agente externo, na medida em que esta situação descreve o conceito de heterogestão ou talvez de gestão participativa. Não é relevante, para o conceito, se o suporte de tal “categoria” está baseado em uma proposta leninista ou de outra natureza, pois o que define, em última instância, uma forma de gestão como autogestão não é o seu vínculo político e ideológico, embora tal vínculo seja importante na medida em que aponta os propósitos do empreendimento autogerido. A importância, porém, do trabalho de Leon Cedeño para este texto reside no reconhecimento da diversidade de aplicações possíveis do termo autogestão. Em alguns casos, no entanto, o termo é utilizado sem estar referenciado ao próprio conceito de autogestão como se pode observar na própria categorização que Leon Cedeño empreendeu. Desta forma, as categorias de autogestão propostas pela autora não serão adotadas neste trabalho, ficando claro, porém, que como gestão de *si* mesmo a autogestão pode compreender tanto o nível individual como o nível estatal.

CRÚZIO (1999, p.26), em um artigo sobre cooperativas, denomina de modelo original de "autogestão" na forma de cooperação como ação emancipadora feita por meio da organização de interesses de trabalho". Este autor ressalta, positivamente, a importância da independência da gestão cooperativa com relação ao Estado.

Porém, nem todos os que discutem o cooperativismo partilham desta idéia. Como já foi dito, em alguns casos o Estado é o próprio mantenedor das cooperativas, caracterizando desta forma uma espécie de co-gestão entre trabalhadores e o Estado.

A Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária - ANTEAG trata autogestão como "um modelo de organização em que o relacionamento e as atividades econômicas combinam propriedade e/ou controle efetivo dos meios de produção com participação democrática da gestão".(Anteag, s/d)

Nakano (in SINGER e SOUZA, 2000) adota também o conceito da ANTEAG fazendo, porém, algumas ressalvas quanto às questões relativas à posse e à propriedade. Admite-se que o resultado do trabalho auto-organizado não reverta em benefício comum, ou seja, pode ser apropriado por alguns. Ainda que vários aspectos da essência da autogestão sejam ressaltados pela ANTEAG, esta é uma falha estrutural na prática das organizações filiadas, que permite mesclar no empreendimento, mesmo que temporariamente, trabalhadores proprietários e contratados. Esta atitude é, também, extremamente comum em cooperativas. Existe neste caso a criação de uma espécie de poliarquia.

Paul Bernstein (1982) propõe uma escala contínua de participação dos trabalhadores na tomada de decisão e posiciona a autogestão no topo superior desta escala. Sua escala de participação envolve três dimensões: i) o grau de participação dos trabalhadores; ii) os temas nos quais os trabalhadores participam da decisão e iii) o nível organizacional no qual os trabalhadores participam. Para ele, organizações em que o conselho dos trabalhadores estaria acima do quadro de

gerentes e, portanto, teria o poder de decisão final estratégica, seria denominada autogestão. O autor define ainda cinco componentes necessários para apoiar a participação: i) acesso à informação; ii) garantia de proteção contra represálias por posturas críticas; iii) um quadro independente para julgar disputas entre administradores e administrados; iv) um conjunto particular de atitudes e valores e v) retorno freqüente de pelo menos uma parte do lucro produzido. A condição da propriedade dos meios de produção seria um elemento facilitador, mas não imprescindível para esta forma de organização da produção. Portanto, seu conceito refere-se apenas a uma outra forma de organização capitalista da produção, no qual o "acúmulo" de participação indicaria a forma de gestão, sem que houvesse mudança na sua essência.

Em um estudo sobre as comissões de fábrica, Faria (1987) propõe um quadro analítico que classifica as diversas formas de gestão. Diferente de Bernstein, as formas de gestão não são colocadas em um contínuo, pois apresentam diferenças de substância. Para permitir a verificação do que representam as comissões de fábrica o autor vai analisar os graus de controle, pelo conjunto dos trabalhadores, dos elementos econômicos e político-ideológicos da gestão do trabalho, apresentando a autogestão como o grau pleno de controle destes elementos. Importante ressaltar que nos elementos econômicos, para autogestão, o autor não trata mais de agentes de valorização do capital, e sim de agentes da produção. Afirma, porém que "a classificação proposta não tem qualquer utilidade teórica ou prática se não estiver relacionada às especificidades das relações de poder (relações de classe em presença) que determinam tal dinâmica". (FARIA, 1987, p.144)

Baseado nos estudos de Faria (1985; 1992), Christoffoli (2000) utiliza, em seu estudo, além das formas de gestão organizacional citadas por Faria (heterogestão, gestão participativa, co-gestão e autogestão), um desdobramento da autogestão, classificando-a como i) autogestão ao nível das unidades produtivas e ii) autogestão social. Para definir autogestão social o autor retoma os conceitos tratados por Guillerm e Bourdet (1976) e Faria (1985), de forma que convém concentrar a atenção à sua definição de autogestão ao nível das unidades produtivas. O autor considera que a autogestão é o sistema de organização das atividades sociais desenvolvidas cooperativamente onde as decisões são tomadas pela coletividade.

Nas unidades produtivas

refere-se à participação autônoma e ao controle direto pelos trabalhadores sobre o processo de investimento e acumulação; a eleição e demissão de seus dirigentes e representantes; a definição das formas de punição e recompensa; a tomada de decisões a respeito do planejamento e execução da produção e sobre a distribuição de renda nas empresas (CHRISTOFFOLI, 2000, p.60).

Este conceito está limitado às atividades relativas à organização. Convém lembrar que não só pelas ações e nem só pelas estruturas pode-se analisar uma forma de gestão, conforme discussão que será feita adiante, na seção sobre ação organizacional. Portanto, além das atividades deve se observar a concepção da organização, o que procurar-se-á fazer através da discussão sobre princípios.

Observa-se, por fim, que a palavra autogestão pode estar relacionada à dimensão das unidades produtivas ou, de acordo com Cedeño, à dimensão de autogestão "sem patrão". No entanto, para aprofundar este conceito é necessário analisar as formas históricas em que ocorreu ou se tentou implementar esta forma

de autogestão para, em seguida, encaminhar uma definição a partir de princípios gerais.

2.2 ORGANIZAÇÃO COLETIVISTA DE TRABALHO

A partir do conceito de autogestão na unidade produtiva, a organização coletivista de trabalho será definida neste trabalho como uma *associação produtiva autogerida pelos seus trabalhadores*. Neste tipo de organização os trabalhadores exercem o papel central na coordenação das atividades produtivas e a lógica de acumulação simples e ampliada, típica do modo de produção capitalista, não constitui o sentido essencial das relações de produção. É importante ressaltar que o que está sendo denominando aqui de organizações coletivistas de trabalho é uma generalização conceitual criada a partir da análise de várias experiências históricas, como por exemplo, as cooperativas de Robert Owen, as associações operárias de Charles Fourier, as cooperativas modernas, diferentes tipos de organizações coletivistas americanas, entre outras. Neste estudo serão utilizados como sinônimos desta definição os termos "coletivos" e "cooperativas".

Na verdade, experiências de associação de trabalhadores visando um objetivo comum são muito antigas. Os grêmios (antigo Egito), as orglonas e tiasas (Grécia), os ayllus (Incas), os capulli e altpetlalli (Aztecas), as reduções jesuíticas dos sete povos das missões (Paraguai e Brasil, sec. XVIII), a Confraria de Ampelákia (Grécia, 1780), a Zadruga (Iugoslávia, 1844-1941), os Ejidos (México, ~1940), o Kibbutz e o Moshav (Israel, 1910) são alguns exemplos. (CARNEIRO, 1981; CHRISTOFFOLI, 2000; RECH, 2000)

Algumas destas experiências mais antigas forneceram elementos que influenciaram as formas modernas de trabalho associado. Vergilio Perius (1999) afirma, por exemplo, que a primeira cooperativa surgiu em 1627 nas reduções jesuíticas dos índios guaranis na América Latina. Porém, convencionou-se afirmar que os fundamentos do que hoje se entende por trabalho associado provieram do movimento cooperativista inglês da primeira metade do século XIX, em especial da experiência de Rochdale.

Próxima a Manchester, Rochdale era uma cidade em crise, reflexo da luta entre tecelões e industriais, próprias do início da revolução industrial. Os baixos salários, as más condições e os longos períodos de trabalho, a competição entre a indústria e a manufatura e o desemprego caracterizavam o contexto social da época. Surgiram neste cenário vários movimentos de tecelões. Alguns dos líderes destes movimentos vieram a fundar em 1844 a Sociedade dos Equitáveis Pioneiros de Rochdale.

Nesta época uma série de leis passou a regulamentar o trabalho na Inglaterra. Em 1818 foi aprovada com restrições a lei, proposta por Owen, limitando para 10,5 horas o período de trabalho e meio expediente para os menores de 12 anos. Também proibia o emprego para menores de 10 anos. Em 1852 é aprovada uma lei sobre sociedades industriais e de previdência. Esta lei possibilitou que a Sociedade dos Probos Pioneiros passasse a ser chamada Cooperativa de Rochdale. Neste mesmo ano, inspirada pelas idéias dos socialistas cristãos ingleses e pela realidade das associações operárias que já existiam na França, foi promulgada uma lei que incentivava a criação de numerosas cooperativas de produção na Inglaterra.

O regimento da cooperativa de Rochdale serviu de inspiração para a formação destas outras cooperativas. Deste modo, alguns dos elementos deste regimento passaram a ser adotados como princípios do cooperativismo. Os pioneiros de Rochdale, porém, jamais definiram princípios que caracterizassem uma cooperativa. Seu regimento era denominado de "Leis e Objetivos" e, em 1860, foram transformados em "regras da conduta". As regras que constavam do regimento de Rochdale refletiam conclusões de um movimento histórico que procurava valorizar mais o trabalho. É importante assinalar que a época de Rochdale, na história política da Inglaterra e do próprio movimento cooperativista inglês, era caracterizada pela intensa flutuação das atividades industriais. Brown (apud CARNEIRO, 1981) descreve o advento da era industrial e a transformação ocorrida em Rochdale, no século XVIII, através da seguinte frase: "Men became 'hands'". Their hands and hearts were not reckoned in the accounts of their 'masters' ".

Carneiro (1981) ao abordar as bases filosóficas do cooperativismo de trabalho, afirma que Robert Owen foi um dos primeiros a propor uma teoria do trabalho como valor econômico. Entendia que a propriedade deveria ser comunal, assim como o excedente de valor gerado pelo trabalho. Defendia a concepção segundo a qual a sociedade forma o homem, condicionando seu caráter, e por isso era partidário da idéia de que as mudanças ocorreriam pela educação. Apesar da influencia que teve na fundação de Sociedade dos Pioneiros de Rochdale, não se pode afirmar que esta estava totalmente coerente com os princípios de Owen, pois Rochdale tinha um foco voltado ao comércio.

Na França, Philippe Buchez, idealizador das associações operárias, foi outra inspiração do movimento cooperativista. As associações operárias de produção

eram organizações formadas por livre associação das pessoas. O princípio da distribuição proporcional do excedente relativo ao trabalho surge destas associações, diferente da proposta de Owen para quem a distribuição era comunal. Os princípios das associações eram: (i) crédito popular, (ii) lei de associação baseada no trabalho, (iii) mobilização da propriedade predial.

Buchez entendia que o trabalho só poderia ser realizado pelo coletivo e não pela soma dos esforços individuais e que, portanto, o indivíduo não tem a capacidade de realizá-lo da mesma forma sozinho. Como o capital social é criado, na sua opinião, por meio do trabalho, ele deve ser coletivo, não pode ser distribuído. Ao contrário dos owenistas o capital é fruto do trabalho e não paralelo a ele. Buchez aprofunda a concepção econômica do cooperativismo tratando o capital como instrumento do trabalho no processo de produção, eliminando o lucro e o assalariamento.

O terceiro autor que fundamentou os pressupostos do cooperativismo foi Charles Gide. Idealizou a república das cooperativas, na qual estas teriam o papel de intermediar as relações de mercado de forma justa, eliminando o lucro. Não se baseia no retorno ao trabalho e sim na associação dos consumidores para organizar a economia seguindo os princípios da economia clássica. Defendia que o salário justo era dado pela livre concorrência. Gide forneceu, desta forma, as bases para o cooperativismo atual.

A partir da influência destes pensadores, os pioneiros tinham como ideal um cooperativismo integral, que compreendesse desde a produção à comercialização, eliminando os intermediários e a dependência do capitalista. Para tanto, entre os objetivos claramente definidos nas leis, estava a criação da "The Corn Mill Society" -

responsável pela organização da produção - e da "Rochdale Co-operative Manufacturing Society", que deveriam alimentar a Cooperativa de Rochdale - responsável pela comercialização.

No entanto, o movimento cooperativista inglês foi marcado pelo desenvolvimento das cooperativas de consumo e das idéias de Charles Gide. Em 1895 foi criada em Manchester a ACI (Aliança Cooperativa Internacional). Neste momento, o poder econômico e político de cooperativas como a CWS (Cooperative Wholesale Society) já predominava em relação ao movimento do cooperativismo de trabalho. Os encontros da ACI em Paris (1937), Viena (1966) e finalmente no centenário em Manchester (1995) foram progressivamente modificando os princípios, aproximando-os cada vez mais do cooperativismo de consumo.

Para iniciar a conceituação dos princípios das organizações coletivistas de trabalho, convém analisar o documento redigido na ocasião do centenário da ACI, a "Declaração da Aliança Cooperativa Internacional sobre a identidade cooperativa" que apresenta a seguinte definição: "Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente, para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada." (Perspectiva Econômica, 1995, p.87)

Como já foi explicitado, a concepção que embasa este conceito é resultado do desenvolvimento histórico do cooperativismo e do debate entre as concepções de cooperativa de produção e de consumo. Por cooperativa de produção entende-se a associação dos trabalhadores (ou produtores) para produzir um bem ou serviço. Cooperativa de consumo é a associação dos consumidores para melhorar sua

condição de compra de bens ou serviços. A definição da ACI comporta estas duas concepções.

Não é objetivo deste trabalho aprofundar a discussão entre estas concepções. Neste momento é importante apenas ressaltar duas expressões que compõem esta definição: "associação autônoma de pessoas" e "atender suas necessidades e aspirações econômicas". Observa-se então que as cooperativas, como igualmente as outras formas de organização coletivista de trabalho, possuem simultaneamente um elemento social (associação) e um elemento econômico (necessidades econômicas).

Explícita ou implicitamente, há, entre diversos autores, um relativo consenso quanto a esta condição dual das organizações coletivistas de trabalho (social e econômica). A dificuldade se encontra em definir quais são estes dois elementos. A análise que segue procurará identificar na literatura os elementos que caracterizam os coletivos, partindo da dupla perspectiva do social e do econômico.

Na "Declaração da ACI sobre a Identidade Cooperativa" constam ainda sete princípios que deveriam nortear a ação das cooperativas e que são tradicionalmente aceitos como universais no cooperativismo. A formulação dos atuais sete princípios foi baseada no regimento da Sociedade de Rochdale. Os princípios são:

- 1- Adesão voluntária e livre: As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
- 2- Gestão democrática e livre: As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como

representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

3- Participação econômica dos membros: Os membros contribuem eqüitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- i) Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível.
- ii) Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa.
- iii) Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

4- Autonomia e independência: As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

5- Educação, formação e informação: As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

6- Intercooperação: As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7- Interesse pela comunidade: As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros (www.ocb.org.br, 15/02/2002)

No entanto, Diva Benevides Pinho (in CARNEIRO, 1981, p.26) considera que a denominação de princípios é incorreta, pois estes são, na verdade, regras de conduta. Carneiro (1981) concorda, em parte, com Diva Benevides Pinho com relação aos princípios. No seu entendimento o princípio cooperativo é a associação no trabalho. O ideal e o principal objetivo que norteiam a formação de cooperativas é "transformar essa força de trabalho em valores, e dividi-la eqüanimemente entre produtores" (CARNEIRO, 1981, p.277). Neste sentido, entende que os princípios de gestão democrática e distribuição dos excedentes aos trabalhadores na proporção de seu trabalho² formam um silogismo apodíctico que tem por conclusão a própria definição de cooperativa. Os princípios restantes devem ser considerados como corolários³.

A gestão democrática ressalta a igualdade entre os membros associados e o princípio da distribuição proporcional dos excedentes reafirma o trabalho como gerador de valor. Desloca o trabalho da posição de mercadoria, subordinado ao capital, e o coloca na posição de controle do processo de produção.

Para o Carneiro (1981) o excedente só pode ser aplicado para independência da própria cooperativa ou para o seu crescimento. De outra forma, deverá ser devolvido ao produtor, pois faz parte do trabalho realizado. Da mesma forma a mercadoria pertence ao produtor, pois é resultado do seu trabalho. O trabalhador

² Estes princípios correspondem ao segundo e terceiro princípios da "Declaração da ACI sobre a Identidade Cooperativa.

³ A publicação da obra de Carneiro (1981) é anterior a redação mais recente dos princípios que é de 1995. Na redação anterior não havia ainda o sétimo princípio, do *Interesse pela Comunidade*.

não pode ser incluído nos custos do capitalista. Interessante ressaltar que para Carneiro (1981) a propriedade dos meios de produção não é considerada estritamente necessária, ao contrário da propriedade do produto e do excedente da produção. Na sua opinião é possível seguir a indicação de Jaroslav Vanek (in CARNEIRO, 1981, p.172-3):

Uma usina de produção, na qual é empregado um grande número de trabalhadores, deveria ter dois proprietários. O primeiro proprietário, chamado 'proprietário em usufruto', e o segundo 'proprietário de base' (U. Owner e B. Owner). Os 'B. Owner' são aqueles que utilizam a propriedade coletivamente para a produção. Os 'U. Owner' podem ser não importa quem, e a principal função dessa pessoa, e seu direito, seria obter uma renda do patrimônio social produtivo.

Este conceito indica, na verdade, que para Carneiro (1981) a propriedade não é essencial, e sim a posse dos meios de produção. Portanto, neste caso, é o controle democrático destes meios pelos trabalhadores ou produtores que irá definir a organização cooperativa.

O elemento social, o princípio da gestão democrática (uma pessoa = um voto), reflete o entendimento de que somente o próprio indivíduo é capaz de exprimir sua vontade e se a cooperativa serve para atender aos interesses dos cooperados, ela deve recorrer aos meios eficazes de consultar estes interesses. "No momento em que se encontram, a pessoa política e a pessoa econômica, está estabelecido o princípio cooperativo". (CARNEIRO, 1981, p.130)

A definição de Rech (2000) apresenta claramente os dois componentes (social e econômico). Para ele, cooperativa é uma sociedade de pessoas estabelecida com o objetivo de se dedicar a atividades econômicas livremente e em

benefício de todos. Aprofundando esta análise, Rech (2000) identifica duas perspectivas ideológicas opostas do cooperativismo: a capitalista e a socialista. Na visão capitalista as cooperativas são entendidas como corretivo dos defeitos do sistema capitalista, como uma maneira de atenuar o egoísmo e a concentração de capital. Desta forma propunha-se a eliminação do lucro, da concorrência interna e a simplificação da repartição dos ganhos (tudo é colocado em comum). Esta perspectiva desenvolveu-se principalmente na Europa como tentativa de reduzir a dominação e a injustiça. No Brasil as primeiras experiências foram no final do Sec. XIX, mas com participação percentual insignificante da população.

Na visão socialista a cooperativa é um caminho para uma nova ordem social e econômica, "onde as pessoas poderiam trabalhar conjuntamente, libertando-se do jugo do capital e suprimindo seus interesses pessoais e coletivos". (RECH, 2000, pg. 10) Esta ideologia tomou dois rumos: a) cooperativa é um instrumento de luta para a superação do capitalismo, representado por Owen, Fourier e Lasalle; b) substituição do sistema capitalista por uma República Cooperativa, representado por Gide. A cooperativa, dentro de uma visão socialista foi implantada em alguns países, como por exemplo, na União Soviética, por meio das cooperativas de consumo e de produção agrícola (Kolkhozes), e em Israel, com os Kibutzim, moschav ou moschav shituf. No primeiro caso, porém, o papel das cooperativas foi sempre interpretado como instrumento complementar aos planos de coletivização governamental e não como iniciativa autônoma dos trabalhadores.

Das organizações cooperativas existentes atualmente, Rech (2000) classifica três possíveis formas de acordo com características de organização e controle do processo produtivo. O quadro a seguir resume estas formas e suas características.

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE TRABALHO

	Cooperativas de Produção	Cooperativas Comunitárias de Trabalho	Cooperativas de Trabalho
Propriedade dos meios de produção	Individual ou coletiva	Coletiva	Individual
Posse dos meios de produção	Coletiva	Coletiva	Coletiva ou Individual
Desenvolvimento do Trabalho	Próprios associados		Terceiros
Destinação dos Produtos	Mercado	Prioritariamente consumo interno	
Exemplo	Cooperativas do MST (Movimento dos Trabalhadores Sem Terra)	Kibbutz em Israel	UNIMED - Cooperativa de profissionais de saúde

FONTE: RECH (2000), Elaborado por SOBBOL, L.P. e FARIA, J.R.V.

Finalmente, Rech (2000) considera a cooperativa como um instrumento de organização e gerenciamento econômico que pode significar uma ação dos trabalhadores, normalmente como única fonte de recursos dos associados. Neste sentido, os principais desafios das cooperativas de trabalho são a capacidade dos trabalhadores em organizar e reorganizar as condições de trabalho; responder aos problemas de gestão de uma unidade de produção; tomar decisões de investimento e reinvestimento; mudar a tecnologia para provisão e escoamento e decidir sobre destinação dos excedentes.

Rothschild (1986) desenvolve uma análise das organizações coletivistas de trabalho que vai além do desenvolvimento do cooperativismo. Afirma que as bases filosóficas que norteiam os coletivos de trabalho surgem concomitantemente com o desenvolvimento do capitalismo. Representam uma contradição no interior do sistema. Segundo ROTHSCCHILD (1986, p.12-8) três correntes principais orientam os coletivos:

- i. Democracia participativa - ideais de participação direta dos cidadãos para uma verdadeira sociedade democrática (Rosseau e Mills), diferente da democracia representativa;
- ii. Anarquismo - eliminação da hierarquia, decisão localizada nos pequenos grupos e formação de redes não hierarquizadas (Proudhon [mutualismo] e Bakunin [coletivismo]);
- iii. Marxismo - propriedade coletiva ao invés de propriedade privada, não alienação e exploração, controle dos meios de produção pelos trabalhadores.

Na sua pesquisa sobre democracia industrial, Rothschild (1986) entende que a democratização tanto da propriedade dos meios de produção e do produto, quanto do controle representa a forma mais desenvolvida de democratização no trabalho. É a partir de Marx que a autora analisa a questão da propriedade. Observa que para a efetiva emancipação do trabalhador este deve controlar os meios de produção, e isto só é efetivamente possível se dispuser da posse e da propriedade. A questão da propriedade não é, portanto, questionada, apenas é colocada em um nível coletivo e não individual. Desta forma fica claro que a abordagem da autora refere-se

estritamente ao nível organizacional, diferente de uma abordagem social que rejeita o conceito de propriedade.

Para Rothschild (1986), no entanto, são os métodos democráticos de controle que realmente caracterizam os coletivos. Para desenvolver esta análise concentra-se no trabalho de Weber sobre racionalidade, autoridade e burocracia. O objetivo da autora é aprofundar o estudo do que Weber denominou de racionalidade substantiva e da forma de autoridade que dela decorre.

A burocracia se baseia na crença de que a eficiência só pode ser alcançada por meio de "conhecimentos" hierarquizados e procedimentos padronizados. Para a autoridade formal, que caracteriza a burocracia, corresponde uma racionalidade utilitária. Mas para entender os coletivos é sobremaneira importante compreender as suas bases filosóficas. Segundo a autora, se analisados sob o prisma dos valores e normas da burocracia, não se pode compreendê-los. "As in anthropology, one must seek to understand a different culture in its own terms." (ROTHSCHILD, 1986, p.64)

De acordo com Rothschild (1986) Weber indica que poderá haver uma autoridade baseada em valores, ou seja, em uma racionalidade substantiva, porém não desenvolve esta hipótese. A intenção da autora é desenvolver sua análise exatamente a partir deste ponto. Propõe um tipo ideal de organização coletiva-democrática comparando-o ao tipo ideal weberiano da burocracia conforme quadro a seguir.

QUADRO 2 - COMPARAÇÃO ENTRE DOIS TIPOS IDEAIS DE ORGANIZAÇÃO

Dimensões	Organização Burocrática	Organização Democrática-Coletiva
Autoridade	1. Autoridade reside nos indivíduos em virtude da sua responsabilidade e/ou pelo conhecimento, organização hierárquica de escritórios. Submissão a	1. Autoridade reside na coletividade como um todo; e caso delegada, só temporariamente e sujeita a ser requisitada de volta. Submissão ao

Regras	regras universalmente fixadas implementadas pelas atribuições do escritório. 2. Formalização de regras fixas e universais; calculabilidade e apelação das decisões baseado na correspondência com a lei escrita formal.	consenso do coletivo, que sempre é fluído e aberto a negociação. 2. Conjunto mínimo de regras estipuladas; primazia do ad hoc, decisões individualizadas; alguma calculabilidade é possível baseado no conhecimento da ética substantiva envolvida na situação.
Controle Social	3. Comportamento organizacional é objeto de controle social, diretamente por meio da supervisão direta e de regras e sanções padronizadas, indiretamente pela seleção de pessoal homogêneo especialmente nos níveis superiores.	3. O controle social é diretamente baseado em aspectos pessoais ou morais e na seleção de pessoal homogêneo.
Relações Sociais	4. Ideal de impessoalidade. Relações baseadas em papéis, segmentadas e instrumentais.	4. Ideal de comunidade. Relações devem ser holísticas, pessoais e carregadas de valor.
Recrutamento e Promoções	5a. Emprego baseado em treinamento especializado e certificados formais. 5b. Emprego constitui uma carreira, promoção baseada em tempo de serviço ou merecimento.	5a. Emprego baseado na amizade, valores sócio-políticos, atributos pessoais e conhecimentos e habilidades avaliados informalmente. 5b. Conceito de carreira promocional não significativo; sem posições hierárquicas.
Estrutura de Incentivos	6. Incentivos financeiros são os principais.	6. Incentivos normativos e solidários são os principais; incentivos materiais são secundários.
Estratificação Social	7. Distribuição isomórfica de prestígio, privilégio e poder (p. ex. recompensas diferenciadas por escritório); hierarquia justifica desigualdade.	7. Igualdade; se houver recompensas diferenciadas, são estritamente limitadas pela coletividade.
Diferenciação	8a. Máxima divisão do trabalho: dicotomia entre o trabalho intelectual e o manual e entre tarefas administrativas e operacionais 8b. Máxima especialização em trabalhos e funções; papéis segmentadas. Conhecimento técnico retido: ideal do especialista-expert.	8a. Mínima divisão do trabalho: administração combinada às tarefas operacionais; a divisão entre trabalho manual e intelectual é reduzida. 8b. Generalização de trabalhos e funções; papéis holísticos. Desmistificação do conhecimento técnico: ideal do fazer amador

FONTE: ROTHSCHILD & WHITT, 1986, p. 62-3. Tradução livre de FARIA, J.R.V.

Criticando as teorias racionais e funcionalistas e a metodologia positivista que fundamentavam os estudos sobre as organizações, Benson (1983) afirma que elas devem ser analisadas sob uma perspectiva dialética que considerem a sua morfologia e a sua infraestrutura. Os aspectos analisados por Rothschild (1982, 1986) permitem somente a análise da morfologia da organização, ou seja, da forma

como a organização se apresenta oficialmente. Desta forma, “remete à organização enquanto entidade separada de suas relações complexas e concretas com os outros aspectos da vida social” (BENSON, 1983, p.8). Portanto, não é uma análise processual da gestão dos coletivos, pois a autora propõe uma generalização de características morfológicas para elaboração de um tipo ideal de organização. Observe-se o caso da estratificação social, por exemplo. De acordo com Guillerme e Bourdet (1976) a igualdade é o elemento constitutivo da autogestão. Alta estratificação pode ser uma dificuldade para se estabelecer esta igualdade ou pode ser resultado das formas de gestão. Se a organização consegue estabelecer mecanismos que possibilitem ampliar a participação equânime dos associados, a estratificação passa a ser um elemento secundário. Da mesma forma, esta análise pode ser feita com cada uma das outras sete dimensões propostas por Rothschild (1986). Por este motivo a análise que será realizada neste estudo pretende considerar as ações organizacionais comparando-as a um quadro de princípios que caracterizam as organizações coletivistas.

Alguns trabalhos observam as organizações coletivistas a partir de uma perspectiva unidimensional. Bernstein (1982) coloca todas as formas de organização em um contínuo referenciado pelo nível de participação dos trabalhadores na gestão da empresa. Esta análise peca por não perceber que há aspectos radicais diferenciados entre as formas de organização. Não é pela alteração da condição de uma única variável que compõe o ambiente organizacional que se pode estabelecer a diferença entre heterogestão e autogestão. Ou seja, caso se considere uma empresa burocrática, heterogerida, a simples transferência de seu controle aos trabalhadores não a torna imediatamente uma organização autogerida. Lorena

Holzmann (2000) demonstra em um estudo realizado na Wallig que este processo não se dá sem dificuldade. Para Bernstein (1982) todos os outros aspectos da organização se apresentam como facilitadores ou obstaculizadores da participação dos trabalhadores. Se, por exemplo, os trabalhadores forem proprietários dos meios de produção, o autor afirma que a participação será facilitada.

Outros estudos sugerem que as cooperativas devem ser consideradas como uma resposta local para o desemprego e como uma nova estratégia de desenvolvimento tendo em vista o deslocamento da liderança da produção industrial para a Europa e a Ásia. Utilizando uma concepção diferente das relacionadas anteriormente, Whyte e outros pesquisadores (1983) abordam a experiência da The Jamestown Area Labor-Management Committee (JALMC) como um modelo de cooperativismo para o aumento da produtividade industrial e da qualidade de vida no trabalho. O conceito adotado remete à uma concepção segundo a qual cooperativa é uma ação associada de empreendimentos privados, trabalhadores e governo local, que cooperam entre si, com a finalidade de: (a) assegurar o emprego e desenvolver a base econômica da comunidade; (b) resolver problemas concernentes às relações entre os parceiros; (c) treinar gestores de empresas e dirigentes sindicais; (d) organizar programas de formação da comunidade; (e) desenvolver projetos; (f) mediar conflitos entre trabalhadores e empresas. Como se pode observar, o conceito de cooperativa adotado por estes pesquisadores sequer pode ser enquadrado nos princípios do cooperativismo, já que, em última análise, refere-se ao conceito de acordo de cooperação.

Christofolli (2000) define as cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais, como "unidades autogestionadas que reúnam majoritária ou

totalmente trabalhadores rurais, em condições de exercício de propriedade e posse coletivas sobre os meios de produção, onde o trabalho dos associados é organizado mediante planejamento e normas coletivas autonomamente decididas e em que os resultados da produção são distribuídos com base na participação do trabalho de cada associado". (CHRISTOFOLLI, 2000, p.26) Esta definição ressalta principalmente elementos econômicos (a distribuição dos excedentes, o controle do processo de trabalho e a posse e propriedade dos meios de produção) das organizações coletivistas. A decisão coletiva é uma referência ao elemento social. Christofolli (2000) não aborda a questão da participação direta dos associados na gestão. Seu trabalho privilegia um nível de análise coletivo e não da relação de cada indivíduo com a organização.

A partir desta discussão sobre as organizações coletivistas de trabalho pode-se identificar uma série de características que os pesquisadores ressaltam na definição da autogestão na unidade produtiva. No entanto, para se estabelecer princípios, é necessário ir mais além. Concordando com a observação de Carneiro (1981), não se entende aqui por princípios as regras de conduta. Princípio é o que origina, caracteriza e define a autogestão na unidade produtiva. As motivações ou estímulos para que os trabalhadores se auto-organizem, identificadas por GREENBERG (1986, p. 14-23), podem colaborar neste sentido. É como a finalidade intrínseca de buscar soluções para três questões ressaltadas por Greenberg (1986) que se identifica os princípios.

Em primeiro lugar a questão da alienação. No capitalismo a humanidade é alienada no sentido de que as condições de vida e trabalho, neste sistema, separam as pessoas da sua essência livre e criativa. O trabalho, como expressão da

personalidade e criatividade humanas, é alienado no capitalismo, na medida em que a organização da produção separa o trabalhador de si mesmo e do produto. O trabalhador não tem controle sobre o que e como produzir, e sobre qual a destinação do produto do seu trabalho. Finalmente, o próprio trabalhador se torna mercadoria, na condição de vendedor da sua força de trabalho. Greenberg (1986) afirma que a superação desta alienação somente pode ser possível quando o trabalhador assumir o controle do processo de produção, do uso da sua força de trabalho e dos frutos do seu trabalho.

Em seguida a democracia participativa. A teoria democrática abrange uma grande quantidade de concepções. Greenberg (1986) classifica estas concepções em duas correntes principais, i) a participativa e ii) a liberal e pluralista. Os teóricos desta segunda corrente defendem as idéias de eleição, representação e barganha entre grupos sem ênfase no papel da participação. Acreditam que em uma sociedade complexa como a atual, as pessoas não seriam capazes de se autogovernar. Os teóricos da democracia participativa defendem uma concepção tradicional baseada em Jean-Jacques Rousseau, John Stuart Mill, John Dewey e G. D. H. Cole, de que as pessoas podem ser responsáveis e refletir sobre as suas ações, desde que estejam presentes condições para o aprendizado da participação e do autogoverno. O ser humano é potencialmente autodirigido e autodeterminável, e ser colocado em condições onde outros dirigem os aspectos mais importantes da sua vida é retirar-lhe a sua humanidade.

E finalmente a superação do capitalismo. Os processos de construção de locais de trabalho democráticos, seriam impulsionadores de uma sociedade socialista humanizada. Esta concepção é compartilhada por vários autores que

combatem tanto a injustiça do capitalismo de mercado quanto a tirania do socialismo soviético baseado nos métodos da vanguarda do marxismo-leninismo. Algumas diferenças se apresentam entre estes autores. Existe a idéia de que o socialismo seria criado gradualmente a partir do crescimento destas experiências, ou que seria o estímulo e o sustentáculo de uma revolução. Em ambos os casos o que se espera é uma sociedade centrada no homem.

Os dados da pesquisa de Greenberg (1986) identificaram não haver compatibilidade entre estes três tipos de apelos à democratização do espaço de trabalho e os resultados obtidos a partir desta democratização. Porém, como já foi dito, a utilização destes elementos colabora na identificação dos ideais que originam este tipo de organização e que determinam sua finalidade última, seja ela atingida ou não.

2.3 PRINCÍPIOS DA AUTOGESTÃO NA UNIDADE PRODUTIVA

A cada uma destas três inspirações que Greenberg (1986) ressalta, corresponde uma série de características identificadas na literatura especializada em autogestão e em organizações coletivistas. Os princípios identificados a seguir se relacionam a estas características e a estas inspirações. Definem-se os princípios da autogestão nas unidades produtivas, ressaltando os elementos econômicos político-sociais, como (i) a gestão democrática, (ii) o efetivo controle do processo de produção pelos trabalhadores e (iii) a distribuição do resultado proporcional ao trabalho realizado. Cada princípio não se refere a apenas uma inspiração mas ao conjunto delas. Da mesma forma, estes três princípios não são independentes, o

que significa dizer que o desenvolvimento pleno de um somente é possível com o desenvolvimento dos outros.

Daí a definição: *autogestão na unidade produtiva ocorre quando a organização é democraticamente gerida pelo conjunto dos trabalhadores, que exercem o controle efetivo sobre o processo de produção e distribuem o resultado proporcionalmente ao trabalho realizado.* Nos Capítulos que seguem, os três princípios desta forma de autogestão serão analisados com maior profundidade, de maneira que seja possível detalhar seus elementos constitutivos.

3 PRINCÍPIO POLÍTICO-SOCIAL DA AUTOGESTÃO: A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Democracia é um conceito discutido em grande profundidade, porém, a diversidade de teorias e concepções que tratam o tema implica na necessidade de uma breve revisão dos múltiplos significados⁴ que o termo assume para, então, delimitar a abordagem teórica utilizada neste trabalho. As teorias da democracia que serão tratadas aqui abordam concepções que remetem a Jean-Jacques Rousseau (1978) e sua teoria da democracia direta; a Joseph Schumpeter (1984), como representante da teoria contemporânea ou teoria da democracia representativa; a Boaventura de Sousa Santos (2002) que faz uma leitura atualizada da teoria da democracia participativa; e a Carole Pateman (1970 e 1992), que propõe uma abordagem da democracia e da participação no local de trabalho. Com o objetivo de construir um modelo teórico que permita analisar a gestão democrática nas unidades produtivas, serão analisadas ainda, as contribuições de José Henrique de Faria (2003) e Pedro Christoffoli (2000), que tratam da teoria das formas de governo e de gestão; de Gabriel Cohn (2002), que trata da questão da civilização; e de Paul Bernstein (1982), que propõe um modelo de análise da participação no local de trabalho.

Antes porém de concentrar a atenção nas teorias de democracia, é importante apresentar uma sucinta classificação das formas de governo. Norberto Bobbio (1994), no início da sua obra *A teoria das formas de governo*, elabora um quadro que representa as seis formas clássicas de governo. Estas formas derivam de um debate iniciado pelos gregos no século V A.C. e referem-se ao governo de

⁴ para uma revisão dos conceitos de democracia ver SOUZA SANTOS (2002) e PATEMAN (1970 e 1992)

um, governo de poucos e governo de muitos e as suas variações positivas e negativas. Esta elaboração permite prenunciar as discussões que serão tratadas neste capítulo quais sejam: a democracia é uma **forma de governo** que envolve a **maioria** senão **todas** as **pessoas** do corpo político em questão.

QUADRO 3 - FORMAS DE GOVERNO

		COMO GOVERNA?	
		BEM	MAL
QUEM GOVERNA?	UM	MONARQUIA	TIRANIA
	POUCOS	ARISTOCRACIA	OLIGARQUIA
	MUITOS	DEMOCRACIA	OCLOCACIA

FONTE: Bobbio (1994, p.42)

3.1 TEORIAS DA DEMOCRACIA

A idéia de sociedade democrática surge nas cidades-estado da antiga Grécia. O termo Demo (povo) kratein (governar) se refere à participação das pessoas nas assembleias realizadas em praça pública para decisão de assuntos de ordem política. É importante ressaltar que nem todos os habitantes das cidades-estado eram considerados como parte do “povo”: os escravos e as mulheres, por exemplo, não estavam incluídos nesta categoria. Arendt (1999) afirma que esta diferenciação

ocorre porque, para a época, considerava-se que só podia se ocupar das questões da vida pública aquele que não precisasse se ocupar dos problemas da vida privada. Portanto, o homem que não tivesse escravos e tivesse, por este motivo, que se preocupar com as questões de sobrevivência, ou a mulher que tinha que se ocupar dos filhos e da casa ou, ainda, os escravos, que não eram considerados cidadãos, não poderiam se envolver com as decisões políticas.

No início da era moderna houve uma valorização da cultura grega e a democracia voltou à pauta dos debates políticos e, na esteira da valorização da racionalidade, o questionamento da legitimidade da monarquia, sendo o monarca um representante divino, trouxe a reboque a defesa da república. Entre os que levantaram esta discussão estava Jean-Jacques Rousseau.

Para compreender o significado de democracia para Rousseau é necessário, em primeiro lugar, analisar alguns conceitos centrais para o sistema político rousseauiano.

Rousseau (1978), em *Do Contrato Social*, apresenta os fundamentos da sua visão sobre a constituição da sociedade civil. Ressalta-se que a sua teoria é essencialmente normativa, ou seja, descreve como deveria ser a fundação de uma sociedade civil e como deveriam funcionar seus corpos constituintes para que pudesse alcançar o objetivo de felicidade geral das pessoas. Esta felicidade só poderia ser alcançada se todos os homens fossem livres.

Portanto, o elemento fundador da teoria política de Rousseau é a liberdade. É necessário, porém, ressaltar a diferença que ele estabelece entre: (i) liberdade natural e (ii) liberdade convencional. A primeira é resultado da própria condição humana e, a partir da análise que o autor faz das relações que se estabelecem na

“mais antiga das sociedades, e a única natural, [a] família” (ROUSSEAU, 1978, p.23), é possível compreender o seu conceito. Na família, os filhos só se mantêm unidos aos pais enquanto necessitam deles para a própria conservação. Assim que cessa esta necessidade, se encerra também a união natural, sendo que, a partir deste momento, a união torna-se voluntária e, estando todos em igualdade de condições, estão, também, igualmente independentes. (ROUSSEAU, 1978, p.23)

Sua [da natureza do homem] primeira lei consiste em zelar pela própria conservação, seus primeiros cuidados são aqueles que se deve a si mesmo, e, assim que alcança a idade da razão, sendo o único juiz dos meios adequados para conservar-se, torna-se, por isso, senhor de si. [...] A família é, pois, se assim se quiser, o primeiro modelo das sociedades políticas: o chefe é a imagem do pai; o povo, a dos filhos, e todos, tendo nascido iguais e livres, só alienam sua liberdade em proveito próprio. (ROUSSEAU, 1978, p.24)

A partir do momento em que os obstáculos à conservação tornam-se maiores que as forças dos homens isoladamente, impõe-se a necessidade da união das forças por meio da associação dos homens. Surge, então o problema: "Encontrar uma forma de associação que defenda e proteja a pessoa e os bens de cada associado com toda força comum, e pela qual cada um, unindo-se a todos, só obedece contudo a si mesmo, permanecendo assim tão livre quanto antes." (ROUSSEAU, 1978, p.32)

O ato desta associação é denominado por Rousseau de pacto social, o qual é regulamentado por um contrato social, cujo objeto principal é:

Cada um de nós põe em comum sua pessoa e todo o seu poder sob a direção suprema da vontade geral, e recebemos, enquanto corpo, cada membro como parte

indivisível do todo. [...] Essas cláusulas, quando bem compreendidas, reduzem-se todas a uma só: a alienação total de cada associado, com todos os seus direitos, à comunidade toda (ROUSSEAU, 1978, p.32).

Ocorre então que

Imediatamente, esse ato de associação produz, em lugar da pessoa particular de cada contratante, um corpo moral e coletivo, composto de tantos membros quantos são os votos da assembléia, e que, por esse mesmo ato, ganha sua unidade, seu eu comum, sua vida e sua vontade. Essa pessoa pública, que se forma, desse modo, pela união de todas as outras, tomava antigamente o nome de cidade e, hoje, o de república ou de corpo político, o qual é chamado por seus membros de Estado quando passivo, soberano quando ativo, e potência quando comparado a seus semelhantes. Quanto aos associados, recebem eles, coletivamente, o nome de povo e se chamam, em particular, cidadãos, enquanto partícipes da autoridade soberana, e súditos quando submetidos às leis do Estado. (ROUSSEAU, 1978, p.33)

No entendimento de Rousseau cabe, única e exclusivamente, aos membros da associação definir, não só o objeto do contrato, como suas cláusulas, em outras palavras, as leis. Nesta condição o povo exerce sua “autoridade soberana” e é denominado, portanto, de “soberano”. No seu entendimento, porém, o soberano deve ocupar-se apenas das questões relativas à vontade geral. A própria aplicação da lei em um caso concreto específico refere-se a interesses particulares e, portanto, não pode fazer parte da ocupação do soberano. Aqui se estabelece a função do Governo. Enquanto o soberano, ou seja, o povo na expressão de sua vontade geral, exerce a função legislativa, o Governo, por deliberação e a serviço do soberano, exerce a função executiva.

Este governo pode se apresentar de várias formas: monárquico se for o governo de um, aristocrático se for o governo de alguns e democrático se for o governo de vários. Portanto, o sentido da democracia para Rousseau é o de um governo no qual a maioria da população participa diretamente. A participação de todos na elaboração das leis que refletem a vontade geral é condição *sine qua non* para existência do Estado, seja qual for o tipo de governo que este possua, e, portanto, não tem nenhuma relação com o seu conceito de democracia.

Rousseau demonstra uma excessiva confiança no direito, mesmo porque considera o legislador – aquele que elabora as leis para o soberano – quase como uma santidade⁵, um homem com sabedoria acima da média da maioria e capaz de traduzir a vontade geral.

Outra crítica ao *contrato social* é a própria existência de uma vontade geral⁶. Principalmente após o desenvolvimento da corrente teórica do materialismo histórico, a idéia de uma unidade do Estado e, portanto, de uma vontade geral, considerando os interesses de classe, é de difícil apreensão. É importante ressaltar, no entanto, que Rousseau era consciente da dificuldade de se obter unidade em um Estado de grandes dimensões, tanto que chegou a tentar demonstrar isto matematicamente (ROUSSEAU, 1978, p.73-9). Rousseau defendia a concepção segundo a qual quanto menor fosse o Estado mais eficiente este seria na manutenção da liberdade, dado que seriam mais próximas as vontades particulares da vontade geral, e, por conseqüência, menos repressor o governo teria necessidade de ser. Além disso, a liberdade só poderia subsistir se houvesse igualdade entre as pessoas, tanto em poder quanto em riqueza.

⁵ este termo não é alegórico pois Rousseau considera que para a manutenção do Estado é necessária a existência de uma “religião civil” (ROUSSEAU, 1978, p. 137-45).

⁶ Ver-se-á a seguir a crítica de Schumpeter e Boventura de Sousa Santos à esta idéia.

Quereis dar consistência ao Estado? – aproximai tanto quanto possível os graus extremos, não suportai nem os opulentos nem os mendigos. Esses dois estados, naturalmente inseparáveis, são igualmente funestos ao bem comum – de um saem os fatores da tirania e de outro os tiranos. É sempre entre eles que se faz o tráfico da liberdade pública; um a compra e o outro a vende. (ROUSSEAU, 1978, p.73-9)

Na forma como se apresentam hoje a maior parte dos governos, caso se fosse analisá-los da perspectiva de Rousseau, só poder-se-ia considerá-los democráticos no momento da escolha do governante, ou seja, o povo reunido para este fim se constituiria num governo democrático. A partir desse momento os eleitos, sejam alguns ou apenas um, por não serem mais a maioria do povo, passariam a constituir ou um governo aristocrático ou um governo monárquico. Aqui está o fundamento do conceito de democracia para Rousseau. Sem que haja participação direta do povo, um governo não pode ser considerado democrático. É neste sentido que sua argumentação leva a uma **teoria da democracia direta**.

Em 1942, Joseph Schumpeter publica *Capitalismo, socialismo e democracia*, estudo no qual levanta um questionamento sobre as teorias democráticas da época e as práticas denominadas democráticas. Seu principal questionamento era sobre o motivo pelo qual o ideal democrático das teorias do século XVIII – que apregoavam o bem comum e a justiça – não se realiza.

No entendimento de Schumpeter (1984), a questão é mal compreendida. Ele introduz no debate a contraposição entre a idéia de democracia como forma e não como substância, ao afirmar que democracia não é nada mais que um método político, e também critica a idéia de democracia como teoria de meios e fins. “A democracia é um método político, ou seja, certo tipo de arranjo institucional para se

alcançarem decisões políticas – legislativas e administrativas –, e portanto não pode ser um fim em si mesma, não importando as decisões que produza sob condições históricas dadas”. (SCHUMPETER, 1984, p.304). Portanto, ao contrário do que os teóricos do século XVIII pensavam, a democracia não poderia ser considerada como um ideal mas como um arranjo específico para se tomar decisões.

Para desenvolver esta concepção, Schumpeter (1984) concentra-se na idéia de bem comum ou de vontade geral, que caracteriza o que ele denomina de doutrina clássica da democracia. Afirma que "a filosofia da democracia do século XVIII [...] é o arranjo institucional para se chegar a decisões políticas que realiza o bem comum fazendo o próprio povo decidir as questões através da eleição de indivíduos que devem reunir-se para realizar a vontade desse povo" (SCHUMPETER, 1984, p.313) Ao apresentar esta definição, Schumpeter (1984) incorpora em sua análise dois problemas: (i) o bem comum e a vontade do povo e (ii) as questões decididas pelo próprio povo.

Quanto ao problema da necessidade de definir o que seria bem comum ou vontade geral, o autor critica a doutrina clássica que, segundo ele, consideraria – orientada por um racionalismo utilitarista – que a vontade geral é claramente definida e facilmente reconhecida por todos. Schumpeter (1984) não só questiona a capacidade de identificação, como também a existência desta vontade geral. “Isso se deve, basicamente, não ao fato de algumas pessoas poderem desejar coisas diferentes do bem comum, mas ao fato muito mais fundamental de que, para diferentes indivíduos e grupos, o bem comum está fadado a significar diferentes coisas” (SCHUMPETER, 1984, p.315).

Além disso, Schumpeter (1984) também questiona a capacidade do povo de decidir as questões políticas. Seu argumento principal é que, pela complexidade do Estado e pela abrangência das variáveis envolvidas, e, pelo reduzido senso de responsabilidade e ausência de desejo efetivo, faltaria ao cidadão comum discernimento sobre política e, portanto, este não teria capacidade de decidir racionalmente sobre estas questões. A argumentação de Schumpeter (1984) leva à conclusão de que, pelas limitações que a racionalidade impõe, a doutrina clássica da democracia não pode ser implementada e de que, portanto, outro método democrático deve ser aplicado.

Sua proposta, neste sentido, trata de identificar como o jogo político ocorre na realidade, e a partir da verificação empírica, indicar uma teoria mais realista da democracia. Portanto, dado que o cidadão comum não pode governar e a ele cabe apenas aceitar ou rejeitar o governo que se apresenta, o que diferenciaria o método democrático de qualquer outro seria a liberdade do indivíduo de disputar o voto do povo, ou seja, a teoria de Schumpeter (1984) baseia-se na competição pelo poder e pelos cargos políticos. Sua definição é a de que “o método democrático é aquele acordo institucional para se chegar a decisões políticas em que os indivíduos adquirem o poder de decisão através de uma luta competitiva pelos votos da população” (SCHUMPETER, 1984, p.336).

Portanto, a teoria de Schumpeter (1984) fundamenta-se no argumento de que a tarefa de governar compete a uma elite esclarecida, composta por políticos profissionais, que concorrem livremente para ganhar o voto do povo, dado que a este último, composto por cidadãos comuns, não poderia caber o governo, devido ao seu limitado senso de realidade e responsabilidade.

Segundo Pateman (1992), esta teoria influenciou o trabalho de uma série de autores como Berelson, Dahl, Sartori, Eckstein. “Uma compreensão da essência da teoria de Schumpeter é vital para uma apreciação das obras mais atuais sobre teoria democrática, pois elas foram elaboradas dentro do parâmetro estabelecido por Schumpeter e basearam-se em sua definição de democracia” (PATEMAN, 1992, p.12). Cabe, porém, delinear quatro críticas sobre a proposta de Schumpeter (1984).

Em primeiro lugar, como foi visto, Schumpeter (1984) constrói sua teoria a partir da crítica ao que ele denomina de doutrina clássica. Neste sentido, Schumpeter equivoca-se ao agrupar todas as teorias do século XVIII em uma única, não diferenciando os autores deste período. Esta atitude foi criticada por Carole Pateman (1992, p.28-33) que, ao analisar os trabalhos dos teóricos do século XVIII, percebeu diferenças substanciais nas suas argumentações. Segundo Pateman, “a noção de uma ‘teoria clássica da democracia’ é um mito”. (PATEMAN, 1992, p.28, grifo no original). Pateman propõe então que as teorias democráticas do século XVIII podem ser classificadas em duas correntes: (i) democracia representativa e (ii) democracia participativa. A primeira corrente é composta pelos trabalhos Bentham e James Mill, que, segundo a autora, se aproximam mais da definição de doutrina clássica apresentada por Schumpeter (1984). A segunda refere-se aos trabalhos de Rousseau e Stuart Mill. Os trabalhos de Schumpeter, Dahl, Berelson, Eckstein e Sartori comporiam a teoria contemporânea da democracia e teriam raízes na idéia de governo representativo.

Ao classificar Rousseau como teórico da democracia participativa, Pateman (1992) não estava equivocada, porém a autora utiliza várias passagens do texto de Rousseau sobre a constituição do Estado e não sobre o governo democrático. Esta

opção da autora é consciente, como pode-se ver pela nota no início do segundo capítulo do seu livro. No entanto, a importância desta diferenciação é relevada pela autora. Em seguida analisar-se-á este ponto com maior profundidade.

O sistema político descrito em o contrato social não é uma democracia segundo o uso que Rousseau faz do termo. Para ele, 'democracia' seria um sistema onde os cidadãos são executores de leis que eles mesmos fizeram, e, por este motivo, seria um sistema próprio apenas para os deuses. Deve-se notar neste ponto que pelo fato de o sistema de Rousseau ser direto, e não representativo, não se ajusta à definição de teoria democrática 'clássica' de Schumpeter. (PATEMAN, 1992, p.35)

Portanto, a leitura que a autora faz sobre a importância da educação para Rousseau, por exemplo, induz a pensar que a democracia necessita, ao mesmo tempo em que propicia, a educação do povo para sua efetivação. Na verdade, Rousseau afirmava que a soberania, ou seja, a cidadania, é que tinha este papel. Esta imprecisão ocorre pela proximidade que este conceito de soberania, presente em Rousseau, tem em relação aos conceitos correntes de democracia, e também pela grande confusão que se faz entre governo e Estado.

A segunda crítica trata do fato de que Schumpeter (1984) não percebe que o senso de realidade e responsabilidade só poderia fazer parte da vida do cidadão comum na medida em que ele se envolvesse com as questões políticas. É neste sentido que se ressalta o aspecto educativo existente em algumas teorias de democracia. Este aspecto é especialmente relevante para Rousseau (1978) e Carole Pateman (1992), que afirma ser este um dos elementos principais da teoria da democracia participativa. É certo que este processo educativo é longo ou até mesmo infinito, e que, portanto, esta seria uma das dificuldades de constituição de uma

democracia na qual as pessoas participassem diretamente do governo. Esta situação não significa, como leva a crer Schumpeter (1984), que a teoria da democracia representativa seja mais realista do que a da participativa. Isto ocorre porque a mencionada incapacidade do povo de decidir racionalmente as questões políticas supõe que seria estendida inclusive à escolha dos governantes. Portanto, pode-se perguntar: por que o povo saberia escolher a pessoa adequada para governar segundo determinados critérios de decisão, se estes critérios não são conhecidos do povo? Ou seja, toda a crítica sobre o papel da propaganda como mecanismo de influência das decisões do povo⁷, das paixões que tomariam conta do indivíduo no momento da decisão e da ausência de racionalidade, são as mesmas que se pode fazer para o sistema representativo.

O terceiro ponto refere-se novamente à confusão entre Governo e Estado. Quando afirma que o papel da democracia seria realizar o bem comum, orientado pela vontade geral, Schumpeter (1984) não se dá conta de que para Rousseau, por exemplo, este seria o papel de qualquer governo, fosse ele autocrático, aristocrático ou democrático. Para Rousseau, o conceito de Estado remete ao conceito de nação e o de governo ao de poder executivo. Ocorre que, para fundamentar sua crítica à doutrina clássica, Schumpeter (1984) utilizou os conceitos rousseauianos de Estado e de vontade geral para definir democracia, além de, como já foi dito, ter misturado conceitos de vários autores com concepções diferentes sobre o tema.

Para esclarecer a importância deste tema, far-se-á uma releitura da ideia de vontade geral, buscando incorporar aos argumentos alguns conceitos da psicossociologia. A vontade geral se refere ao objeto da associação das pessoas, ou

⁷ Referindo-se, muito provavelmente, à Alemanha, que conseguiu “grande participação popular” no regime nazista.

seja, ao motivo pelo qual as pessoas se associam. O bem comum seria o objeto da associação que significa a realização desta vontade geral. Portanto, as pessoas se associam com vistas a um benefício que está relacionado ao objetivo da associação. Este benefício não é necessariamente o mesmo para cada um individualmente, porém, deve ser compatível com o objetivo do grupo. A realização do objetivo do grupo deve acabar por realizar os benefícios individuais que cada um espera. Portanto, ainda que o objetivo do grupo não seja facilmente identificável e que a relação entre os benefícios individuais e este objetivo não seja clara, estes permeiam a relação das pessoas em uma associação. Este grupo tem, então, um projeto comum, que em muitos casos precisa ser organizado para que se possa realizá-lo. É aqui, precisamente, que o conceito de ação coletiva, ou a sua forma específica que, nesse trabalho, denomina-se de ação organizacional, pode ser introduzido. Esta ação, que tem por objetivo realizar um projeto comum, esteja ele claro ou não, é que é o objeto da gestão. O objetivo do grupo decididamente não é o objeto da democracia. Ele é definido quando da formação do grupo e é em torno de um projeto social comum que os sujeitos se unem. Este projeto comum de forma nenhuma tem necessidade de ser totalmente racional, como será visto no Capítulo 4 que trata da ação organizacional. Importa saber que, em as pessoas se associando por um mesmo objetivo, o grupo deve encontrar as formas de realizá-lo.

O fato de que em um país o governo não aja no sentido de realizar um projeto comum, ou que talvez não haja um projeto comum a todos os cidadãos, está relacionado, no caso de Rousseau, às definições de Estado, povo e sociedade civil. Poulantzas (1980) faz uma crítica à idéia do Estado representar a vontade de todos ao observar que o Estado é um intérprete dos interesses dominantes. Ocorre que

este raciocínio, que aqui foi aplicado a um grupo, não pode ser transferido para o Estado, pois este não é uma associação de pessoas naturalmente livres como pretendia Rousseau. Isto porque as pessoas nascem no seio de um Estado, resultado das relações sociais que o definiram, ao mesmo tempo em que estabelecem um conjunto de relações que são conformadas pelo poder que este Estado exerce sobre elas. De acordo com Faria (2002), “o Estado é uma propriedade social apenas aparentemente, pois o interesse comum é sempre assimétrico, marginalizando e definindo certos interesses ao mesmo tempo em que privilegia outros. Não é o interesse geral que contém todos os interesses particulares. O propósito do Estado [...] é representar os interesses dominantes e simultaneamente assegurar a coesão social. Neste sentido, o Estado [...] reproduz as conexões econômicas e sociais que caracterizam o modo de produção dominante”. Portanto, a argumentação válida para grupos não é exatamente válida para o Estado, em função da dimensão da ação de ambos, dos projetos que contém ou representam, das formas de composição e de arranjos internos, entre outros fatores. Não há projeto ou bem comum para o Estado, mas interesses conflitantes e contradições. Por outro lado, um dos fundamentos que garantem os vínculos sociais nos grupos é precisamente a existência de um projeto comum, ainda que a existência de tal projeto não seja uma garantia de uma ação democrática. Portanto, para utilizar a idéia de democracia deve-se ter claro que esta independe do Estado, grupo e da existência ou não de vontade geral ou projeto comum.

É por este motivo que a democracia se refere à forma de governo. Pode ser uma das maneiras pelas quais as pessoas em um grupo gerenciam – ou governam – a implementação das ações, que tem por objetivo atingir um projeto comum. Mas

pode ser também a forma pela qual se estrutura um governo com o objetivo de estabelecer uma relação entre Estado e sociedade que possibilite o reconhecimento da pluralidade humana.

No primeiro caso, o que difere a gestão democrática de outras formas é a ampliação da possibilidade de reflexão das pessoas sobre ação coletiva e o seu projeto comum. Isto ocorre pela ampliação do senso de realidade e responsabilidade a qual Schumpeter (1984) se refere, e permite a constante desconstrução e reconstrução crítica do projeto comum, que pode resultar no seu aprimoramento.

Neste sentido, democracia vai além do método, pois traz consigo desdobramentos importantes no âmbito das relações psicossociais. O reconhecimento do outro e a inserção do seu objetivo de vida em um objetivo comum, são exemplos de questões referentes a estes aspectos que serão tratadas na seqüência deste trabalho, principalmente no Capítulo 4 que trata da ação organizacional.

O importante é que esteja claro que **democracia** é uma forma de **governo** no qual atua uma grande quantidade de pessoas às quais a ação se refere. É possível que haja desvios e que as pessoas sejam levadas a atuar em benefício de um e em detrimento de todos. A probabilidade, porém, de que todos atuem contra si mesmos em favor de alguém, deve ser muito próxima da probabilidade de que uma pessoa, tendo ficado com a responsabilidade de atuar em benefício de todos, atue somente em benefício próprio. Portanto, a definição de democracia não inclui fazer o bem comum, mas este pode ser seu resultado.

O quarto ponto a ser tratado refere-se aos desvios que a participação do povo pode trazer nas decisões políticas. O fato apontado por Schumpeter é que quanto

mais ampla for a participação, mais difícil se torna compatibilizar os interesses individuais ou dos grupos, e que, portanto, um sistema político para ser estável deveria adotar uma forma representativa de governo. É possível que este seja o principal motivo pelo qual as teorias mais recentes de democracia participativa refiram-se principalmente a realidades locais e, em alguns casos, a situações específicas, como espaços privilegiados de participação. Estes espaços podem configurar uma composição entre democracia representativa e participativa que permita que os representados tenham participação e controle sobre as ações e decisões do representante, ampliando, inclusive, a legitimidade da representação.

Boaventura de Sousa Santos (2002) inicia sua obra afirmando a existência de uma prática hegemônica de democracia – representativa elitista – no século XX, característica dos países do norte mas que propõe estender o modelo liberal representativo a todo o mundo, ignorando possíveis experiências diferenciadas que possam ocorrer ou ter ocorrido. Esta concepção hegemônica resulta do enfrentamento entre duas concepções de mundo:

de um lado, a concepção que C.B. MacPherson batizou de liberal democracia e de outro uma concepção marxista de democracia que entendia a autodeterminação no mundo do trabalho como o centro do processo de exercício da soberania por parte de cidadãos entendidos como indivíduos-produtores.(SANTOS, 2002, p.43-4)

Santos (2002) ressalta três questões em torno das quais se estabelece a discussão da concepção hegemônica de democracia: (i) relação entre procedimento e forma; (ii) o papel da burocracia na vida democrática; (iii) a inevitabilidade da representação nas democracias de grande escala. Estas questões não são resolvidas na discussão da concepção hegemônica e remetem ao debate entre

democracia representativa e democracia participativa. Portanto, para estas mesmas questões apresenta também a discussão empreendida na concepção contra-hegemônica. Procurar-se á resumir, no quadro a seguir, este debate.

QUADRO 4 - CONCEPÇÕES DE DEMOCRACIA

	Concepção Hegemônica	Concepção Contra-Hegemônica
Relação entre procedimento e forma	Determinado conjunto de regras e procedimentos para constituição de governos representativos. Método Político	Nova gramática social e nova forma de relação entre Estado e sociedade. Experimentalismo Participativo
Papel da burocracia na vida democrática	Inevitabilidade da perda de controle sobre o processo de decisão política e econômica pelos cidadãos e seu controle crescente por formas de organização burocrática. Tecnocracia	Transferência de práticas e informações do nível social para o nível administrativo. Criatividade dos atores sociais. Redefinição do papel da burocracia.
Inevitabilidade da representação nas democracias de grande escala	A escolha do representante pela maioria, autoriza (legítima) o governo. A assembléia, escolhida pelo povo, reproduz, em menor escala, a configuração social.	Grupos minoritários sem representação. Articulação entre democracia representativa e democracia participativa para defesa de interesses e identidades subalternas.
Autores	Kelsen, Schumpeter, Bobbio, Weber, Dahl, Stuart Mill	Lefort, Castoriadis, Habermas, Lechner, Nun e Borón

FONTE: Santos (2002). Elaboração de FÁRIA, J.R.V.

A partir deste debate e de algumas experiências ocorridas no sul da Europa e na América do Sul, Santos (2002) ressalta a complementaridade entre a democracia participativa e representativa afirmando a

possibilidade da inovação entendida como participação ampliada de atores sociais de diversos tipos em processo de tomada de decisão. Em geral, estes processos implicam a inclusão de temáticas até então ignoradas pelo sistema político, a redefinição de identidades e vínculos e o aumento da participação, especialmente no nível local. (SANTOS, 2002, p. 59)

Baseado neste argumento, o autor propõe três teses para o fortalecimento da democracia participativa:

1ª tese: pelo fortalecimento da demodiversidade. Essa tese implica reconhecer que não existe nenhum motivo para a democracia assumir uma só forma. Pelo contrário, o multiculturalismo e as experiências recentes de participação apontam no sentido da deliberação pública ampliada e do adensamento da participação. O primeiro elemento importante da democracia participativa seria o aprofundamento dos casos nos quais o sistema político abre mão de prerrogativas de decisão em favor de instâncias participativas.

2ª tese: fortalecimento da articulação contra hegemônica entre o local e o global. Novas experiências democráticas precisam do apoio de atores democráticos transnacionais nos casos nos quais a democracia é fraca [...]. Ao mesmo tempo, experiências alternativas bem-sucedidas [...] precisam ser expandidas para que se apresentem como alternativas ao modelo hegemônico. Portanto, a passagem do contra hegemônico do plano local para o global é fundamental para o fortalecimento da democracia participativa

3ª tese: ampliação do experimentalismo democrático. [...] as novas experiências bem-sucedidas se originaram de novas gramáticas sociais nas quais o formato da participação foi sendo adquirido experimentalmente. É necessário para a pluralização cultural, racial e distributiva da democracia que se multipliquem experimentos em todas essas direções.” (SANTOS, 2002, p.77-8)

A argumentação desenvolvida sobre as teorias da democracia indica que a importância de reforçar o papel da participação gera efeitos na defesa de interesses e identidades subalternas, na possibilidade de inovação e criatividade ampliadas no que concerne às decisões políticas, em uma nova relação entre Estado e sociedade (SANTOS, 2002), na obtenção de algum grau de controle real sobre o desenvolvimento do ambiente político do qual o sujeito individual ou coletivo faz parte e por consequência do próprio curso da sua vida e, finalmente, na ampliação do senso de realidade que possibilita estabelecer conexões mais claras entre as esferas pública e privada (PATEMAN, 1992).

No entanto, não há uma definição clara sobre de que consiste a participação. Pode ser entendida como qualquer grau de influência que indivíduos ou grupos exercem sobre uma decisão de responsabilidade de outra pessoa, ou quaisquer processos de contribuição nas decisões. Assumindo a participação no interior de alguma estrutura hierárquica, pode ser as formas de exercício de poder de “baixo para cima” percebidas como legítimas pelos superiores (PATEMAN, 1992, p.93).

Além destas, ainda há uma série de outras definições utilizadas na literatura, principalmente nos estudos sobre organizações. Em comum estas definições têm o fato de que a participação se refere a alguma coisa, ou seja, é participação *em* algo. Em se tratando da democracia participativa, Pateman (1992) sugere que a

participação seja na tomada de decisão e, a partir destas diferentes concepções de participação e com o objetivo delimitar a utilização do termo, propõe a seguinte graduação:

- a) Pseudoparticipação – técnicas para facilitar a aceitação de decisões já tomadas;
- b) Participação parcial – processo onde duas ou mais partes se influenciam mas o poder final de decisão pertence a apenas uma das partes;
- c) Participação plena – “processo no qual cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões” (PATEMAN, 1992, p.98).

Portanto, o sentido de participação no conceito de democracia participativa para Pateman (1992) restringe-se ao processo de tomada de decisão. Porém, como foi visto, democracia vai além do processo de tomada de decisão pois se refere a uma forma de governo e o papel de um governo não pode ser reduzido unicamente à tomada de decisões. Se for entendido que participar é tomar parte em uma ação, no caso da democracia isto significa tomar parte na ação do governo, o que certamente requer maior envolvimento que participar das decisões. No entanto, para que não se crie mais dificuldade na definição de participação ou para que não se incluam significados que o termo não comporta, convém aprofundar a discussão sobre democracia incluindo mais um elemento em sua definição: a responsabilidade. Da mesma forma que participação é *em* algo, responsabilidade é *sobre* algo, neste caso, a ação do governo. A argumentação que segue aprofundará esta questão.

Considerando o significado de civilização exposto por Gabriel Cohn (2002), a democratização e a civilização são processos mutuamente constituintes. Cohn

afirma que a acepção mais plena da idéia de civilização é a do cultivo da humanidade. “Vida civil, livre convivência na cidade, cidadania e, indo mais fundo na etimologia, lar, abrigo, paz – tudo faz parte deste complexo, assinalando o grande tema que se traduz no anseio por uma sociabilidade que permita a todos estarem *chez soi*.” (COHN, 2002) Civilização, com este sentido, relaciona-se com os laços de entendimento que se tecem entre pessoas plenas e está, portanto, baseada no respeito de um indivíduo à capacidade de interlocução do outro. Nesta linha de raciocínio, o seu oposto, a barbárie, caracteriza-se pelo não reconhecimento do outro como interlocutor. A barbárie “tem como uma de suas fontes principais a prática eminentemente moderna à despersonalização de grupos humanos inteiros em nome de grandes categorias abstratas – raça, classe, categoria de consumo.” (COHN, 2002)

É, portanto, na definição do respeito pelo outro que está a idéia central da civilização: a responsabilidade. A ausência da responsabilidade é observada pela transformação da esfera pública em um “depósito” no qual os prejuízos conseqüentes de determinada ação são socializados.

o aumento de capacidade de decisão de um número restrito de agentes econômicos operando em todos os quadrantes planetários gera efeitos em grande escala marcados pela circunstância de serem, em larga medida, *indeterminados*. Mais: que essa indeterminação não afeta esses agentes dotados de capacidade de decisão altamente concentrada, porque a propagação dos efeitos dos seus atos pode em grande medida ser tida por eles como irrelevante para seus objetivos pontuais. [...] O argumento é este: a face contemporânea da barbárie exprime-se na indiferença. Mas há um segundo passo neste argumento: essa associação entre barbárie e indiferença é fundamental porque a indiferença é um traço estrutural básico da forma

de organização das sociedades que corresponde ao modo contemporâneo de operação do capitalismo. [indiferença estrutural] que envolve a irresponsabilidade das agências decisivas em relação a tudo que exceda a órbita imediata da sua ação. (COHN, 2002)

O desenvolvimento desta argumentação orienta para a necessidade, na dimensão política do processo civilizatório, da exigência, por parte dos indivíduos e dos grupos sociais, de um espaço de interlocução, ressaltando a aposta na razão, na autonomia e na emancipação.

Esta orientação tem reflexos importantes para a discussão sobre democracia principalmente por dois motivos. Em primeiro lugar, ao adotar-se a idéia de participação plena definida por Pateman (1992), a responsabilidade, na dimensão do respeito pelo outro, é essencial para que as pessoas estejam em igualdade de condições de determinar o resultado de um processo de tomada de decisão. Segundo que – considerando que a democracia é uma forma de governo e, portanto, envolve mais que a tomada de decisão – as ações do corpo político são de responsabilidade do seu governo e, no caso de um governo democrático, da maior parte ou até mesmo de todas as pessoas que compõe este corpo político.

Esta dimensão da responsabilidade perpassa, na realidade, praticamente todas as concepções de democracia que foram abordadas até aqui. Em Rousseau (1978) afirma que o povo, na condição em que o soberano é o próprio governo (democracia), assume a responsabilidade sobre as funções executivas do Estado. Schumpeter (1984) ressalta várias vezes a questão do senso de realidade e responsabilidade que o cidadão comum necessitaria para que possa fazer parte do

governo. Santos (2002) e Pateman (1992) afirmam a ampliação da responsabilidade dos indivíduos sobre as ações políticas como resultado do aumento da participação.

Para reforçar esta indicação é interessante observar o quadro proposto por Faria (Apud in CHRISTOFFOLI, 2000; FARIA, 2003a) que, a partir do trabalho de Bobbio (1994), analisado no início deste capítulo, classifica as diferentes formas de gestão.

QUADRO 5 - MODELO BÁSICO DE TIPOS DE GESTÃO

		COMO ADMINISTRA		
		<i>ISOLADAMENTE</i>	<i>EM GRUPO</i>	<i>COLETIVAMENTE</i>
QUEM ADMINISTRA	<i>UM</i>	HETEROGESTÃO ABSOLUTA/ MONÁRQUICA	GESTÃO PARTICIPATIVA CONSULTIVA	GESTÃO PARTICIPATIVA REPRESENTATIVA
	<i>POUCOS</i>	HETEROGESTÃO RELATIVA/ OLIGÁRQUICA	GESTÃO PARTICIPATIVA GRUPAL	GESTÃO COOPERATIVA/ ASSOCIATIVA
	<i>MUITOS</i>	GESTÃO ANÁRQUICO-INDIVIDUALISTA/ OCLOCRÁTICA	CO-GESTÃO	AUTOGESTÃO GESTÃO DEMOCRÁTICA/ SOLIDÁRIA

FONTE: Faria (2003a)

Pode-se perceber que a idéia bidimensional – participação versus responsabilidade – já está implícita nesta concepção. Se adaptarmos as duas dimensões do quadro, ver-se-á que a participação das pessoas no governo assemelha-se à dimensão de “como governa”, enquanto que “quem governa” é, em última instância, quem (e de que forma) é responsável pela decisão e ação deste governo.

A conclusão que esta visão bidimensional de democracia sugere é que não há, portanto, método de democracia. As pessoas podem se reunir fisicamente em uma assembléia para decidir seus problemas ou podem fazê-lo virtualmente

trocando informações pela Internet. O importante é que todos participem do processo de governo e sejam responsáveis pela consequência das ações deste governo.

3.2. DEMOCRACIA NA GESTÃO DO TRABALHO

Paul Bernstein (1982) sugere uma forma de verificação de como a participação ocorre no contexto de uma organização. Analisando diferentes experiências de participação de trabalhadores na gestão de organizações produtivas, Bernstein (1982) propõe que o grau de participação do trabalhador pode ser analisado a partir de três dimensões: (i) o *grau* de controle que os trabalhadores exercem sobre qualquer decisão em particular; (ii) as *questões* sobre as quais este controle é exercido e (iii) o *nível* organizacional no qual este controle é exercido (BERNSTEIN, 1982, p.53).

O nível organizacional (3ª dimensão) onde os trabalhadores exercem controle é definido em alguns países pela legislação do trabalho. Exemplos desta situação são os casos da França, em que é requerido que um ou dois trabalhadores façam parte do conselho diretor e da Alemanha em que se prevê a existência de um conselho composto por um número de trabalhadores proporcional ao número de empregados na unidade produtiva. Em outros casos a participação nos níveis organizacionais é definida pelo estatuto ou regimento da organização, como no caso das cooperativas. Bernstein indica que esta participação, para uma efetiva democratização do local de trabalho, deve ocorrer em vários níveis da organização, permitindo um controle mais amplo sobre o processo produtivo na sua totalidade.

A segunda dimensão é analisada por Bernstein (1982) a partir de uma lista ordenada de tipos de decisão, na qual o autor apresenta 16 questões que vão desde as condições físicas de trabalho, no nível mais baixo, até a ampliação de capital ou as relações econômicas com outras empresas, no nível mais alto. Este conjunto de questões é agrupado em três níveis que são relativos a: (i) as condições de trabalho, (ii) os processos e os instrumentos da gestão da produção e (iii) os objetivos ou as metas da organização. Estes níveis referem-se às questões operacionais, intermediárias e estratégicas da organização.

A primeira dimensão refere-se ao grau de controle que os trabalhadores exercem sobre qualquer questão em particular, independente do nível organizacional ou tipo de questão a que se trata. Bernstein (1982) verifica este grau de controle por meio das formas e processos pelos quais os trabalhadores o exercem. As 8 formas e processos, que vão desde a caixa de sugestões até o conselho ou assembléia de trabalhadores como instância máxima de decisão, correspondem a 4 “títulos” que são atribuídos às situações de controle dos trabalhadores: (i) consulta, (ii) cooperação ou co-influência, (iii) administração compartilhada ou codeterminação, (iv) controle total dos trabalhadores ou autogestão.

Ainda que o modelo de Bernstein tenha sido elaborado para analisar apenas o processo de tomada de decisão, aqui será aplicado à ação organizacional, mais especificamente no seu componente da gestão, na forma como será definida no Capítulo 4 que trata do tema ação organizacional.

Para completar a formulação do quadro de análise referente à participação é interessante incluir, para o caso do modelo de gestão ser participativo e não direto,

uma adaptação do conceito de configuração social tratado em Santos (2002). Esta expressão foi utilizada por Santos para propor que a democracia participativa implica na instituição de mecanismos de participação que reproduzam a “gramática social”, ou seja, representem a diversidade de interesses e identidades que constituem a sociedade e identifiquem os atores sociais e suas relações. Esta verificação é importante considerando que a democracia é contextual, pois depende desta configuração. Adaptando este conceito à realidade de uma organização utilizar-se-á o termo configuração organizacional para denominar a conformação dos interesses e identidades das pessoas que compõem a organização.

A gestão democrática, porém, não se constitui apenas da participação mas também da responsabilidade dos associados pelas ações da organização. Da mesma forma que a participação, a responsabilidade na gestão será analisada a partir da verificação de em que grau, sobre quais questões e em que nível organizacional esta ocorre, sendo estes os seus elementos constitutivos.

Como foi visto anteriormente, os teóricos da democracia, independente da corrente que seguem, consideram que a informação se constitui em um elemento essencial para que a participação seja qualificada. Pateman (1992, p.96), ao analisar a participação de trabalhadores em empresas, afirma que “em primeiro lugar, deve-se notar que para que a participação ocorra existe uma condição que precisa ser necessariamente satisfeita, ou seja, os empregados precisam estar de posse das devidas informações sobre as quais possam basear sua decisão”. Reforça citando Likert, para quem “o fornecimento e distribuição de informação é um passo essencial no processo de participação”. (PATEMAN, 1992, p.90) Além disso, Schumpeter (1984) afirma que, em geral, o cidadão comum não se interessa por assuntos da

política porque não tem domínio sobre os temas tratados. Considerando estes argumentos é necessário que não apenas o acesso à informação deve ser disponibilizado, mas esta informação deve também estar em condições de ser utilizada pelos associados para sustentar suas ações na gestão da organização.

Conclui-se este capítulo com a formulação de um quadro que resume os principais aspectos da democracia na forma como se apresentam especificamente na gestão do processo de trabalho, caracterizando-se como seus elementos constitutivos. Este quadro, em conjunto com os quadros referentes aos princípios econômicos, orientará a análise da ação organizacional.

QUADRO 6 - ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS DE TRABALHO

Participação na gestão	Grau de participação	
	Questões nas quais participa	
	Nível organizacional onde ocorre a participação	
	Reprodução da configuração organizacional	
Responsabilidade na gestão	Grau de responsabilidade	
	Questões sobre as quais é responsável	
	Nível organizacional sobre o qual é responsável	
Informação	Acesso	Grau de acesso
		Nível organizacional da informação
	Domínio	Grau de domínio
		Nível organizacional da informação

ELABORAÇÃO: J.R.V. FARIA

4 PRINCÍPIOS ECONÔMICOS DA AUTOGESTÃO: DISTRIBUIÇÃO DO RENDIMENTO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Ao indicar a superação do *capitalismo* e da *alienação* do trabalhador como questões que a democratização do local de trabalho pretende superar, Greenberg (1986) fornece duas pistas importantes para análise das organizações coletivistas de trabalho. Neste capítulo, estas pistas serão seguidas fazendo-se uma breve revisão dos fundamentos do modo de produção e de valorização no capitalismo, analisando as questões da alienação e da mais-valia. Finalmente, procurar-se-á identificar em que as organizações autogeridas se diferenciam das empresas capitalistas, encaminhando, portanto, as argumentações em direção a uma caracterização dos aspectos econômicos da autogestão nas unidades produtivas.

Tendo em vista que “o processo de produção capitalista aparece como unidade dos processos de trabalho e de valorização” (FARIA, 1987, p.27), os dois princípios econômicos da autogestão nas unidades produtivas, quais sejam, o controle sobre o processo de produção e a distribuição dos resultados proporcionalmente ao trabalho, serão analisados em conjunto.

4.1 O PROCESSO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA

4.1.1 Concepção dos clássicos: Smith e Ricardo

Em 1776, Adam Smith, um dos primeiros teóricos a procurar compreender o modo de produção capitalista, publica *A riqueza das nações*. Esta obra, construída a partir do questionamento sobre a razão do crescimento das nações, viria a ser

“ponto de partida obrigatório inquestionável para o estudo da Economia ao longo de quase todo o século XIX” (FRITSCH, 1983, p. XI) e desta forma exerce importante influência sobre as teorias de Economia Política, inclusive sobre a obra de Karl Marx.

Contrapondo-se ao pensamento dos fisiocratas, Smith (1983) afirma que a origem do valor está no trabalho, sendo o valor de uma mercadoria proporcional à quantidade de trabalho que ela contem e é capaz de comandar no processo de produção. Para Smith (1983), a divisão do trabalho é o elemento central do crescimento das nações na medida que amplia a produtividade do trabalho. Para ele, o excedente gerado pela maior produtividade é reinvestido pelo capitalista na produção gerando novo ciclo de divisão do trabalho e, por conseguinte, mais crescimento. Este novo ciclo de divisão do trabalho atinge diretamente o trabalhador, pois inclui mais pessoas no mercado de trabalho e amplia a competição dos capitalistas por trabalhadores, gerando aumento de salários. A argumentação de Smith (1983) considera o capitalismo um sistema perfeito, pois além de ampliar a riqueza das nações, liberta as pessoas pelo acesso ao mercado de trabalho. Tal visão encontra-se inserida em um debate mais amplo que surge também na filosofia, especialmente com Kant e Hegel, e na política, especialmente com Hobbes e Locke, e que se constituem nos fundamentos do liberalismo e, neste sentido, da revolução burguesa. Apesar desta visão otimista, Adam Smith percebe haver uma troca desigual entre capital e trabalho. Este aspecto lhe permitiu observar que o conflito fundamental que se dá no capitalismo era exatamente entre estas categorias, em que pese não ter sido capaz de dimensionar suas conseqüências.

David Ricardo estabelece um diálogo com Smith no capítulo em que trata sobre o valor em seu *Princípios de Economia Política e Tributação*, publicado em

1817. Este capítulo foi substancialmente modificado na terceira edição da obra, considerada a definitiva, publicada em 1821. Reafirmando a teoria do trabalho como gerador de valor, Ricardo (1982), no entanto, assume uma posição diferente da de Smith ao observar que o valor de uma mercadoria “depende da quantidade relativa [a outras mercadorias] de trabalho necessário para sua produção, e não da maior ou menor remuneração que é paga por este trabalho”. Retomando os conceitos smithianos de valor de troca e valor de uso, sendo o primeiro o poder que determinado objeto tem de comprar outros bens e o segundo a sua utilidade, Ricardo afirma que tendo utilidade, uma mercadoria deriva seu valor de troca (i) da sua escassez ou (ii) da quantidade de trabalho necessária para produzi-la. Como o objeto de análise de Ricardo é a forma de produção e, portanto, as mercadorias geradas a partir do processo de trabalho, o autor não se detém na primeira fonte de valor de troca.

A apreciação de Ricardo deriva do questionamento sobre a composição do valor – que entende ser salário, lucro e renda – e sobre a distribuição entre estes componentes. Sendo a taxa de lucro, resultante da relação entre lucro e capital circulante, um valor fixo em determinado período de tempo, o acréscimo em um dos fatores representa um decréscimo no outro. O capital circulante é composto, entre outras mercadorias de natureza mais perecível, pelo salário, valor que é dado pelas condições necessárias à subsistência do trabalhador, sendo equivalente a uma certa quantidade de alimentos e gêneros de primeira necessidade. A contribuição de Ricardo reside exatamente na compreensão de que, sendo o salário um valor determinado pelo necessário para subsistência, a regra geral é que uma alteração

no salário não altera o valor da mercadoria, e sim a distribuição dos seus componentes (salário, lucro e renda)⁸.

4.1.2 Karl Marx e a Crítica à Economia Política

Ainda que anteriormente tenha estudado em profundidade as teorias da mais-valia (Marx, 1980) e publicado sua *Contribuição à crítica da economia política* (MARX 1977), foi somente em 1867, com a publicação de *O Capital*, que Karl Marx estabeleceu a cisão fundamental para compreender o processo de valorização no capitalismo: entre trabalho e força de trabalho. O trabalho, para Marx (1978, 1983) continua sendo a fonte de todo o valor. Analisando, porém, a mercadoria como unidade de objetivação dos processos de valorização e de trabalho, Marx observa que além da utilidade desta mercadoria que lhe confere um valor de uso referenciado às suas condições materiais, há também um valor que permite compará-la a outras mercadorias em uma relação de troca. Desta forma, também o trabalho que produziu esta mercadoria assume um duplo caráter. O trabalho que confere valor de uso é trabalho concreto, específico, ou seja, aquele que transforma tecido em roupa, ou madeira em móveis. Quando se abstrai deste trabalho sua condição específica, ou seja, quando é realizado com objetivo de gerar valor de troca, então Marx (1983) o denomina de trabalho humano abstrato. Observa, ainda, que nestas circunstâncias a força de trabalho e a sua condição de gerar valor de troca também se torna, sob o modo de produção capitalista, mercadoria.

Marx (1983) desenvolve esta análise a partir da compreensão de que a diversidade das necessidades humanas e a produção compartimentada dos bens

⁸ Na seção V do Capítulo I, Ricardo afirma que a desigual durabilidade do capital e a desigual rapidez de seu retorno ao aplicador podem modificar a regra de que um aumento ou queda de salários não altera o valor

que satisfazem estas necessidades implicam em que “a divisão do trabalho transforma o produto do trabalho em mercadoria, tornando, com isso, necessária sua transformação em dinheiro” (MARX, 1983, p.96). O dinheiro é o meio circulante, funciona como medida de valor. É o valor autonomizado das mercadorias. Resulta do que Marx denominou de valor equivalente, ou seja, da comparação entre valores de diferentes mercadorias.

Como o dinheiro, além de meio circulante, é figura de valor, ele pode ser empregado com outras finalidades:

- (i) entesouramento - dinheiro como fim.
- (ii) meio de pagamento - o dinheiro deixa totalmente de ser mercadoria e torna-se crédito;
- (iii) dinheiro mundial - troca de reservas entre países.

Mas o que é, então, capital? Chama-se capital o dinheiro utilizado com a finalidade de acumular mais dinheiro pela intermediação da produção de mercadoria. Marx o representou no seguinte esquema:

D-M-D’;

sendo:

$D' = D + \Delta D$;

e:

$\Delta D = \text{mais-valia} \rightarrow \text{valorização do capital}$

Por esta representação pode parecer que a mais-valia origina-se da circulação de mercadorias. O significado exposto por Marx, no entanto, é de que o capitalista compra mercadorias (meios de trabalho e força de trabalho) que são empregadas no processo de produção para produzir valor maior que o despendido.

Ou seja, o capital surge onde o possuidor dos meios de produção encontra o trabalhador livre que vende sua força de trabalho, mercadoria que cria valor, e a põe em movimento para produzir mercadorias.

Em termos sociais, processo de produção é a atividade orientada para produzir valores de uso que satisfaçam as necessidades humanas (FARIA 1987; RECH, 2000; CHRISTOFFOLI, 2000; ROSDOLSKY, 2001). No capitalismo, o processo de produção é ao mesmo tempo processo de produção de valor. Esta valorização é uma relação econômica especial composta de dois processos diferentes: "(1) o intercâmbio da capacidade de trabalho pelo salário e (2) o uso da capacidade de trabalho pelo capitalista" (ROSDOLSKY, 2001, p.170). O primeiro processo estabelece um valor de troca para a força de trabalho e o segundo um valor de uso.

Marx (1978; 1983) afirma que sob o modo de produção capitalista o detentor dos meios de produção e de trabalho compra, no mercado de trabalho, força de trabalho. O valor de troca desta mercadoria força de trabalho no mercado de trabalho é equivalente ao valor necessário a sua reposição, dada pelo seu dispêndio no processo de trabalho. Ao comprar força de trabalho no mercado de trabalho pelo seu valor de troca, o capitalista adquire sobre ela valor de uso e, neste sentido, a colocará para produzir no tempo e na forma ou processo mais adequado as suas conveniências, sejam elas propriamente econômicas ou gerenciais (FARIA, 1987).

Como unidade do processo de trabalho e processo de formação de valor, o processo de produção é processo de produção de mercadorias; como unidade do processo de trabalho e processo de valorização, é ele processo de produção capitalista, forma capitalista da produção de mercadorias. (MARX, 1983, p.162)

A força produtiva do trabalho, ou a eficácia de uma atividade produtiva, determina a grandeza de valor. Quanto maior for o tempo de trabalho social necessário para produzir uma mercadoria, maior será seu valor. No entanto, não é qualquer trabalho que é considerado como tal sob o modo de produção capitalista. Apenas o trabalho produtivo, que gera mais-valia tem esta qualidade.

Fazendo-se uma digressão em relação ao processo de valorização é necessário esclarecer que Marx (1983) refere-se à quantidade de trabalho útil objetivada em uma mercadoria, ou seja, se uma produção de determinada mercadoria é grande demais, de modo que parte do produto não tenha capacidade de ser consumido, significa que parte do trabalho objetivado neste processo é trabalho improdutivo. Neste caso, o valor total da mercadoria representa menos que o valor de trabalho aplicado porque equivale somente ao trabalho útil. Esta análise implica em uma dependência da unidade de produção e do trabalhador em relação à sociedade, pois estes não têm controle sobre o processo social de produção. O valor da mercadoria, portanto, é dado por um Tempo de Trabalho Socialmente Necessário (TTSN) para atender as necessidades humanas. É importante reter este conceito que será retomando posteriormente na análise da distribuição do excedente nas organizações coletivistas.

Observa-se, então, que o processo de valorização é o processo de formação de valor prolongado para além do ponto em que o valor pago pela força de trabalho é substituído pelo seu equivalente. A força de trabalho, qualquer que seja o seu valor, pode gerar valor excedente e a apropriação deste excedente é a apropriação da mais-valia. Além disso, o capitalista também compra equipamentos, adquire edificações, matérias-primas e serviços, ao mesmo tempo em que organiza uma

estrutura administrativa para coordenar as atividades de seu negócio. Em outras palavras, tem-se aqui a composição orgânica do capital, em que o capital é dimensionado pela sua composição em capital variável (correspondente à força de trabalho) e capital constante (correspondente às demais formas de capital), ou seja, $k = c + v$.

Marx afirma, ainda, que o trabalho como propriedade abstrata, geral, agrega valor e como propriedade concreta, específica, transfere o valor dos meios de produção para o produto. Os meios de produção transferem ao produto no máximo o valor de uso que perdem, reforçando a condição exclusiva do trabalho como a única mercadoria capaz de produzir mais valor do que seu próprio valor. Portanto, o capital constante depreciar-se-á durante o processo de produção, transferindo para as mercadorias produzidas nada mais que seu próprio valor. Já a força de trabalho irá transferir mais que seu próprio valor, ou seja, produzirá mais valor que seu próprio. O valor excedente, gerado no processo de produção de mercadoria comandado pelo capital, será destinado a acumulação simples ou ampliada e a transferências financeiras ou tributárias. O processo de valorização é o “ Δ ” de capital variável, pois sendo o capital constituído por capital constante, relativo aos meios de produção, e capital variável, ou força de trabalho, seu aumento só pode se dar a partir do capital variável, o que faz, portanto, que a força de trabalho necessite produzir mais que o valor pago por ela, pois somente desta forma o capital pode se valorizar e completar o ciclo D-M-D'. A representação a seguir permite esclarecer melhor esta questão:

$$K' - K = c + v + \Delta v - c - v$$

$$K' - K = \Delta v$$

(K) é o capital investido composto por capital constante (c) e capital variável (v) e (K') é o capital produzido.

4.1.2.1 Alienação e Mais-Valia

Marx afirma que o processo de produção de mercadorias é basicamente igual ao processo de produção capitalista, sendo que a diferença é que no primeiro o trabalho utiliza-se dos meios para produzir e no segundo os meios (capital) utilizam-se do trabalho. Dá-se um processo de alienação do trabalho ou, mais apropriadamente, ocorre o domínio da coisa sobre o homem. Para Marx, a coisa, em relação ao processo de trabalho, é a expressão do capital quando o capitalista se apodera do processo de trabalho, na medida em que é necessário que a propriedade dos meios de produção seja alheia ao trabalhador para que ele necessite vender a sua força de trabalho. Há, portanto, uma separação entre os meios e a força de trabalho, ou “divisão entre os elementos correspondentes do próprio processo de produção e de sua autonomização progressiva” (MARX, 1978, p.46)

O processo de produção capitalista, como já foi dito, é a unidade entre trabalho e valorização. Como não se trabalha duas vezes (uma para repor e outra para valorizar), portanto, a valorização provém de uma quantidade adicional de trabalho. Desta forma, o processo de trabalho é instrumento do processo de valorização e as formas sob as quais o capital se apresenta objetivamente, os meios de produção, não só possibilitam a execução do trabalho como servem para a sua absorção (extorsão). Esta ação pode ocorrer por uma subsunção formal, típica do modo de produção capitalista e que apenas formalmente se diferencia dos modos

precedentes, ou real, típica do modo especificamente capitalista de produção, do trabalho ao capital, nas quais a capacidade de trabalho só se realiza na presença do sujeito possuidor desta capacidade, o trabalhador.

O processo produtivo, autonomizado, apresenta um caráter social das condições de trabalho que independem dos trabalhadores que, quando subsumidos ao capital, participam deste processo mas não o dominam. As características sociais do trabalho separam-se do trabalhador e aparecem incorporadas ao capital com condições dadas e sem possibilidade de serem por ele alteradas. Além disso, o capitalismo reproduz estas condições que obrigam o trabalhador assalariado a submeter-se a ele, criando uma nova configuração de vida social.

Com o objetivo de valorização o capital busca ampliar o que Marx definiu como 'taxa de mais-valia' (m/v) que é a relação entre a massa de mais-valia (m) e o capital variável (v). A taxa de mais-valia é a medida exata da exploração do trabalho pelo capital pois é calculada sobre o capital variável. Quanto maior a exploração do trabalho maior é a taxa de mais-valia, pois esta não é influenciada pelo volume de capital constante. Como afirma Marx (1983, p. 179) "o trabalhador emprega mais da metade de sua jornada de trabalho para produzir uma mais valia que várias pessoas sob diversos pretextos repartem entre si."

Ao analisar as condições que permitem o aumento da taxa de mais-valia, Marx refere-se ao desenvolvimento de uma força produtiva massificada e ao aumento da produtividade do trabalho pela cooperação e pela concentração dos meios de produção. A cooperação torna o comando do capital uma exigência para a execução do processo de trabalho, na medida que é necessário uma coordenação e mediação das funções gerais do corpo produtivo. Mas a cooperação é resultado

deste processo de produção, pois os trabalhadores só cooperam durante o processo de trabalho. Como o processo de trabalho pertence ao capitalista a cooperação é força produtiva do capital, “mas a cooperação mesma aparece como uma forma histórica peculiar do processo de produção capitalista que o distingue especificamente” (MARX, 1983, p.265).

Considerando as condições tecnológicas de produção da metade do século XIX, é na manufatura com divisão do trabalho que, para Marx, a cooperação se apresenta na forma mais avançada. Neste caso, cada atividade específica do processo de trabalho fica sob a responsabilidade de um trabalhador diferente fazendo com que sua produtividade individual, pela especialização, aumente, aumentando assim a produtividade total. Diminui o dispêndio improdutivo da força de trabalho e adapta as ferramentas ao trabalho específico. “Depois da separação, autonomização e isolamento das diferentes operações, os trabalhadores são separados, classificados e agrupados segundo suas qualidades dominantes” (MARX, 1983, p.275), sendo que “a unilateralidade e mesmo imperfeição do trabalhador parcial tornam-se sua perfeição como membro do trabalhador coletivo” (MARX, 1983, p.276). Decorre daí o desenvolvimento de uma hierarquia de trabalhadores qualificados e não qualificados, que reduz o custo com aprendizagem aumentando a produtividade do capital.

O trabalhador parcial porém, não produz mercadoria. Fica incondicionalmente dependente do capitalista e posteriormente, com a utilização da máquina, o caráter cooperativo torna-se uma necessidade. Como a utilização da máquina decresce o valor absoluto do produto - e aumenta a participação do meio de produção

relativamente à força de trabalho - este é o caminho que o capitalista impõem com objetivo de maximizar lucros.

A dominação pelo capital do trabalho por meio da máquina torna-se cruel, na medida que o constante aumento do grau de autonomização do capital pela máquina expulsa o trabalhador do processo de trabalho. O aumento do capital constante com investimento em máquina deve ser compensado com diminuição do capital variável. O meio de trabalho se torna concorrente do trabalhador.

A mais-valia é condicionada, assim, por três aspectos: (i) jornada de trabalho, (ii) intensidade do trabalho e (iii) força produtiva do trabalho. Considerando as limitações de ampliação da jornada e da intensidade de trabalho, é a maquinaria que detém a capacidade de aumentar a produtividade do trabalho e, conseqüentemente, a taxa de mais-valia. Outrossim, a maquinaria reproduz a própria forma de produção capitalista ao impor a necessidade de cooperação por meio da coordenação do capitalista detentor dos meios de produção.

O que se verifica, portanto, é que existe uma estreita ligação entre a alienação do trabalhador e ampliação da taxa de mais-valia e por conseguinte a manutenção e o desenvolvimento do modo de produção capitalista. Estes dois elementos, alienação e capitalismo, em que pese terem sido abordados separadamente por Greenberg (1986), estão intimamente relacionados. Como será verificado na seção seguinte, as interpretações contemporâneas da teoria marxista ressaltam esta relação e concentram uma importante parte da análise sobre o desenvolvimento do capitalismo na ampliação dos graus e das formas de controle que o capital exerce sobre o trabalhador.

4.1.3 A concepção marxista contemporânea

Para compreender os “sentidos do trabalho”, Ricardo Antunes (1999) faz um histórico, analítico e crítico, da evolução da dominação do trabalho pelo capital. O tema central da sua obra é a alienação dos meios de produção pelo capital em relação ao trabalho. “É assim que a força de trabalho total da humanidade se encontra submetida (...) aos imperativos alienantes de um sistema global de capital” (ANTUNES, 1999, p. 24). Neste processo de alienação, o trabalho passa à condição de mero componente necessário à produção. Conquanto o trabalhador, possuidor da capacidade de trabalho e sujeito ativo nesta relação, não se conforma com a situação que se lhe impõe: a dissociação entre a auto-reprodução do sistema capitalista e o atendimento das necessidades sociais. Ainda que as conseqüências desta dissociação sejam inerentes ao modo de produção capitalista, foi a partir da crise de 1930 que se tornaram mais evidentes: tendência de redução do valor de uso e do ciclo de vida das mercadorias, aumentando a necessidade de reposição que tem como conseqüência a destruição do meio ambiente; desregulamentação e precarização do trabalho; desemprego estrutural. Estes são fatores que têm se apresentado de forma mais contínua, indicando uma crise estrutural.

Estes elementos participam de um processo consolidado a partir do taylorismo/fordismo, que determinou o surgimento de um compromisso do tipo social-democrata, objetivando diminuir as conseqüências negativas que se faziam visíveis nas crises de acumulação do capital e nas crises políticas que lhes correspondiam. No entanto, uma série de fatores, entre eles a burocratização e profissionalização dos sindicatos que agiam como mediadores entre empresas e trabalhadores, aumentaram a capacidade de dominação do capital sobre o trabalho.

No final da década de 60 eclodiu uma ampla revolta proletária para assumir o controle dos meios de produção que foram alienados, sendo emblemático desta a chamada Revolução de Maio de 1968 na França.

Dois fatores se apresentam como conseqüências marcantes deste desenvolvimento histórico: para o capitalismo era preciso ampliar a produtividade para os patamares do pós-guerra e para os trabalhadores era necessário procurar alternativas ao modo de produção taylorista-fordista. Estas foram as bases sobre as quais o toyotismo e a qualidade total se difundiram no Ocidente a partir da década de 80. A resposta do capital à crise reforça a cooperação no processo de trabalho e incentiva o trabalhador multi-tarefas diminuindo o trabalho improdutivo. Por outro lado, gera conseqüências que vão além do ambiente de trabalho, como o culto ao individualismo, em detrimento às formas associativas e coletivas, e a desmobilização do trabalho.

A relação entre as estratégias de gestão e as novas tecnologias físicas introduzidas na produção fornece um outro elemento importante para compreender o incremento da alienação do trabalho ao capital e as formas de dominação e controle deste sobre o processo de trabalho. Faria (1992) faz uma análise de como as técnicas de gestão estabelecem uma relação de dupla determinação com a tecnologia, mostrando que há uma forte ligação entre máquina e gestão. Faria define tecnologia de processo como o conjunto de conhecimentos utilizados “para viabilizar, facilitar ou melhorar a produção de outras mercadorias” (FARIA, 1992, p.29) Neste sentido, compreende tanto a tecnologia física (máquinas, instalações, métodos, peças,...), quanto a de gestão (instrumentos e estratégias de gestão da força de trabalho). Ao analisar as técnicas mais importantes de gestão, quais sejam, a OCT,

a Teoria Y, os grupos semi-autônomos e as técnicas japonesas de qualidade, Faria afirma que estas ocorrem em parte como necessidade de adaptação do controle do capital às novas tecnologias físicas, que pulverizam, na fábrica, as atividades a serem controladas, ao mesmo tempo em que criam uma grande interdependência do processo como um todo.

Neste sentido, as técnicas que alienam mais o trabalhador, retirando deles o saber de ofício e aumentando o controle, são acompanhadas de tecnologias de gestão como, por exemplo, as equipes semi-autônomas e o enriquecimento de tarefa. Faria reafirma a concepção anteriormente exposta (FARIA, 1987) segundo a qual a gestão participativa aparece como forma de ampliação da dominação do capital e manutenção do controle sobre o processo de produção. Neste sentido Faria argumenta que

a introdução de novas tecnologias de gestão do processo de trabalho no esquema de produção industrial é uma exigência que se impõe ao capital, no sentido de que este possa manter, reforçar e/ou ampliar seu controle sobre o processo de trabalho e, deste modo, também sobre a esfera de acumulação, na medida em que se torna necessária a adoção de novas tecnologias físicas na produção. (1992, p. 15)

As novas técnicas de gestão surgem como formas de enfrentamento das conseqüências do modo de produção capitalista, especificamente o taylorista-fordista, ou organização científica do trabalho. A divisão das tarefas proposta como forma de aumentar a produtividade, provoca no trabalhador a perda do controle do processo de produção, além de transformar seu trabalho em uma seqüência repetitiva de movimentos. Desta forma, a ausência de objetivos cria no trabalhador

mecanismos de defesa que, também para o capitalista, são prejudiciais. Enriquez (1994) e Zimmerman (1997), observam que a necessidade da assunção de objetivos para o grupo e para o indivíduo é apropriada pela organização como uma parte da forma pela qual a mesma articula o envolvimento dos trabalhadores com seus objetivos. As novas técnicas gerenciais, como se pôde observar, atuam no nível da psique do trabalhador, canalizando os mecanismos de defesa criados por ele para combater a falta de objetivo e a alienação do sistema taylorista-fordista. É neste sentido que as novas técnicas de gestão internalizam no trabalhador o controle sobre o processo de produção, introjetando nos indivíduos os objetivos da organização, ou seja, refletindo no ideal do ego a imagem da empresa. Esta internalização 'dociliza' o trabalhador que, de certa forma, acredita que a competitividade e a produtividade são condições dadas, e que só resta a ele enquadrar-se nesta situação. Como a aparência de que este estado de coisas é externo, o indivíduo deve *lutar pela superação destas adversidades*. Portanto, a responsabilidade de sucesso da organização é dividida com o trabalhador, exigindo deste mais dedicação, disciplina e abnegação, exigência esta que consolida a condição de alienação do trabalhador em relação ao "sistema global de capital".

Ao mesmo tempo, a globalização, a reestruturação produtiva e a conseqüente reorganização do trabalho caracterizam o novo contexto do processo de produção especificamente capitalista. As novas tecnologias de base microeletrônica se encontram na base desta remodelação, na medida em que permitem integrar diversas plantas produtivas, estabelecer modelos de produção, definir padrões de mercadorias finais ou intermediárias e sistemas de controle e funcionamento dos

processos de trabalho⁹. São estas tecnologias que permitem uma flexibilização da organização do trabalho e desconcentração dos meios de produção, a qual acarretou uma desarticulação do trabalho coletivo (sindicatos) e, por conseguinte, uma diminuição das garantias trabalhistas.

De acordo com Antunes (1999) e Faria (1992), a introdução destas tecnologias físicas, foi acompanhada de novas técnicas gerenciais. As conseqüências são o surgimento de uma cultura individualista, em detrimento de ações coletivas que defendem os trabalhadores, e “o desenvolvimento de novas formas de opressão gerencial” (FARIA, 2001, p.12), caracterizadas pela ilusão de que as novas tecnologias são poupadoras de sofrimento, ou seja, agem em favor do trabalhador.

Além disso, o medo do desemprego e a ameaça da exclusão acompanham a vida do trabalhador. São considerados como condições naturais de uma crise momentânea, que será resolvida pelo reequilíbrio das forças produtivas e a retomada do crescimento. Esta idéia obriga a aceitação da condição de exclusão, sendo a revolta e a indignação mal vistas pela sociedade. A tolerância à injustiça é imposta ao sujeito e se expande até as organizações coletivas do trabalho, desarmando o indivíduo do principal instrumento de resistência na luta de classes. Estas “condições naturais” trazem, também, alívio para consciência dos responsáveis pelo processo produtivo, favorecendo ainda mais o desemprego e suas conseqüências.

A análise apresentada por Faria (1987, 1992, 2001) e Antunes (1999) corrobora a avaliação de Marx sobre a impossibilidade de aumentar indefinidamente

⁹ O exemplo mais evidente deste sistema de padronização pode ser encontrado nas normas das ISOs.

a taxa de mais-valia absoluta (jornada de trabalho). Todo o caminho trilhado pelo capital no último século aponta para o aumento da produtividade e para a intensificação do trabalho ao mesmo tempo em que busca, por outro lado, uma independência cada vez maior em relação a este.

4.1.4 Indícios para um processo de produção não capitalista

”Antes de tudo, o trabalho é um processo entre o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a Natureza” (MARX, 1983, p.149). Ao modificar a natureza o homem se modifica, pois, o meio de trabalho passa a ser uma extensão natural do homem. É, historicamente, um indicador social e do grau de desenvolvimento da força de trabalho. Mészáros (2002, p.67) afirma que “a relação produtiva entre sujeitos trabalhadores particulares deve ser mediada em todas as formas concebíveis de sociedade”. A forma desta mediação em tempos e contextos distintos é vital para compreensão da sociedade.

a especificidade histórica de uma forma de mediação dada, através da qual os indivíduos se reúnem em um todo social mais ou menos entrelaçado, por meio de agrupamentos historicamente dados e respectivos corolários institucionais, tem importância seminal. É precisamente esta especificidade mediadora das inter-relações reprodutivas dos indivíduos - praticamente inevitável - que define, em última análise, o caráter fundamental dos diversos modos de intercâmbio social historicamente contrastantes. (MÉSZÁROS, 2002, p.67)

Em “Para Além do Capital” István Mészáros (2002, p.67) considera que, sob o capitalismo, “os indivíduos são mediados entre si e combinados em um todo social

antagonicamente estruturado por meio do sistema estabelecido de produção e troca. Este sistema é regido pelo imperativo do valor de troca em permanente expansão a que tudo o mais deve estar rigorosamente subordinado”. A partir desta compreensão Mézáros define, observando o desenvolvimento histórico do capitalismo e a partir de conceitos expostos por Marx, duas formas de sistemas de mediação do homem com a natureza e dos homens entre si: as de primeira e as de segunda ordem. As mediações de primeira ordem ou primárias são as que se referem à relação direta do homem com a natureza e com os seres sociais. As mediações de segunda ordem são decorrentes do modo de produção capitalista e se exprimem “nos meios alienados de produção e suas ‘personificações’; no dinheiro; na produção para troca; nas variedades da formação do Estado pelo capital em seu contexto global; no mercado mundial” (MÉSZÁROS, 2002, p.71) e que resultam na separação entre produção e controle, na independência entre produção e consumo e na integração do capital social total impondo um sistema global de dominação e subordinação.

No modo de produção capitalista, portanto, o processo de trabalho, como a atividade orientada para produzir valores de uso que satisfaçam as necessidades humanas, pertence ao capital. O produto (valor de uso) é para o capitalista apenas valor de troca e necessariamente valor maior que a soma do valor da mercadoria força de trabalho utilizada na produção, portanto gerador de mais valia, pois o objetivo do capital é “produzir não só valor de uso, mas uma mercadoria, não só valor de uso, mas valor e não só valor, mas também mais valia” (MARX, 1983, p.155). Para cumprir o objetivo de produzir mais valor o capital necessita controlar o processo de produção por meio da subsunção do trabalho, impondo a alienação dos meios de trabalho como resultado das mediações de segunda ordem. Como foi

visto, este tema é central nas teorias marxistas contemporâneas e, além disso, fundamental para a análise das organizações coletivistas de trabalho. Esta formulação remete à questão de que um processo de produção não capitalista implica em uma superação da mediação de segunda ordem, o que significa, de maneira simples, que a finalidade do processo de produção deixa de ser a produção de mais-valia e torna-se a produção de valores, preferencialmente valores de uso. A existência de unidades produtivas nas quais esta forma de produção se verifica, no interior do modo capitalista dominante, sugere uma contradição presente neste modo e como tal deve merecer uma análise específica¹⁰.

Esta análise será encaminhada a partir do desenvolvimento dos dois princípios econômicos da autogestão já citados anteriormente, ou seja, (i) o controle dos elementos econômicos do processo de produção e (ii) a distribuição do resultado da produção proporcionalmente ao trabalho realizado.

4.2. CONTROLE SOBRE O PROCESSO DE PRODUÇÃO

Como já foi dito anteriormente, o processo de produção é, em termos sociais, a atividade voltada à produzir valores de uso que satisfaçam as necessidades humanas. Observando este processo na esfera da unidade produtiva podem-se identificar três etapas que o compõe: (i) a concepção do produto, (ii) a forma de produção e (iii) a destinação do produto. A forma de produção inclui a maneira pela qual são utilizados os meios de produção e a capacidade de organização do

¹⁰ Este é o objetivo da presente pesquisa ao estudar a autogestão em unidades produtivas.

trabalho. No capitalismo este processo encontra-se submetido ao capital que o utiliza como instrumento do processo de valorização.

Analisando as comissões de fábrica, Faria (1987) ressalta o conceito, já explicitado por Marx, da divisão do trabalho como forma de dominação e acumulação capitalista. O autor reforça esta idéia citando três fatores apontados por Marglin, sejam, controle, disciplina, e hierarquia, como necessários ao capital na manutenção de sua condição de dominação. Estes fatores não aparecem apenas no processo específico de produção, ou seja, no interior da fábrica. São garantidos pela ideologia dominante que influencia os processos de treinamento e qualificação e cria e transmite um conjunto de crenças e valores. Ainda assim, “este esquema [...] não consegue evitar ou mesmo esconder as contradições que lhe são inerentes” (FARIA, 1987, p.55). Estas condições implicam na retirada do trabalhador do controle do processo de trabalho, impondo a alienação, não só dos meios de produção, mas também da concepção do processo. A resistência do operário à esta dominação implica em que o capital procure novas formas de gestão da produção que garantam seu controle sobre o processo.

Faria analisa também as relações de propriedade capitalistas, identificando uma relação legal (acionária), e outra real, esta última podendo ser de ordem econômica ou de posse. A gestão capitalista é composta, neste sentido, de elementos de dominação, que agem sobre os agentes de valorização do capital, e elementos econômicos que se referem aos meios de produção. Estes elementos promovem a alienação do trabalhador, que consiste em produzir uma falsa compreensão das relações sociais, de maneira a garantir a dominação capitalista. A

alienação e sua negação, compõem o movimento dialético histórico da luta de classes.

Como resultado deste movimento, as novas formas de gestão que buscam a integração agem com objetivo de cooptação dos agentes de valorização e de controle e manipulação dos conflitos. É tarefa da direção promover uma “gestão participativa sem conflitos”. A participação não muda, portanto, as características principais do modo de produção capitalista, quais sejam, a produtividade e a dominação. De certa forma amplia estas condições, na medida que se apropria, através dos grupos de participação, do saber do operário.

No caso, porém, das comissões de fábrica, Faria ressalta uma importante diferença entre a participação proposta pela gerência e a conquistada pelo trabalhador. Estas surgem como resultantes das lutas de classe, representando, em certa medida, os anseios dos trabalhadores e canalizando os interesses do capital. Para analisar em que nível se dá a participação efetiva do trabalhador na gestão, o autor, analisando outras propostas como a de Tabb e Goldfarb e da OIT, sugere critérios de análise referentes aos elementos econômicos, político-ideológicos e aos níveis de institucionalização do controle.

QUADRO 7 - Graus de controle, pelo conjunto dos produtores, dos elementos econômicos da gestão do trabalho

GRAUS DE CONTROLE PELO CONJUNTO DOS PRODUTORES, DOS ELEMENTOS ECONÔMICOS DA GESTÃO DO TRABALHO (CAPACIDADE DE REALIZAR INTERESSES OBJETIVOS ESPECÍFICOS E FORMAR CORRESPONDENTES DE GESTÃO		PLENO (TOTAL) AUTOGESTÃO OU DEMOCRACIA INDUSTRIAL	PARCIAL (ATENUAD O) COGESTÃO	MINIMO (RESIDUAL) GESTÃO PARTICIPATIVA	NENHUM (INSIGNIFICANTE) HETEROGESTÃO
ELEMENTOS ECONÔMICOS (TÉCNICOS DA GESTÃO) DO TRABALHO PROPRIEDADE REAL: relações de produção (relações técnicas e sociais de produção).	RELAÇÕES DE POSSE (controle sobre como é produzido) inclusive sobre a capacidade de dispor dos produtos	Controle sobre todo o investimento e processo de acumulação	Participação nas decisões referentes a subunidades do processo de produção e aspectos parciais de todo o processo de investimento	Controle sobre o que é produzido (participação nas decisões) ao nível do processo imediato do trabalho	Exclusão completa da participação nas decisões sobre o que é produzido e sobre a disposição dos produtos
	AGENTES DA VALORIZAÇÃO DO CAPITAL* Trabalho Manual (trabalhador direto)	Controle sobre os produtores diretos, a todos os níveis da hierarquia	Controle sobre os produtores diretos que não fazem parte da hierarquia	Controle sobre os produtores diretos que não fazem parte da hierarquia	Controle insignificante ou nenhum controle sobre os produtores diretos
	MEIOS DE PRODUÇÃO Trabalho mental: hierarquia supervisora, concepção do processo produtivo (trabalhador indireto) Meios de trabalho: maquinaria, instrumento de trabalho, edificações, etc Objetos de trabalho: matéria-bruta, matéria prima	Controle sobre toda a hierarquia supervisora e sobre a concepção do processo produtivo	Controle sobre a hierarquia supervisora e da concepção do processo produtivo	Alguém controle sobre a hierarquia supervisora e sobre a concepção do processo produtivo	Nenhum controle sobre a hierarquia supervisora e sobre a concepção do processo produtivo
PROPRIEDADE LEGAL: ações ou cotas de participação no "capital social"	Controle sobre todo o aparelho de produção	Controle sobre a parte do processo total de produção	Controle sobre a parte do processo total de produção	Controle sobre os próprios objetos de trabalho como transformá-los	Controle insignificante sobre os próprios objetos de trabalho, sobre como transformá-los
	Volume de ações ou cotas que garantam influência sobre investimentos e acumulação	Volume de ações que garantam aplicações nos lucros (ações como parte significativa da renda).	Volume de ações que garantam aplicações como parte insignificante da renda).	Volume marginal de ações (ações como parte insignificante da renda)	Nenhuma propriedade de ações

No grau de controle pleno (autogestão) já não se trata mais de agentes da valorização do capital, mas agentes da produção autogerida. A conotação "democracia industrial", dada aqui à autogestão, não é a mesma, como se pode facilmente notar, que comumente lhe é atribuída, pois não se trata, aqui de democratizar a gestão capitalista da fábrica.

FONTE: FARIA, José Henrique de. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas**. Curitiba: Criar, 1987. : 146

QUADRO 8 - Graus de controle, pelo conjunto dos produtores, dos elementos políticos ideológicos da gestão do trabalho

GRAUS DE CONTROLE PELO CONJUNTO DOS PRODUTORES DA DEFINIÇÃO E UTILIZAÇÃO DOS ELEMENTOS E FORMAS CORRESPONDENTES DE GESTÃO		PLENO (TOTAL)	PARCIAL (ATENUADO)	MÍNIMO (RESIDUAL)	NEHUM (INSIGNIFICANTE)
ELEMENTOS POLÍTICOS-IDEOLÓGICOS DA GESTÃO DO TRABALHO		AUTOGESTÃO ou DEMOCRACIA INDUSTRIAL	COGESTÃO	GESTÃO PARTICIPATIVA	HETEROGESTÃO
ADMINISTRAÇÃO DE FÁBRICA	ESTRUTURA HIERÁRQUICA	Pleno controle sobre toda a composição e atuação da hierarquia da base à cúpula diretiva	Controle sobre a hierarquia do processo de produção inclusive sobre a sua concepção	Controle sobre as chefias imediatas do processo de produção, inclusive sobre a participação na indicação	Nenhum controle sobre as chefias. Possibilidade de controle sobre o grupo de trabalho
	DISCIPLINA	Pleno controle sobre a definição das formas de punição e recompensa. Os produtores elaboram o código disciplinar de acordo com seus interesses objetivos específicos	Controle sobre a parte da concepção e elaboração do código disciplinar e de recompensa relativa ao processo total de produção	Controle sobre a aplicação da parte do código disciplinar referente ao processo imediato de produção	Nenhum controle sobre a definição e aplicação das formas de punição ou recompensa (código disciplinar)
	CONTROLE	Exercido pelo conjunto dos agentes no âmbito de toda a unidade produtiva (administração e produção) na forma de cumprimento de objetivos definidos pelos próprios agentes	Exercido pelos agentes em forma de representação eleita, sobre o processo de produção nas formas definidas pelos agentes	Exercido pelos agentes eleitos (indicados) no âmbito do grupo ou equipe de trabalho, ao nível sobre o processo de produção nas formas definidas apenas (ou em conjunto com) pela administração	Exercido por chefias nomeadas pela administração, segundo normas definidas por estas e de acordo com interesses que representam
	SISTEMA DE TRANSMISSÃO IDEOLÓGICA	Totalmente definido e controlado pelo conjunto dos produtores, segundo seus interesses objetivos específicos	Parcialmente definido e controlado pelo conjunto dos produtores, de acordo com as conveniências pactuadas com a administração	Controle mínimo ao nível do processo imediato de trabalho pelo conjunto dos produtores	Controle insignificante, ao nível de experiências interrelacionais no âmbito das atividades pelo conjunto dos produtores
	SISTEMA DE COOPTAÇÃO	Totalmente definido e controlado pelo conjunto dos produtores	Parcialmente definida e controlada pelos produtores (limitada ao nível do processo de produção)	Produtores participam ao nível do processo de trabalho, da definição. Controlada pela administração	Definida e controlada pela administração, de acordo com interesses objetivos que representam
ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	RELAÇÃO SINDICATO-EMPRESA (INCLUSIVE NEGOCIAÇÕES COLETIVAS)	Totalmente controlado pelos produtores	Parcialmente definida e controlada pelos produtores (limitada ao nível do processo de produção)	Produtores participam ao nível do processo de trabalho, da definição. Controlada pela administração	Definida e controlada pela administração de acordo com interesses objetivos que representam
		Totalmente controlada pelos produtores	Parcialmente controlada pelos produtores (certa autonomia dos dirigentes sindicais e empresariais nas negociações)	Controle mínimo, pelo conjunto dos produtores, das negociações entre sindicatos e empresas	Nenhum controle, pelos produtores, das negociações entre sindicatos e empresas

Sob autogestão não se caracteriza do mesmo modo o despotismo e a manipulação de conflitos, além do que a hierarquia, a disciplina, o controle, etc. são elementos que não possuem a mesma natureza que o caracteriza no modo de produção capitalista.

FONTE: FÁRIA, José Henrique de. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas**. Curitiba: Ciar, 1987. : 147

Adaptando a proposta de Faria (1987) relativa aos elementos econômicos ou técnicos da gestão do trabalho sobre os quais se exerce o controle sobre processo de produção na unidade produtiva, para as especificidades das organizações coletivistas de trabalho, têm-se os elementos constitutivos do princípio econômico do *controle sobre o processo de produção*, apresentados no quadro a seguir.

QUADRO 9 - ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DO CONTROLE SOBRE O PROCESSO DE PRODUÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS DE TRABALHO

Propriedade real: relações técnicas e sociais de produção	Relações de propriedade econômica: controle sobre o que é produzido, inclusive sobre a capacidade de dispor dos produtos	
	Relações de posse: controle sobre como é produzido	Agentes da produção: trabalho manual e trabalho mental Meios de produção: meios de trabalho e objetos de trabalho
Propriedade legal: cotas de participação no patrimônio		

4.3 DISTRIBUIÇÃO DO RESULTADO NA PROPORÇÃO DO TRABALHO REALIZADO

Para Paul Singer (2000), a economia solidária é um misto entre a produção simples de mercadoria e a produção capitalista, pelo fato de que ao mesmo tempo em que se apóia em relações de mercado, é composta por unidades produtivas que não são geradoras de valor excedente apropriado pelo capital. Portanto, o processo

de produção nas organizações coletivistas de trabalho se desenvolve sob o capitalismo e desta forma é um processo que gera valor de troca, ou seja, mercadoria. Sendo assim há, na autogestão, um processo de valorização ainda que este não seja um processo de valorização do capital mas um processo de transformação do trabalho em valor. Já se observou que este processo implica em uma mudança das relações de trabalho e no controle sobre o processo de produção, pois estas não são coagidas a produzir valor para outrem. Além da propriedade coletiva (legal e real) dos meios de produção e do resultado imediato desta produção, ou seja, o produto, também o resultado secundário da produção, ou seja, o valor obtido pelo produto em uma relação de troca, deve ser apropriado coletivamente¹¹.

A questão que se põe, neste momento, é de que forma o processo de valorização ocorre quando não se trata de uma organização capitalista, mas de uma organização coletivista de trabalho. Esta análise será empreendida partindo-se da discussão anterior sobre o processo de valorização no capitalismo e observando a composição dos rendimentos em uma organização coletivista de trabalho.

Recuperando a definição de autogestão como a forma de gestão que ocorre quando a organização é democraticamente gerida pelo conjunto dos trabalhadores, que exercem o controle efetivo sobre o processo de produção e distribuem o resultado proporcionalmente ao trabalho realizado, se retoma a idéia de que neste caso não é o capital que comanda o processo de produção. A consequência desta definição é de que neste tipo de organização o capital não compra força de trabalho. Portanto, as categorias de *valor de uso* e *valor de troca* da força de trabalho, na

¹¹ No decorrer do texto o conceito de valor aparece tanto com o significado decorrente das relações de produção capitalistas, quanto com o significado relacionado às formas de produção que surgem nas organizações coletivistas de trabalho.

forma como foram definidas por Marx para analisar o modo de produção capitalista, não podem ser diretamente aplicadas à autogestão.

Neste sentido, assume-se que todo o rendimento gerado na organização pertence totalmente aos produtores, ou seja, à força de trabalho que o produziu. Ocorre, portanto, que o rendimento total (RT) da organização é igual à soma dos rendimentos individuais dos produtores.

No entanto, a composição do RT em um coletivo compreende: (a) uma parcela dos rendimentos individuais decorrentes do esforço produtivo daquele coletivo, não necessariamente expresso em forma de dinheiro, mas de valor, a que se pode chamar de RI, e (b) uma parcela coletiva destinada a prover aquela organização com a estrutura e as atividades necessárias ao funcionamento organizacional, a que se pode chamar de RC. O RI não significa a somatória dos rendimentos de indivíduos necessariamente, mas igualmente a somatória dos rendimentos de famílias ou grupos, ou seja, o termo indivíduo deve ser entendido como uma unidade, seja esta um produtor ou um conjunto de produtores. O RC é destinado, genericamente, a aquisição de serviços e de bens de consumo coletivo não produzidos pela organização, investimentos coletivos necessários ao desenvolvimento da organização, reserva de contingência destinada a fazer frente a dispêndios emergenciais, constituição de fundos especiais normalmente destinados a apoiar outros coletivos e contribuições legais para com a comunidade, tais como taxas, impostos e outras contribuições. Em resumo, tem-se¹²:

$$(A) RT = RI + RC$$

¹² As fórmulas aqui expostas têm a única finalidade de reforçar e tornar mais precisas as exposições teóricas. Embora se reconheça a possibilidade de aplicabilidade empírica das mesmas, este não é o propósito desta pesquisa.

A distribuição dos rendimentos, não obstante algumas exigências legais, em uma organização coletivista será sempre resultado de decisão coletiva.

Como foi dito anteriormente, porém

$$(B) RT = RI$$

A destinação da parte do RT produzido à organização coletiva é, assim, uma parcela do RI. Embora aparentemente se trate de uma formulação que em nada se diferencia matematicamente da que compõe o rendimento total (A), de fato o princípio que rege esta conduta é o de que o RT gerado é igual ao RI, a partir do qual se comporá o RC, ou seja, é do RI que se retira uma parcela para a organização coletivista:

$$(C) RC = cRI = RI - iRI$$

$$(D) c = 1 - i$$

$$(E) RT = iRI + cRI$$

Onde 'c' é o multiplicador referente à contribuição relativa (%) do total de RI destinado a RC e 'i' é o multiplicador referente à parcela (%) de RI apropriada individualmente.

Uma das questões que se deve notar é que RT não pode, em tais circunstâncias, ser conhecido senão depois do processo de produção ou depois de definido o produto que devesse ser produzido¹³. Uma vez realizado o valor da produção, será possível definir a parcela de RI que será destinada a RC, ou seja, uma vez definido 'c', é que se poderá definir a composição de RC, exceto no que se refere ao valor das contribuições legais para com a comunidade quando estas são

¹³ Se fosse possível usar os conceitos de valor de uso e valor de troca, seria o equivalente a dizer que o valor produzido pela força de trabalho e o valor pago por ela são iguais, e que se supõe, portanto, que o valor de troca da mercadoria produzida será igual ao valor de troca da força de trabalho.

fixas, ou seja, quando não dependem do valor de RT. De qualquer forma, a definição do valor das contribuições legais não depende de decisão da organização.

Aqui aparece outra importante questão, qual seja: como se comporá o valor de troca e como deverá ser distribuído o rendimento? Estas duas questões referem-se a uma mesma formulação. De fato, para se determinar o valor de troca das mercadorias produzidas e realizar este valor, é necessário definir primeiramente sua composição. A forma de composição do valor deverá ser, igualmente, a forma de distribuição dos rendimentos. Como se admite que o valor de troca das mercadorias produzidas pela organização será igual ao seu rendimento total, o qual será igual à somatória dos rendimentos individuais, é necessário precisar a estrutura destas contribuições. Dito de outra forma, é necessário determinar quanto cada unidade individual contribuirá ou qual o valor que agregará para a composição do valor de troca das mercadorias produzidas pelo coletivo.

Genericamente, pode-se afirmar que a contribuição relativa de cada unidade/individuo na constituição do valor deve ser medida em forma de tempo de trabalho coletivamente necessário (TT) e natureza social do trabalho que pode envolver a dificuldade, as habilidades requeridas e os conhecimentos requeridos para a realização das tarefas.

Se todo o problema pudesse ser resolvido neste tipo de equação, seria relativamente fácil determinar a composição do valor. Entretanto, este problema possui duas especificações de difícil mensuração: (a) qual a parcela relativa do tempo e da natureza do trabalho na composição da contribuição individual? (b) qual a contribuição relativa de cada unidade/individuo para a realização do trabalho

coletivo? A análise das práticas das organizações coletivistas permitirá que se observem possíveis soluções para estas questões.

O valor de troca da mercadoria produzida pela organização fica assim definido a partir do valor necessário à manutenção e a reprodução da força de trabalho mais o valor necessário à manutenção da organização. É importante ter claro, no entanto, que este valor de troca sofre uma limitação pelo valor de troca de mercadorias equivalentes produzidas em outras unidades produtivas, sejam ou não autogeridas. Isto ocorre em boa medida porque o tempo de trabalho coletivamente necessário (TT), que compõe o cálculo do valor, não é necessariamente equivalente ao tempo de trabalho socialmente necessário (TTSN). Esta situação estabelece uma relação entre a produtividade do trabalho na organização coletivista e a produtividade do trabalho na sociedade e pode gerar, por exemplo, situações de RC negativo, ou seja, de perda da capacidade produtiva por meio da perda da capacidade de empregar recursos no processo de produção.

Por outro lado, caso se admita que as categorias de valor de uso e valor de troca da força de trabalho se aplicam à autogestão, então a composição dos rendimentos na organização deve ser analisada de outra forma. Ocorre neste caso que pode haver uma diferença entre o RT e o RI. Esta diferença será denominada de ?R.

Este caso ocorre quando a organização decide previamente o valor dos rendimentos individuais, em função das suas necessidades, ajustando RI às expectativas do valor de troca das mercadorias a serem produzidas e do valor de sua realização. Aqui se tem tipicamente uma equação de partição, ou seja:

$$(F) RT = RI + ? R$$

Uma parte dos rendimentos totais da organização será destinada a remunerar o trabalho realizado, o que é correspondente ao valor de troca da força de trabalho, e a outra parte corresponde ao valor excedente produzido. Diferentemente da primeira situação, o valor dos rendimentos individuais a ser distribuído (RI) será definido a partir da determinação das necessidades coletivas e da expectativa de realização do valor produzido. Em outros termos, a força de trabalho, tendo definido seu valor de troca previamente à realização do trabalho, deverá certamente produzir mais valor (valor excedente) que o seu próprio valor de troca. O valor excedente produzido será apropriado coletivamente pela organização que, por definição, pertence ao conjunto dos indivíduos que a constituem. A apropriação deste valor excedente é necessária para a viabilização da organização. Desta forma ΣR torna-se equivalente ao RC da formulação anterior (A) e, portanto, em nada questiona o princípio de uma organização coletivista, especialmente porque o valor excedente produzido não será apropriado pelo capital para acumular, mas pelos próprios produtores na forma coletiva. Assim, a distribuição de $\Sigma R (= RC)$ obedecerá às mesmas determinações que as expostas no primeiro caso, embora sejam definidas previamente ao processo de trabalho. Do mesmo modo, a forma de distribuição dos RI segue os pressupostos do (i) tempo de trabalho coletivamente necessário e da (ii) natureza social do trabalho expostos anteriormente.

As diferenças entre as duas formas, como se pode notar, está nos pressupostos que orientam a conduta da organização. De um lado, a decisão de contribuir com a organização coletivista decorre de uma transferência de valor dos rendimentos individuais já apropriados para a constituição da manutenção e expansão do coletivo. De outro lado, a decisão de contribuir com a organização

coletivista decorre da definição prévia das necessidades desta e do valor da força de trabalho, ou seja, já se encontra determinado qual o valor excedente a ser gerado pela força de trabalho antes mesmo que esta desenvolva o processo de trabalho (realize o trabalho). Ou seja, para análise do princípio de distribuição do resultado proporcional ao trabalho é indiferente se a de definição dos parâmetros 'i' e 'c' (C) ocorre previamente ou após a realização do valor. Em ambos os casos, (a) a decisão sobre o que fazer e como fazer para a definição do valor de RC será coletiva; (b) a distribuição de RC possui as mesmas estruturas; (c) a definição da contribuição do trabalho individual para a constituição do rendimento total e os critérios para sua distribuição entre as unidades/indivíduos podem seguir os mesmos pressupostos e (d) embora se trate de uma organização sem finalidade de produção de lucro, há necessidade de destinação de uma parcela de seus rendimentos à conta de tributos sem diferenciação deste tipo de organização com outras de natureza diferente.

Resta observar que há a possibilidade de o πR não ser apropriado integralmente pelo coletivo. Esta situação só pode ocorrer quando existe diferença entre o valor produzido e o valor de troca da força de trabalho coletiva e um agente externo adquire, sobre esta, valor de uso. Desta forma, uma das questões centrais na caracterização de uma organização coletivista de trabalho está posta então desta forma: o contratante obtém valor de uso sobre o produto do trabalho da organização coletivista ou sobre a força de trabalho coletiva da organização?

Se a resposta a esta pergunta for a primeira situação, então não se pode descaracterizar a organização coletivista de trabalho a partir deste viés. Por outro lado, se o contratante obtém valor de uso sobre a força de trabalho, é possível que

ele a utilize para produzir valores para além do valor de troca da força de trabalho (valor contratado), caracterizando a apropriação de uma diferença de valor por um agente externo à organização. Desta forma, o resultado do trabalho não é distribuído apenas em proporção do trabalho realizado havendo, também, uma parcela apropriada pelo contratante. Fica evidenciada neste segundo caso uma forma diferenciada de assalariamento.

Exposta a questão da composição dos rendimentos, trata-se de verificar, agora, como se dá a distribuição do mesmo. Considerando que o elemento central da autogestão é a igualdade das pessoas e que na unidade produtiva a expressão da condição humana é o trabalho que agrega valor a um outro realizado anteriormente, este valor produzido deve ser distribuído aos trabalhadores na proporção do tempo e da natureza do trabalho que realizam. Desta forma o patrimônio (ou capital social) investido na organização não pode valorizar de forma diferenciada entre os trabalhadores. O resultado de uma eventual ampliação de patrimônio pertence à organização coletivista. Portanto, os elementos constitutivos da distribuição do resultado proporcional ao trabalho realizado se apresentam no quadro a seguir.

QUADRO 10 - ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA DISTRIBUIÇÃO DO RESULTADO PROPORCIONAL AO TRABALHO REALIZADO NAS ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS DE TRABALHO

Tempo de trabalho
Natureza do trabalho social
Participação no aumento do patrimônio

ELABORAÇÃO: J.R.V.FARIA

5 AÇÃO ORGANIZACIONAL

A ação organizacional é uma das dimensões da ação coletiva. De acordo com Friedberg (1995), o universo das relações humanas e da interação social é potencialmente instável e conflitual e a sua dimensão organizacional é o conjunto de mecanismos empíricos pelos quais se tenta estabilizá-lo, permitindo construir cooperação e coordenação entre as ações dos participantes.

A ação organizacional é estabelecida a partir de uma relação dialética entre (i) a iniciativa e a ação autônoma e (ii) as técnicas, medidas e regras da organização. Trata-se, assim, de analisar estes componentes sugeridos por Friedberg.

5.1 A INICIATIVA E A AÇÃO AUTÔNOMA

Considera-se habitualmente que o estudo das organizações, por um lado, e da ação coletiva, por outro, são campos de análise distintos, opostos e até mutuamente exclusivos. O primeiro baseado em uma ordem desejada e imposta por “um conjunto de estruturas claramente delimitadas, estáveis, fixas e formalizadas” no qual a ação resulta de uma racionalidade instrumental com “relações fins/meios claras explícitas”. Do outro lado estaria a ação coletiva, movimento espontâneo, de fronteiras incertas e estruturas fluidas, emergentes e informais. É uma ação que não se pode reduzir ao cálculo, que se refere muito mais à afetividade que à racionalidade instrumental e resulta de uma “solidariedade percebida e exercida”. Representa o surgimento do novo e a historicidade (FRIEDBERG, 1995, p.12-3).

Friedberg (1995, p.15) considera, porém, que na realidade a organização se constitui em apenas outro contexto de ação entre tantos e, portanto, sujeito aos “mesmos problemas de mobilização social, de conflitos de racionalidades e de interesses, de concorrência e de aliança, e os mesmos processos de poder, de negociação e de estruturação progressiva” relacionados à ação coletiva.

Neste sentido, a ação organizacional resulta dos desejos, dos interesses, das relações interativas entre os atores sociais e das normas e estruturas organizacionais. O estudo da ação organizacional procura identificar, então, como se estruturam e se modificam as relações entre as pessoas num contexto de ação específico, o da organização. Esta ação pode ser comparada à ação no campo político, no qual os interesses e as relações de poder são orientados a partir do contexto e em direção a este, ou seja, para modificá-lo. Neste sentido, é mister conhecer o contexto da ação.

Como já mencionado, os processos organizacionais como contexto de ação devem ser observados do ponto de vista da dinâmica dos atores sociais. Para os propósitos desta pesquisa é necessário uma análise do ponto de vista da psicossociologia ou da psicologia dos grupos para melhor compreender tal dinâmica, na medida em que se busca compreender a ação coletiva.

Zimerman (1997) afirma que os integrantes de um grupo partilham interesses em comum. Este é, talvez, um dos conceitos centrais no entendimento do grupo. Freud, nos seus estudos sobre psicologia social, afirma que a primeira condição de formação de um grupo é a definição de um objetivo comum. Mesmo entendendo que a sociedade precede o indivíduo, por sua inspiração obviamente psicanalítica, tende a analisar o grupo da perspectiva do sujeito.

Segundo Freud, o indivíduo é um ser singular, característico, que possui desejos próprios. Seus desejos e características podem, em parte, ser compartilhados por outros indivíduos, mas nunca totalmente o serão. Considerando desta forma, para constituição do grupo é necessário que vários indivíduos compartilhem alguns desejos ou características comuns, “[...] um grupo só é imaginável e coeso a partir de um projeto comum”. (ENRIQUEZ, 1996, p.32).

Zimerman (1997) aprofunda este entendimento afirmando que um conjunto de indivíduos, ou agrupamento, evolui à condição de grupo pela transformação de interesses comuns para interesses em comum. O exemplo citado é o de um grupo de pessoas esperando um ônibus: todos os indivíduos têm o mesmo objetivo, mas não chegam a constituir-se em um grupo. Está presente nesta idéia o conceito de vínculo (ZIMERMAN, 1997, p.27-8). O autor destaca também a importância da motivação dos componentes, ou de compromisso com os objetivos. Considera que uma motivação frágil acarreta uma alta possibilidade de participação pobre ou de desligamento, que gera sensação de fracasso tanto no indivíduo quanto no grupo.

Um importante estudioso da constituição dos grupos é Bion que propõe dois planos de análise, o do consciente e o do inconsciente. Ao primeiro ele dá a denominação de grupo de trabalho que “está voltado para execução de alguma tarefa” (ZIMERMAN, 1997, p.25). O segundo foi designado como grupo de pressupostos básicos que responde pelas fantasias e pulsões presentes no grupo. O primeiro plano está ligado intimamente à definição de objetivos.

Pagès (1976) tem uma interpretação diferente e questiona não tanto a importância dos objetivos, mas sua origem. Ao analisar os conceitos de Bion, o autor ressalta principalmente o compromisso entre a realidade e as pulsões inconscientes

na formação da cultura de grupo. Segundo Pagés (1976), Bion contrariaria a concepção freudiana de que o chefe é a fonte do clima afetivo do grupo, propondo que, na verdade, o chefe emana do grupo. Ressalta-se aqui que para Freud o chefe é a origem da definição dos objetivos. Pagès (1976) discorda da separação entre as hipóteses de base e os grupos de trabalho, propondo que o sentimento inconsciente de solidariedade entre os indivíduos implica em conluio inconsciente (hipótese de base) que se transforma em certa medida em solidariedade consciente (grupos de trabalho) de forma contínua, sendo os dois, portanto, representações de um mesmo sentimento de grupo. Os objetivos seriam, portanto, definidos pelo grupo constituído, contrariando a hipótese freudiana da necessidade prévia do projeto comum. Neste caso, a ação organizacional seria composta apenas pelos desejos e relações afetivas entre os atores sociais, contrariando a proposição de que esta ação ocorre a partir de uma relação entre ação autônoma e as normas e estruturas da organização.

A envergadura dos objetivos cumpre papel importante não só na formação, mas na coesão ou na manutenção do grupo. Ao considerar-se o projeto comum como núcleo do grupo, na perspectiva freudiana, pode-se dizer que o atendimento dos objetivos desfaz a necessidade do grupo. Neste sentido, a longevidade do grupo está relacionada à definição do projeto.

Ressalta-se que também na teoria das organizações a questão do objetivo é reafirmada, sendo que várias correntes de pensamento entendem a organização como um arranjo das atividades humanas no sentido de atingir objetivos específicos. No entanto, a concepção de que um grupo social define seus objetivos apenas pela relação com outros grupos remete a um modelo empirista da mente ao considerar

que a gênese das idéias se dá a partir de sensações produzidas por estímulo do ambiente. Os estudos desenvolvidos por Vigotsky (1991), contudo, mostram como tal concepção deixa de levar em conta a complexidade do processo de desenvolvimento. Nesse sentido, suas pesquisas indicam que é preciso compreender, em outra dimensão, como os indivíduos agem no interior do grupo ao qual pertencem, de maneira direta ou indireta, conferindo-lhe legitimidade política. Para Vigotsky, o mundo é percebido pelos indivíduos por meio de, além de seu aspecto externo, símbolos e signos que lhe conferem sentido e significado.

Portanto, é necessário considerar que como as funções simbólicas influem no comportamento do indivíduo, há, em vista disso, um movimento de componentes dos grupos na construção de símbolos capazes de dar sua orientação política às escolhas que devem ser realizadas por membros desse grupo, escolhas que no plano coletivo tem o intuito de legitimá-las para conferir sustentação e coesão ao mesmo (FARIA, 2003b).

O grupo raramente atua ou decide apenas baseado em fatos imediatos. Há um processo de construção que lhe antecede, uma memória, que torna disponíveis fragmentos do passado e transforma-se em um novo método de amalgamar as experiências com os fatos presentes. É interessante observar como, no âmbito de um grupo,

o indivíduo pode transformar-se a si mesmo e transformar os demais e como este processo pode ser revelador do comportamento do grupo, de sua coesão ou de sua dispersão, de sua unidade e coerência ou de seus conflitos, de seu desenvolvimento político ou de sua falência, da firmeza de seus princípios ou de sua flexibilização, de sua capacidade de definir e realizar seus interesses objetivos específicos ou de seu

desmantelamento, de sua condição de estabelecer estratégias e prioridades de ação ou de sua desorganização. [...] Ao estabelecer relações com o grupo, o indivíduo que deseja ter seu desejo assumido pelo mesmo utilizará não qualquer fala mas aquela capaz de expressar sua vontade na vontade coletiva, não quaisquer signos mas os que possam ser aceitos pelo grupo como compatíveis com sua identidade, não qualquer memória mas a que reafirme os elementos de sua fala. O grupo, no entanto, seja através de indivíduos ou de frações, pode ter igualmente outros desejos que, do mesmo modo, irá colocar em exposição, seja para compor, aprimorar ou modificar aquele então exposto. Tal processo, independente do resultado específico, opera uma transformação no grupo, nas relações intrapessoais e no desenvolvimento intrapessoal, que, por seu turno, resultará em novas formas e em novos conteúdos de intervenção (FARIA, 2003).

Neste sentido, o entendimento da dinâmica organizacional deve levar em consideração, de acordo com Faria (2003), tanto as formas de comportamento dos sujeitos ou atitudes que o mesmo toma, baseados no funcionamento psíquico, nos fenômenos inconscientes e nos desejos, quanto as que se encontram no contexto organizacional, tais como as técnicas de gestão, as estruturas, o processo e a organização do trabalho, as estratégias e os discursos (falados e escritos) oficiais.

A partir destas considerações o que se pretende afirmar é que as ações na organização não são nem uma soma e nem uma luta entre a iniciativa e a regra. A ação autônoma é constituída pela norma mas também a constitui, formando o que se denomina aqui de ação organizacional. O que se verifica é que esta ação pode se expressar de forma objetiva ou subjetiva, formal ou informal. Como afirma Enriquez (1997) a psicanálise não tem o monopólio da explicação da organização. Mas

também não o tem a sociologia, a administração, a antropologia, ou qualquer outra ciência.

A análise da ação organizacional está ligada intimamente à análise do contexto da ação, pois este contexto estabelece uma série de constrangimentos e impulsos a ação. As questões que se põem neste momento são: a forma pela qual determinadas ações geradas em contextos específicos, permitem modificar estes contextos e caminhar no sentido da implantação da autogestão em uma unidade produtiva? Quais são os limites sociais deste caminho?

5.2 TÉCNICAS, MEDIDAS E REGRAS DA AÇÃO

A ação organizacional se expressa também por meio de processos organizacionais que compõem a dinâmica cotidiana das organizações e representam um conjunto de “práticas administrativas específicas, aspectos, idéias e representações concernentes a uma dada dimensão do cotidiano da empresa”. (SERVA, 1996, p. 312)

Serva (1996) classifica os processos organizacionais em essenciais e complementares, com objetivo de qualificar o grau de importância de determinados processos na empresa. “Por processos organizacionais essenciais entendemos aqueles nos quais os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupal ao qual participam, delineando seus padrões de inter-relação e também as fronteiras e limites da ação do grupo perante a sociedade que o envolve” (SERVA, 1996, p. 344). Quanto aos processos organizacionais complementares “não têm, em seu conjunto, o mesmo peso definidor que aquele

representado pelo conjunto dos processos essenciais, no tocante ao caráter básico de uma organização produtiva” (SERVA, 1996, p. 345).

A gestão como forma específica da ação organizacional compreende, portanto, um conjunto de processos. Considera-se que os processos essenciais em uma organização coletivista envolvem o planejamento, a tomada de decisão e o acompanhamento e a avaliação das ações. Assim, o processo essencial de gestão pode ser entendido como um ciclo composto de três etapas distintas mas interdependentes que são:

- i. Planejamento: elaboração de planos estratégico, intermediário e operacional a partir de um diagnóstico da situação atual com o objetivo de atingir um cenário futuro desejado;
- ii. Decisão: deliberação sobre situações específicas, tanto no que concerne à adequação a novos contextos mediante alterações ou inclusões de ações nos planos quanto às definições de caráter político;
- iii. Acompanhamento e Avaliação: verificação e avaliação da implementação das ações e mensuração dos resultados obtidos com relação aos resultados esperados e, se necessário, elaboração de uma revisão do plano de ação, ou seja, um novo planejamento.

A partir da definição dos princípios da autogestão observou-se que em uma organização coletivista a gestão deve ter um caráter democrático. Definido o processo essencial de gestão, este caráter democrático deve estar presente em todo o ciclo descrito acima e principalmente no planejamento que, neste sentido, é especialmente importante no processo de gestão pois orienta as demais etapas. Sendo assim, o planejamento democrático deve ser conceituado como a prática

da razão coletiva de uma comunidade organicamente constituída, que concebe e executa, fundamentando e legitimando o ordenamento de seu fazer. Neste sentido, refere-se a um processo que envolve toda a instituição, mobilizando-a em todos os níveis, das atividades estratégicas às operacionais e a partir da plena integração entre áreas e grupos de trabalho, visando atingir objetivos que promovam seu desenvolvimento (FARIA, 1996, p.1).

O planejamento democrático, de acordo com Faria (1996) é uma atividade dinâmica que, a partir do diagnóstico apropriado e da garantia da manutenção dos princípios, busca definir coletivamente os objetivos e/ou resultados a serem alcançados, bem como as atividades a serem desenvolvidas, os recursos a serem empregados, os prazos a serem observados e os sistemas de avaliação que permitirão atingi-los e/ou atualizá-los nas condições propostas. Sua prática está permanentemente relacionada com as estratégias para atuar diante das ameaças externas e das fragilidades internas, reforçando as vantagens externas e as virtudes internas. O planejamento democrático em uma organização coletivista pode ser compreendido como um processo que permite a atitude crítica e a compreensão do processo de trabalho, o que exige, como requisito: (i) a não separação entre atividades de concepção e de execução, pois o planejamento é tarefa do executor da atividade; (ii) a aceitação de que os conflitos são geradores de inovação; (iii) o entendimento de que todo processo de mudança tem também um caráter pedagógico; (iv) a concepção de que o ambiente da organização coletivista é plural e as relações são contraditórias; (v) a necessidade de uma articulação dialética entre a definição da política e a implantação da estratégia.

A etapa da decisão refere-se à definição dos elementos componentes da ação, desde sua concepção até sua execução. Em uma organização coletivista, a decisão deve ser um processo que envolve o conjunto dos associados, seja de forma direta, seja na forma de representação, aos quais pertence a condição de definição da ação, na medida em que a estes também pertence totalmente a responsabilidade pela mesma. Relacionada ao planejamento, a decisão indica, como mencionado anteriormente, que o executor da ação é igualmente o responsável pelo seu planejamento e, portanto, pelo processo de decisão que lhe corresponde.

A etapa de acompanhamento e avaliação refere-se à permanente atenção com relação ao cumprimento dos objetivos, metas e ações, observando não apenas os “desvios” entre planejamento e execução, mas igualmente demandando uma reflexão sobre a ação organizacional, a qual deve ser capaz de indicar a necessidade de re-elaboração do que foi previamente definido, identificando pelo menos cinco aspectos importantes: (i) se a origem do “desvio” se encontra no planejamento ou na execução; (ii) se o “desvio” se deve a fatores internos à organização, objetivos ou subjetivos, ou externos a ela; (iii) se os “desvios” poderiam ter sido considerados como cenários possíveis ou se foram totalmente imprevisíveis; (iv) se os “desvios” exigem pequenos ajustes ou reformulações importantes, parciais ou totais; (v) se o próprio processo de avaliação foi adequado (em termos de frequência e estrutura), ou falho. Relacionada ao planejamento, esta etapa deve ser definida durante o mesmo e executada desde o momento da definição do plano e durante toda sua execução, permitindo adequações e revisões. Os resultados do acompanhamento e da avaliação devem ser de pleno domínio dos associados.

O processo de gestão composto pelas três etapas descritas acima se realiza em três níveis, totalmente interdependentes, que podem ser assim descritos:

- i. operacional: atividades ou tarefas específicas de áreas ou grupos de trabalho, correspondentes a ações, resultantes de metas mais gerais, e que se realizam na base da organização coletivista;
- ii. intermediário: posicionamento do coletivo diante de situações relacionadas a implementação das estratégias gerais, coordenação entre áreas/grupos de trabalho, visando potencializar as atividades operacionais, solucionar divergências e canalizar esforços por meio de interação horizontal (entre áreas/grupos) e vertical (entre níveis de planejamento);
- iii. estratégico: a partir da definição do compromisso da organização, fixa os programas e objetivos estratégicos, visando o desenvolvimento da organização coletivista no âmbito da comunidade externa em que atua, de forma a que possa responder a suas demandas e necessidades no interesse coletivo. As estratégias são expressões operacionais de políticas, na medida em que definem critérios sobre programas integrados e se constituem como fundamento da autogestão das organizações coletivistas.

A definição do processo de gestão orienta parte da análise do princípio político-social da autogestão, conforme foi explicitado no Capítulo 2 que trata da gestão democrática. As categorias analíticas da participação, da responsabilidade e da informação serão verificadas a partir do quadro a seguir que relaciona os processos essenciais e os níveis da gestão.

QUADRO 11 - PROCESSOS E NÍVEIS DA GESTÃO

	Planejamento	Decisão	Acompanhamento e Avaliação
Estratégico			
Intermediário		Participação	
Operacional		Responsabilidade	
		Informação	

ELABORAÇÃO: J.R.V. FARIA

Como argumentado no início deste capítulo, a ação organizacional refere-se tanto a desejos e interesses coletivos (aspectos subjetivos), quanto à regras, normas e procedimentos (aspectos objetivos). Igualmente, argumentou-se que os aspectos subjetivos necessitam colocar-se no plano objetivo para obter legitimidade coletiva. Do mesmo modo, diversas ações não são totalmente compreendidas nos procedimentos formais, pois estes, por mais detalhados que possam vir a ser, não são capazes de conter em si todos os detalhes da ação. Deste modo, é necessário considerar tanto os aspectos subjetivos como os procedimentos informais e compreender como se apresentam nos processos da ação organizacional. O quadro 11 mostra os processos formais e objetivos que identificam o exercício da gestão, o qual encerra também processos informais e subjetivos, como por exemplo, aqueles

decorrentes das tentativas de legitimação dos interesses e motivações individuais no âmbito coletivo.

É importante observar, portanto, quando se examina a ação organizacional, que os procedimentos manifestos resultam de um conjunto de múltiplas e complexas relações interativas e dialéticas entre o que pode ser objetivado e formalizado e o que se constitui de subjetividade e informalidade, na medida em que aqueles, ao mesmo tempo em que são constituídos por estes, também os constituem, pois se encontram em permanente relação. Assim, os processos e níveis de gestão aparecem como resultado destas relações, enquanto as orientam.

5.3 CONCLUSÃO

A ação organizacional, como se pôde verificar, decorre da interação dialética de elementos subjetivos e objetivos presentes na organização. Isto significa que a organização realiza uma mediação entre desejos, motivações e conflitos, inerentes à sua realidade, e procedimentos ou processos essenciais e complementares de gestão. Portanto, conforme a definição mencionada no início deste Capítulo, a ação organizacional é estabelecida a partir de uma relação dialética entre a iniciativa e a ação autônoma e as técnicas, medidas e regras da organização.

Desta forma, a análise dos casos pesquisados procurará concentrar-se nas práticas desenvolvidas nas organizações coletivistas identificando a correspondência destas práticas com os princípios econômicos e político-social da autogestão na unidade produtiva. Estas práticas podem ser:

- i. Formais: as que se encontram previstas nas regras e procedimentos da organização;
- ii. Informais: as que são praticadas na organização, aceitas ou não, que podem contribuir para com seu desenvolvimento ou enfraquecimento, e que não se encontram previstas no conjunto dos procedimentos formais;
- iii. Objetivas: as que resultam da ação racional, planejada, definida com base em objetivos, estratégias e necessidades operacionais e que se apresentam externamente estruturadas;
- iv. Subjetivas: as que representam desejos, interesses, motivações e que, embora interfiram, não são explicitadas na organização, pois referem-se aos significações individuais conferidas à ação.

A relação entre as objetividade e subjetividade é abordada por Bourdieu (1983, p. 15) que “propõe uma teoria da prática na qual as ações sociais são concretamente realizadas pelos indivíduos, mas as chances de efetivá-las se encontram objetivamente estruturadas no interior da sociedade global”. Esta teoria surge do debate entre dois tipos de conhecimento: o objetivismo e a fenomenologia. Tendo, portanto, a polêmica entre objetivismo e subjetivismo como elemento central da sua reflexão, Bourdieu define uma abordagem epistemológica denominada de conhecimento praxiológico, que tem por objeto “não somente o sistema de relações objetivas que o modo de conhecimento objetivista constrói, mas também as relações dialéticas entre essas estruturas objetivas e as disposições estruturadas nas quais elas se atualizam e que tendem a reproduzi-las” (BORDIEU, 1983, p.8). Embora se reconheça a subjetividade presente na ação organizacional, esta pesquisa não concentrou a análise nas práticas subjetivas mas na forma como esta subjetividade

aparece objetivamente nas práticas da organização, ou seja, o conteúdo da ação organizacional inclui os processos subjetivos, mas apenas serão analisadas as manifestações destes processos que se operam no plano objetivo da ação.

A análise destas práticas permitirá identificar não só a forma como os coletivos atuam no sentido de manter ou modificar suas características definidoras como também a relação que se estabelece com o ambiente externo que tem características predominantemente conflituosas com as das organizações coletivistas. Porém, como já foi dito na introdução, as contradições são inerentes aos sistemas e subsistemas sociais. No caso das organizações coletivistas de trabalho, podem-se identificar estas contradições analisando a práxis e tendo como referência os princípios da autogestão nas unidades produtivas. Para isto é preciso identificar as ações organizacionais e o contexto no qual ocorrem estas ações. A análise desta ação será orientada pelo quadro 12 que explicita os elementos constituintes de cada um dos princípios da autogestão nas unidades produtivas.

Estes princípios inter-relacionados formam um complexo único que estabelece uma forma diferenciada de relação de produção. Apesar de definidos em separado, os princípios apenas se realizam plenamente em conjunto, ou seja, não é possível pensar, por exemplo, no desenvolvimento de uma gestão democrática sem que haja, simultaneamente, igualdade econômica¹⁴, representada pela distribuição do resultado da produção de forma igualitária e proporcional, e sem que haja, também, controle direto da organização e divisão do trabalho e da utilização dos meios de produção.

¹⁴ Para Rousseau, Mill e Cole, teóricos da democracia participativa, a igualdade econômica é elemento essencial para democracia.

6 METODOLOGIA

No desenvolvimento do referencial teórico procurou-se explicitar o fenômeno a ser analisado tanto do ponto de vista de suas representações históricas quanto de seus fundamentos principiologicos. A metodologia adotada para realização da pesquisa, como se sabe, deve ser coerente com as categorias analíticas e a abordagem epistemológica que compõem o estudo, evidenciadas no referencial teórico. Nesta seção apresentar-se-á: (i) o problema e as perguntas de pesquisa, (ii) as definições constitutivas das categorias analíticas e (iii) o design e o delineamento da pesquisa.

6.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O objetivo desta pesquisa é identificar as práticas e as ações das organizações coletivistas de trabalho e verificar a relação que estas estabelecem com os princípios da autogestão. A definição destes princípios permitem diferenciá-las de organizações formais de outra natureza e avaliar suas ações, analisando as formas como são constituídas pelos princípios e como constituem estes princípios, promovendo ou dificultando a sua manutenção. Neste sentido, o problema proposto é:

DE QUE FORMA AS AÇÕES ORGANIZACIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO COLETIVISTA DE TRABALHO RELACIONAM-SE AOS PRINCÍPIOS ECONÔMICOS E POLÍTICO-SOCIAIS DA AUTOGESTÃO?

6.1.1 Perguntas de pesquisa

Considerando o referencial teórico apresentado e o problema formulado são as seguintes perguntas que orientaram o desenvolvimento da pesquisa:

1. Quais são os princípios econômicos e político-sociais da autogestão?
2. Quais são as ações organizacionais empreendidas pela organização coletivista de trabalho?
3. Qual a relação entre as ações organizacionais e os princípios econômicos e político-sociais da autogestão?

As respostas à primeira pergunta permitirão fixar as bases que orientam a autogestão; as respostas à segunda pergunta permitem identificar quais são efetivamente as ações praticadas pelas organizações coletivistas; as respostas à terceira questão decorrem de uma análise que permitirá identificar as relações entre princípios e ações.

6.2 DEFINIÇÕES DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

6.2.1 Categorias analíticas

Este trabalho considera duas categorias analíticas, quais sejam: i) autogestão, ii) ação organizacional.

Autogestão

Autogestão na unidade produtiva ocorre quando a organização é democraticamente gerida pelo conjunto dos trabalhadores, que exercem o controle efetivo do processo de produção e distribuem o resultado proporcionalmente ao trabalho realizado.

Controle sobre o processo de produção

O controle sobre o processo de produção na unidade produtiva compreende desde a concepção do produto até a realização do seu valor. Seus elementos constituintes estão apresentados no quadro 12 a seguir.

Distribuição do resultado proporcional ao trabalho realizado

A distribuição do resultado é proporcional ao trabalho realizado quando o valor produzido e realizado é distribuído na proporção do tempo e da natureza do trabalho social dos agentes da produção. Seus elementos constituintes estão apresentados no quadro 12 a seguir.

Gestão democrática

A gestão de uma organização é democrática quando cada um dos seus associados participa e é responsável pelas ações desta gestão, com condições de

acesso e domínio da informação gerencial em todos os seus níveis. Seus elementos constituintes estão apresentados no quadro 12 a seguir.

QUADRO 12 - Princípios da autogestão nas unidades produtivas e seus elementos constituintes

Princípios	Elementos Constituintes	
Gestão democrática	Participação na gestão (Planejamento, Decisão e Controle)	Grau de participação Questões nas quais participa
		Nível organizacional onde ocorre a participação Reprodução da configuração organizacional. ¹
	Responsabilidade na gestão (Planejamento, Decisão e Controle)	Grau de responsabilidade
		Questões sobre as quais é responsável
Controle do processo de produção	Informação	Nível organizacional sobre o qual é responsável
		Acesso Grau de acesso Nível organizacional da informação
	Propriedade real	Domínio Grau de domínio Nível organizacional da informação
		Propriedade econômica Posse Agentes da Produção Meios da produção
Distribuição do resultado proporcional ao trabalho realizado	Propriedade legal	
	Tempo de trabalho	
	Natureza do trabalho social Participação no aumento do patrimônio	

¹ A democracia é contextual pois depende da configuração social. A reprodução desta configuração e no processo de tomada de decisão, implica na correta identificação dos atores sociais e de suas relações. (SOUZA SANTOS, 2002)

Ação organizacional

A ação organizacional é a dimensão organizada da ação coletiva e é composta por elementos formais e informais, objetivos e subjetivos.

6.2.2 Definição de outros termos relevantes

Organização coletivista de trabalho

A organização coletivista de trabalho é definida como uma associação produtiva autogerida pelos trabalhadores.

6.3 DELIMITAÇÃO E "DESIGN" DA PESQUISA

6.3.1 Delineamento da Pesquisa

A presente pesquisa é um estudo de três casos *ex-postfactum* de corte transversal no qual será empregada uma abordagem descritivo-qualitativa para identificação das ações organizacionais e dos elementos constitutivos dos princípios da autogestão nas unidades produtivas e análise das relações dialéticas entre estas categorias analíticas. O nível e a unidade de análise são o organizacional.

O estudo de caso foi o método escolhido porque, de acordo com Yin

Um estudo de caso é uma investigação empírica que

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando
- os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p.32).

Triviños afirma que o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma *unidade* que se analisa aprofundadamente” (1987, p.133) e que se apresenta como importante expressão da pesquisa qualitativa. Baseando-se em Bogdan, Triviños identifica cinco características da pesquisa qualitativa:

- (i) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave
- (ii) A pesquisa qualitativa é descritiva
- (iii) Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto
- (iv) Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente [a pesquisa qualitativa parte do fenômeno social]
- (v) O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa(1987, p.128-30)

Desta forma, o método escolhido enfatiza a concepção de que as formas específicas da ação organizacional empreendidas pelas organizações coletivistas de trabalho são orientadas a partir de determinadas condições históricas promovendo a relação entre a práxis e o contexto no qual estão inseridas.

6.3.2 Organizações pesquisadas

A pesquisa foi realizada em três organizações coletivistas de trabalho. As organizações foram selecionadas a partir de uma entrevista prévia que procurou verificar uma identificação aproximada entre o processo de organização destes

empreendimentos e os princípios da autogestão. Estas entrevistas prévias foram realizadas em cinco organizações das quais foram selecionadas três, que por suas características e diversidade melhor poderiam contribuir para a análise. Devido à própria característica da organização, associados de todos os níveis, do estratégico ao operacional, foram entrevistados, para que se identificassem as relações que se estabelecem e que constituem o contexto da ação organizacional.

6.3.3 Coleta de Dados

Um estudo de caso implica na maior profundidade possível de análise do fenômeno estudado. Para tanto se deve lançar mão de todos os dados que forem possíveis de serem coletados.

A maioria dos dados foi obtida por meio de entrevistas semi-estruturadas com os associados das organizações. Além das entrevistas foram realizadas observações e levantamentos documentais de forma a permitir a identificação das ações organizacionais e seus componentes formais, informais, objetivos e subjetivos. As observações foram realizadas em reuniões entre os associados e em atividades relativas ao processo de trabalho. Os documentos levantados foram os Estatutos, os Regimentos, as Atas de Assembléias e os informativos.

As entrevistas foram realizadas com seis associados da Cooperunião, dois associados da Cooperativa 21 e cinco associados da Ambiens.

6.3.4 Tratamento dos Dados

Para tratamento dos dados foi utilizada uma metodologia de análise descritivo-qualitativa, com o objetivo de "descrever a complexidade de determinado

problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos pelos grupos sociais" (RICHARDSON, 1989: 39). Portanto, o objetivo principal do tratamento dos dados é descrever as relações entre os princípios da autogestão e as ações organizacionais. Considerando que os princípios são definidos a partir de condições históricas presentes no concreto real e que a ação organizacional pretende superar tais condições, a pesquisa procurou identificar as contradições entre a ação e os princípios, buscando entender se o desenvolvimento da ação se afasta ou não dos princípios históricos, como e onde.

7 A PRÁTICA DA AUTOGESTÃO EM ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS DE TRABALHO: ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é descrever as ações e os contextos das três organizações pesquisadas para em seguida estabelecer a relação destas ações com os princípios econômicos e político-sociais da autogestão na unidade produtiva definidos no desenvolvimento teórico deste estudo. Para atingir este objetivo o capítulo foi dividido em quatro seções. Nas três primeiras seções são descritas as ações e práticas de cada uma das organizações pesquisadas¹⁵, iniciando pela Cooperunião, seguida da Cooperativa 21 e finalizando com a Ambiens. Constam destas seções o histórico das organizações, as estruturas formais e informais que as compõem e uma primeira análise da relação que as ações estabelecem com os princípios. A análise completa encontra-se desenvolvida na quarta seção que aborda o conjunto dos princípios com o conjunto das práticas desenvolvidas pelas três organizações, sem estabelecer uma comparação entre estas mas, por outro lado, procurando compreender, nos contextos específicos, quais conjuntos de ações promovem ou dificultam a manutenção dos princípios.

7.1 COOPERUNIÃO: COMUNIDADE DEMOCRÁTICA

A história da formação da Cooperativa de Produção Agropecuária União do Oeste Limitada (Cooperunião) confunde-se com a história do assentamento rural Conquista na Fronteira e com a própria história do Movimento dos Trabalhadores

¹⁵ Os nomes que aparecem neste Capítulo, quando não referenciados, referem-se aos nomes verdadeiros dos entrevistados. Os depoimentos que não se encontram explicitamente citados, dizem respeito à concepção do conjunto dos entrevistados.

Rurais Sem Terra (MST). O assentamento Conquista na Fronteira localiza-se no Município de Dionísio Cerqueira, no Estado de Santa Catarina, e foi criado em junho de 1988 a partir assentamento de sessenta famílias. Destas, vinte e cinco eram de trabalhadores rurais sem terra do próprio município e que não se encontravam organizados, enquanto que as outras trinta e cinco eram de trabalhadores ligados ao MST provenientes de diversas regiões. O grupo ligado ao MST iniciou sua trajetória de luta pela terra em 1985 a partir de uma ocupação no oeste de Santa Catarina¹⁶. No período de três anos entre esta ocupação e o assentamento definitivo, o grupo participou da discussão, que ocorria em vários assentamentos e acampamentos do MST em diversas regiões do Brasil, sobre a criação do Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA). Foi a partir deste debate que se formaram as Cooperativas de Produção Agropecuárias (CPA) (ITERRA, 2000; CHRISTOFFOLI, 2000).

Portanto, o grupo ligado ao MST tinha uma proposta de produção coletiva e, ainda que houvesse uma determinação do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) de que a terra não seria demarcada, ou seja, as famílias teriam uma parcela ideal do total da área, esta proposta de produção coletiva não era compartilhada pelo grupo de vinte e cinco famílias provenientes do município. Os dois grupos permaneciam, desta forma, separados e a solução encontrada foi a divisão da área. Porém, com o tempo, treze das vinte e cinco famílias saíram do assentamento e foram substituídas por outras que integravam o MST (ITERRA, 2000; CHRISTOFFOLI, 2000).

A Cooperunião foi criada em outubro de 1990 pelo grupo de trinta cinco famílias e a partir de 1991 se iniciou a aproximação dos dois grupos. Em 1992, foi

¹⁶ Em 25 de maio de 1985 aproximadamente mil e setecentas famílias realizaram duas grandes ocupações nos Municípios de São Miguel do Oeste e Abelardo Luz.

formada a primeira equipe de trabalho unificada que atuava na apicultura. Ocorre, em 1994, a filiação das famílias do grupo de vinte e cinco à Cooperunião e a coletivização das máquinas e da produção de grãos. Em 1995, todo o processo de trabalho foi unificado e a terra foi concedida para uso da cooperativa e os bens passaram para a propriedade coletiva (ITERRA, 2000).

O material empírico para análise da Cooperunião foi obtido em observações, entrevistas com associados, atas das assembléias gerais ordinárias e extraordinárias, Estatuto e Cartilhas do MST. As entrevistas foram realizadas com:

1. Jacir Strapazzon – engenheiro agrônomo, coordenador da comissão de educação e integrante do conselho social e político. Faz parte da equipe de trabalho de reflorestamento e como agrônomo colabora com o setor de produção e com o conselho diretor.
2. Markus Dreyer – integrante do conselho social e político.
3. Clacir Bergmann – técnico em agropecuária, integrante do setor de produção e do conselho social e político.
4. Adilson Matt – integrante da equipe de trabalho de reflorestamento e do setor de controles e custos.
5. Carlos Sitherenn – integrante da equipe de trabalho do leite e do conselho diretor.
6. Maria Lautéria – integrante do conselho fiscal e da equipe de subsistência, mas trabalhando atualmente na equipe do frigorífico.

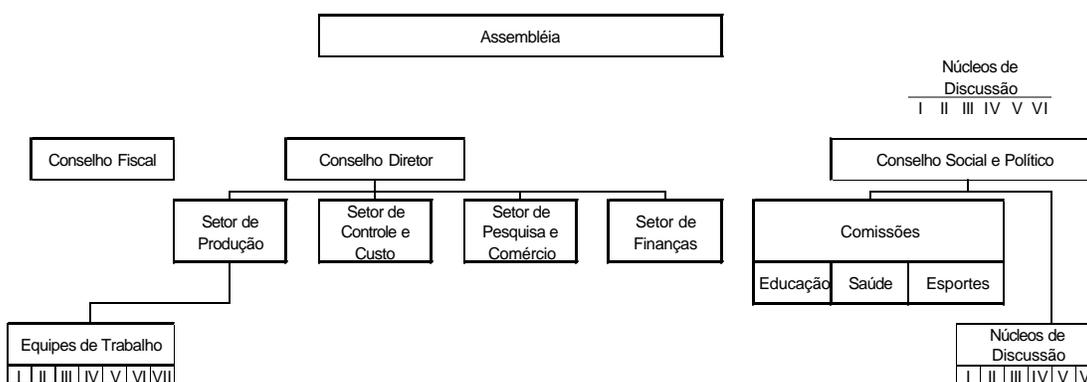
A escolha dos entrevistados procurou abranger várias instâncias da estrutura organizacional da Cooperunião com o objetivo de evidenciar perspectivas diversas

dos associados sobre as questões da pesquisa, permitindo observar diferentes aspectos do funcionamento da cooperativa e suas contradições.

7.1.1 Gestão democrática

Das organizações pesquisadas a Cooperunião possui a estrutura organizacional mais complexa e mais consolidada, que se apresenta formalmente conforme a figura a seguir:

FIGURA 1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FORMAL DA COOPERUNIÃO



QUADRO 13 - COOPERUNIÃO: ESTRUTURA, PARTICIPAÇÃO E ATIVIDADES

Instâncias	Componentes	Atividades e responsabilidades
Assembléia	Aproximadamente 140 pessoas exceto em questões legais	ocorre quinzenalmente, se não houver assuntos para aprovação realiza-se a assembléia para repassar informações
Conselho Fiscal	3 titulares + 3 suplentes	questões econômicas e políticas
Conselho Diretor	5 pessoas	questões econômicas
Conselho Social e Político	10 pessoas	questões políticas como formação, ocupações, relacionamento interno e externo
Comissões de Educação	7 pessoas	coordenação das atividades da escola primária existente no assentamento além das atividades gerais relacionadas

		à educação dos assentados
Comissões de Saúde	7 pessoas	saúde preventiva, higiene, limpeza, relação com órgãos de saúde
Comissões de Esportes e Lazer	7 pessoas	esporte, lazer, comemorações, místicas, música
Núcleos de Discussão	formados por proximidade de casa e composto por um número variável de pessoas	é a unidade política do assentamento e onde se discutem os assuntos que fazem parte da pauta da assembléia. Existem seis núcleos de discussão na cooperativa
Setor de Pesquisa e Comércio	3 pessoas	comercialização
Setor de Finanças	3 pessoas	Contabilidade
Setor de Controle e Custo	3 pessoas	controle de horas trabalho, controle de horas máquina, custo de cada produto
Setor de Produção	8 pessoas	administração da mão de obra e acompanhamento do planejamento
Equipes de Trabalho	Número variável de pessoas, formadas por setor de atividade	1. Leite
		2. Apicultura, peixes, suínos, aves
		3. Grãos, gado de corte, secador, oficina mecânica, máquinas
		4. Frigorífico
		5. Subsistência (Produtos da Horta, mais, aproximadamente, 28 tipos de alimentos)
		6. Pomar, erva-mate, reflorestamento, lenha
		7. Construções (casas, galpões)
Existem ainda 10 pessoas que estão fora da cooperativa participando dos movimentos sociais.		

FONTE: Entrevistas e ITERRA (2000); elaboração FARIA, J.R.V.

Além da estrutura formal, de acordo com Carlos Sitherenn, *em algumas situações os conselhos diretor e social e político se reúnem formando uma terceira instância*, que será abordada adiante, e ainda podem ser formadas comissões temporárias para elaborar propostas específicas a serem discutidas nos núcleos.

Assembléia e núcleos de discussão

A assembléia é instância máxima da cooperativa e do assentamento. De acordo com Adilson Matt, *aprova ou desaprova tudo, mesmo aquilo que o conselho diretor decide*. A assembléia tem duas finalidades: (i) repassar informações aos associados e (ii) tomar decisões. Em torno de 140 pessoas têm direito a voto na assembléia, exceto nas questões legais (eleição de diretoria, aprovação do balanço,...) em que só vota quem é associado da cooperativa (assembléias ordinárias e extraordinárias). As assembléias se realizam a cada duas semanas (aos sábados), mesmo que não haja nenhuma decisão a ser tomada, para repassar informações e, segundo Jacir, *para reunir o pessoal*. Para Carlos Sitherenn, *a participação nas assembléias fica em torno de 70%¹⁷ das pessoas, variando de acordo com os assuntos que serão tratados¹⁸*. De acordo com o previsto no Estatuto da Cooperunião, o quorum mínimo para instalação da Assembléia Geral ficou definido em seu artigo 25 como “metade mais um dos associados” (COOPERUNIÃO, 1990). Existem duas formas considerar o número total de pessoas para calcular o quorum: (i) em questões legais é considerado somente o número de associados e (ii) em questões políticas são considerados todos os que participam da produção. Tendo em vista que não há registro nas atas do número total de associados no momento da assembléia, não foi possível realizar uma verificação precisa do cumprimento desta determinação¹⁹. Ainda, de acordo com

¹⁷ Considerando que aproximadamente 7% dos associados estão fora do assentamento, por exemplo, exercendo atividades políticas.

¹⁸ Só há registro em ata das assembléias ordinárias e extraordinárias, nas quais a participação varia de 50% a 100% (COOPERUNIAO, 1990-2003).

¹⁹ Aparentemente, pelos registros, a assembléia do dia tres de dezembro de 1991 foi realizada com vinte e quatro associados de um total de quarenta e oito, descumprindo a norma estatutária (COOPERUNIÃO, 1990-2003).

Clacir Bergmann, *considera-se que todos são sócios mas, pela legislação cooperativista, só pode ser sócio a partir dos 18 anos.*

“A partir dos 18 a gente esquece esse negócio de ter um lote ou não ter lote, todo mundo tem o mesmo direito e o mesmo dever”. (Clacir Bergmann)

Clacir afirma ainda que, além das questões legais, também nas questões econômicas só votam os legalmente associados (a partir dos 18 anos), justificando que é uma forma de resguardar a cooperativa de eventuais prejuízos econômicos em consequência da falta de “prudência” dos mais jovens.

“Existe muita aventura abaixo dos 18 anos. Ficam olhando em quem está votando e votam junto. Pode trazer prejuízo econômico para cooperativa”. (Clacir Bergmann)

Os debates para promover o esclarecimento das questões e fundamentar a tomada de decisão não se realizam na assembléia. Qualquer discussão é feita no núcleo, que é a unidade política onde ocorre a participação direta das pessoas no debate das questões relativas ao planejamento, à decisão e à avaliação.

"Onde tudo se discute, tudo se conversa, ali a participação... é a oportunidade que as pessoas têm de dar sua opinião, de concordar, de discordar... de avaliar, de não avaliar. O núcleo a gente utiliza para fazer toda essa discussão. E não só isso, para fazer reunião, para definir". (Jacir Strapazzon)

Ainda que a discussão e a formação de opinião seja realizada nos núcleos, a participação das pessoas na assembléia é direta, ou seja, não há representação. De acordo com Markus Dreyer, *o processo de votação na assembléia é simples e,*

apesar de confirmar a questão levantada por Clacir em relação aos mais jovens, *mesmo dentro das famílias acontecem situações de votações diferentes.*

"O voto... o coordenador, quem está coordenando assembléia diz: 'quem concorda com essa proposta levanta o braço'. Nós temos ainda o caso da gurizada que fica meio na dúvida então eles olham aonde que o pai vota. [...] Mas já aconteceu de eu votar uma proposta e minha mulher e minha filha votarem em outra". (Markus Dreyer)

Portanto, ainda que algumas decisões possam ser efetivadas diretamente nos núcleos, este não é seu papel principal. Os associados debatem e formam sua opinião nos núcleos mas a decisão é efetivada na assembléia. Interessante ressaltar que os níveis de participação nos núcleos são maiores que na assembléia. Em primeiro lugar, porque os núcleos de discussão são instâncias menores formadas por proximidade de casa, o que permite não só maior presença nas reuniões como maior efetividade na participação, pois as pessoas se sentem menos tímidas.

"E por isso tem o núcleo, para todo mundo dar a sua opinião. Talvez em uma assembléia você se sinta mais tímido em falar". (Maria Lautéria)

Esta constatação é corroborada por Jacir ao afirmar que *se o debate fosse feito na assembléia, as pessoas que nas reuniões do núcleo se pronunciam, talvez não o fizessem.* Mesmo nos núcleos a efetiva participação foi construída, pois *no início alguns tinham dificuldades em se expressar* e segundo Carlos, usava-se até mesmo *o método de que todos têm que dar opinião nem que seja sim ou não.* Nesta perspectiva, Adilson Matt inverte a questão e conclui que *promover a participação pode ser entendido como a função do núcleo.*

Em segundo lugar, porque os associados avaliam a importância e a natureza polêmica dos assuntos a serem tratados e decidem se vão ou não para a assembleia. A periodicidade das reuniões dos núcleos é a mesma das assembleias e normalmente ocorrem nos sábados pela manhã para debater os assuntos que serão tratados à tarde, na assembleia. Em situações extraordinárias, no entanto, podem haver reuniões até no meio da semana.

Pelo depoimento dos associados é possível perceber que a situação dos núcleos é paradoxal em relação ao posicionamento na estrutura organizacional. Formalmente, eles são a base desta estrutura mas a prática demonstra que são, também, a instância de debate da assembleia. Em outras palavras, é como se fosse a assembleia reunida em núcleos para discutir. A assembleia torna-se, então, o momento de efetivação das decisões e, como não há discussão, Clacir afirma que *pode durar até vinte minutos*. Nesta perspectiva, também pode-se considerar que os núcleos estão no topo real da estrutura organizacional, embora assim não estejam no plano formal.

Conselho Fiscal

O conselho fiscal é responsável por realizar o acompanhamento das atividades de todos os setores da cooperativa, verificando não só as questões financeiras e econômicas mas também as sociais. Para Jacir, ao conselho fiscal compete verificar, entre outras coisas, *se as pessoas estão cuidando do patrimônio da cooperativa, se as pessoas estão trabalhando, se o planejamento está sendo cumprido, se está havendo desperdício de material e se as pessoas estão participando das assembleias*. Por este motivo, Clacir considera que o conselho

fiscal é formado por pessoas quase tão capacitadas quanto o conselho diretor para entender como dirigir a cooperativa em todos campos, avalizando as ações das outras instâncias e atuando em todos os níveis da estrutura organizacional, sejam operacionais, sejam estratégicos. Neste sentido, Clacir afirma que o conselho fiscal seria uma coisa à parte desta estrutura.

No entanto, as questões que remetem ao conselho fiscal estão mais relacionadas às práticas formais previamente definidas da cooperativa. Na descrição das atividades do conselho diretor e principalmente do social e político, será possível observar que estas instâncias também realizam o acompanhamento das ações da cooperativa, principalmente nas questões informais, inclusive em relação ao próprio conselho fiscal.

As reuniões do conselho fiscal não tem uma periodicidade determinada mas as ações são perenes. Ao menos uma vez por mês o conselho se reúne e analisa detalhadamente todas as atividades e registros da Cooperunião.

Conselho Diretor e setores de apoio

Os associados da Cooperunião concebem a ação coletiva a partir dos seus aspectos econômicos, políticos e sociais e a conformação da estrutura organizacional criada por eles responde a esta concepção. Até aqui, as instâncias descritas se ocupam tanto das questões econômicas como das questões políticas e sociais. No entanto, a estrutura da Cooperunião apresenta uma divisão entre, por um lado, o econômico e, por outro lado, o social e o político.

O Conselho Diretor, ele trabalha nesta parte da administração da cooperativa, discute mais assunto, no caso, econômico. O Conselho Social e Político é mais a

parte política. Aí está a divisão então: o Conselho Social e Político não interfere na parte econômica e o Conselho Diretor muito raramente discute uma coisa mais política”. (Adilson Matt)

Portanto, o conselho diretor é a instância superior nas questões econômicas, ainda que o seu papel seja visto de maneira contraditória pelos entrevistados. Para alguns, principalmente aqueles ligados às tarefas administrativas, as atividades do conselho diretor e dos setores a ele vinculados (Pesquisa e Comércio, Finanças, Controle e Custo) são mais operacionais e tem objetivo de dar suporte à decisão e executar tarefas de controle financeiro, contábil e gerencial. Por outro lado, o conselho diretor também é visto, em conjunto com o conselho social e político, como responsável por encaminhar o planejamento e outras questões que precisam ser discutidas, como, por exemplo, decisões de compra ou venda de equipamentos, elaborando propostas que são remetidas aos núcleos de discussão. Aos núcleos caberia debater as propostas já elaboradas podendo concordar ou discordar e elaborar novas propostas para decisão na assembléia. Possivelmente seja esta perspectiva que leva Maria Lautéria a identificar *os componentes do conselho diretor como os ‘pensantes’ da cooperativa*. A ação do conselho embora seja descrita da mesma forma em ambos os pontos de vista, assume dois significados diferentes: “propor soluções” ou “ajudar a pensar soluções”.

O conselho diretor se reúne semanalmente, à noite, e a cada duas semanas durante um dia inteiro, normalmente às sextas-feiras antes das assembléias. Os outros setores de apoio administrativo estão permanentemente reunidos. As pessoas que ocupam estes cargos, assim como todos os outros no assentamento, são escolhidas para um período de três anos. Jacir afirma que *normalmente se*

discute que assumam as pessoas que têm mais habilidade para as atividades administrativas e financeiras e que isto acaba por implicar que não exista muita rotatividade das pessoas nesses setores. O processo de escolha dos cinco componentes do conselho diretor é a eleição por voto secreto entre os nomes previamente indicados pelos núcleos. São indicados em torno de quinze a vinte pessoas e não existe formação de chapa para as eleições, os cinco mais votados compõem o conselho. Para os setores de apoio as pessoas são indicadas e escolhidas por voto aberto.

Conselho Social e Político

O outro componente que conforma a estrutura da cooperunião concebida a partir dos diferentes aspectos da ação coletiva é o conselho social e político. As ações deste conselho envolvem, por exemplo, tomar decisões relativas à participação dos associados em manifestações do MST ou do sindicato dos trabalhadores rurais, discutir questões de relacionamento e comportamento dos associados, podendo fazer advertências a algum associado que descumpra alguma norma ou encaminhar para os núcleos decidirem sobre a punição, em alguns casos, inclusive, já encaminhando a proposta de punição.

Este conselho se reúne ordinariamente duas vezes por mês e extraordinariamente sempre que houver a necessidade de discutir questões emergenciais. É composto pelos coordenadores dos seis núcleos de discussão, os coordenadores das comissões de educação, saúde e esporte e um representante do conselho diretor, somando dez pessoas. A importância do conselho diretor na estrutura organizacional também é vista de forma contraditória pelos entrevistados,

principalmente na relação que estabelece com o Conselho Diretor. Para alguns, estes dois conselhos estariam no mesmo nível, mas há quem afirme que

"O conselho social e político hoje tem poder inclusive de interferência dentro do conselho diretor, quando vê que o conselho diretor está ferindo as linhas políticas da cooperativa. Pode-se interferir inclusive em qualquer uma das instâncias, até no conselho fiscal pode chegar e intervir, quando vê que a coisa não está indo no rumo certo". (Clacir Bergmann)

Esta contradição pode estar ligada não só às relações reais como à importância relativa que os entrevistados conferem às questões econômicas ou políticas. Além disso, o Conselho Social e Político também se envolve em atividades de fiscalização das ações dos associados, principalmente em questões informais, deixando, como foi afirmado anteriormente, ao Conselho Fiscal a fiscalização das questões formais. Neste sentido, Adilson chega a questionar *se o conselho fiscal não estaria abaixo do conselho diretor.*

Além disso, Carlos afirma que *em algumas decisões de maior importância o conselho diretor se reúne ao conselho social e político formando uma terceira instância que não aparece formalmente.* Estes dois conselhos reunidos congregam um representante de cada instância da estrutura organizacional que, ao mesmo tempo que confere maior legitimidade a decisões ou propostas encaminhadas a partir destas discussões, cria um grupo com grande status político. Aqui também aparece uma contradição pois, ao mesmo tempo que amplia o envolvimento por instâncias participativas, desenvolve uma certa aristocracia. Neste sentido, Adilson Matt afirma que a Cooperunião *precisaria de mais quadros, pois a renovação aumentaria o poder de discussão.*

"O conselho social e político normalmente repete as pessoas, não existe pessoas que se disponibilizam a assumir. Então tem pessoas que estão há dez, doze anos".

(Adilson Matt)

Processo de gestão – participação, responsabilidade e informação

Ainda que exista a formação de grupos com maior conhecimento ou preparação para gerir a cooperativa, o processo de gestão na Cooperunião remete sempre em última análise aos núcleos de discussão e à assembléia. De acordo com Clacir, *quem administra a cooperativa são os núcleos de discussão, pois não adianta uma equipe de trabalho querer mudar o planejamento se os núcleos de base não aprovarem. Tudo que é decidido na Cooperunião passa pelos núcleos e todas as pessoas tem direito a dizer se concordam ou não concordam.* Portanto, sendo os núcleos de discussão, que agregados reúnem o conjunto dos cooperados e se tornam a própria assembléia, a instância máxima da estrutura organizacional da cooperativa, as outras instâncias podem ser consideradas como formas de delegar responsabilidades e de abrir mão de prerrogativas de decisão que o conjunto dos cooperados tem, sendo esta delegação sempre passível de ser revista.

Desta forma, o processo de gestão tem o fluxo de decisões direcionado ao coletivo e o fluxo de atribuições direcionado às instâncias menores. Por este motivo, a própria forma de organização é discutida e avaliada a cada três anos, quando ocorrem as eleições, ou até mesmo anualmente, e se não for mais adequada é modificada. A decisão coletiva, neste sentido, está acima de definições de pessoas ou grupos.

"Embora eu tenha uma opinião e eu ache que minha opinião seja melhor mas se o coletivo tomar uma outra definição eu vou ter que respeitar a definição do coletivo [...] esta que é a democracia" (Jacir Strapazzon).

Na prática, o processo de gestão está fortemente fundamentado no planejamento, assunto que será retomado em maiores detalhes na seção referente ao controle sobre o processo de produção. Neste momento, é importante ressaltar apenas que todas as instâncias planejam as suas atividades e as encaminham para os núcleos aprovarem. Em relação às atividades mais gerais da cooperativa que envolvem várias instâncias ou decisões estratégicas, cabe aos conselhos diretor e social e político elaborarem as propostas que serão encaminhadas aos núcleos. Questões ou atividades não planejadas e que não foram delegadas à nenhuma instância, também são discutidas nos núcleos sendo estes, também, a instância final de acompanhamento e avaliação das atividades, planejadas ou não. Em alguns momentos é possível que se criem comissões para discutir assuntos específicos mas a decisão novamente é remetida ao núcleo. Além de aceitar ou rejeitar as propostas, os núcleos podem propor novas soluções que, dependendo do grau de complexidade e da natureza polêmica, podem ser: (i) votadas na assembléia, (ii) implicar na reunião em núcleos durante a assembléia ou (iii) voltar para discussão em núcleos ficando a decisão para a assembléia seguinte.

Foi possível perceber que o processo de gestão do ponto de vista da estrutura organizacional é bastante participativo, pois os assuntos de maior relevância envolvem maior número de pessoas e de instâncias de decisão e, em última análise, as decisões são remetidas aos núcleos de discussão e à assembléia. No entanto, é importante verificar qual é o grau de participação no interior das

instâncias de decisão. De acordo com Jacir, *nos níveis formados por cargos eletivos a participação é de 100%²⁰, pois as pessoas que ocupam estes cargos assumem um compromisso com as outras que fazem parte do coletivo. Quando uma pessoa não participa seguidamente sem justificativa, o coletivo questiona os motivos da falta de assiduidade.*

Nas equipes de trabalho as reuniões são mensais e, de acordo com os depoimentos, a participação fica em torno de 80% a 100%. Com relação à diferença de efetividade e de envolvimento das pessoas no debate das questões, Clacir afirma que

"Aqui o pessoal já perdeu esse jeito, pelo tempo que a gente vive junto, 16 anos" (Clacir Bergmann).

Porém, é certo que as características pessoais dos associados influenciam na maior ou menor efetividade de participação nas reuniões. Este fator é especialmente importante nas equipes de trabalho, que em alguns casos são compostas por até 37 pessoas. No entanto, justamente nesta instância, são discutidas apenas questões operacionais e o poder de decisão é bastante limitado pelo planejamento. Somente questões que não envolvem mudança do planejamento são discutidas nas próprias equipes de trabalho.

A diferença de efetividade na participação não é significativa nos núcleos de discussão. Esta situação decorre da conformação dos núcleos, que reúnem as pessoas por proximidade de casa e que têm maior afinidade entre si, sendo, em alguns casos, pessoas de uma mesma família. Da mesma forma que nas equipes de trabalho, os depoimentos indicaram que a participação varia de 80% a 100% nos

²⁰ Excetuando-se, obviamente, os casos de doença ou motivos justificados.

núcleos. Conforme já foi descrito anteriormente, a assembléia tem os menores níveis médios de participação, embora sejam níveis bastante significativos, pois participam em torno de 75% dos associados presentes no assentamento. Em questões de maior relevância, no entanto, os níveis de participação são expressivamente mais altos. A afirmação de Clacir de que os níveis de participação são altos

"porque o pessoal se sente dono da cooperativa" (Clacir Bergmann)

ressalta a relação que se estabelece entre a participação e a responsabilidade.

Jacir reafirma a questão exposta por Clacir observando que o *núcleo é muito importante para as pessoas se sentirem donas da cooperativa, pois as envolve no processo de gestão*. Fica estabelecido, então, um ciclo virtuoso em que as pessoas participam porque são responsáveis e se sentem responsáveis porque participam. Quando se agrega a isto o sentido coletivo desta responsabilidade é possível compreender porque Markus afirma que *ninguém se arrisca a tomar uma decisão em nome dos outros*. Desta maneira, a participação é dada pela responsabilidade sobre a decisão, que só pode ser delegada para alguma instância pelo conjunto. No entanto, quando uma atribuição é delegada a responsabilidade é de todos, remetendo novamente para o núcleo e para a assembléia a responsabilidade sobre o conjunto das ações da cooperativa. Desta forma, cada instância tem suas atribuições definidas e se determinada decisão está acima da capacidade da instância é repassada para a instância superior e em último caso para o núcleo ou para assembléia.

Markus afirma portanto que *até o limite da competência que determinada pessoa ou grupo tem para decidir, a cooperativa é responsável por essa decisão*.

Para além do planeamento e do regimento, se alguém tomar uma decisão individualmente quebra as regras da organização.

"Por exemplo, eu tomo decisões sozinho aqui às vezes mas que estão mais ou menos no planeamento e no regimento interno. Essa aí todo mundo é responsável depois que eu decido. Agora fora do planeamento e do regimento se eu tomar uma decisão eu posso me ferrar" (Markus Antonio Dreyer).

Como na maior parte dos casos as atribuições são definidas por instâncias organizacionais e não por indivíduos, a responsabilidade também é assumida pelo conjunto das pessoas que compõe as instâncias e não somente pelo coordenador ou qualquer outro individuo. Carlos afirma, porém, que *normalmente se tem claro quais são as atribuições das equipas e das pessoas, mas em alguns casos os limites não estão claros e algumas vezes o coordenador toma decisão que deveria ser tomada coletivamente. Nestes casos ele responde individualmente.*

Em relação ao planeamento, que é definido coletivamente em assembleia, esta verificação é mais simples e nos depoimentos foi possível identificar que não há nenhuma dúvida entre os entrevistados com relação à responsabilidade sobre o planeamento e sobre o seu acompanhamento e a sua avaliação.

"Na verdade todo mundo tem que ser responsável" (Maria Lautéria).

"Na verdade todo mundo é responsável pelo planeamento, se for planejado errado é culpa de todo mundo" (Markus Antonio Dreyer).

O terceiro componente da gestão democrática e que permite efetivar a participação e a responsabilidade sobre as ações é a informação. Na Cooperunião

existem estratégias formais de repasse das informações por meio das equipes de trabalho, dos núcleos e da assembléia e uma espécie de compromisso informal de cada associado em esclarecer e informar os outros associados. De acordo com Markus, esta segunda situação decorre da *preocupação que todos têm em esclarecer, porque sabem que pode ser pior se esconderem as informações.*

Como foi descrito anteriormente, uma das funções da assembléia é o repasse de informações das atividades e das ações das comissões e das equipes de trabalho. Estas informações na assembléia geral são organizadas pelos setores, que também fornecem subsídios para elaboração de boletins que são repassados aos núcleos. Além de ser um espaço para passar a informação, os núcleos também são um instrumento de formação, sendo utilizado para leitura e estudo de textos. A utilização dos núcleos com estes objetivos facilitam a compreensão das informações.

Em relação às questões financeiras, a opinião dos entrevistados é contraditória. Adilson afirma que *existe bastante desconfiança sobre este tipo de informação por não se saber traduzi-la e os associados criticam a forma como ela é repassada, ainda que não sugiram novas formas de fazê-lo. Esta situação implica em uma dificuldade para decidir com clareza, porém esta desconfiança também dificulta a alteração das informações.* Clacir, por sua vez, acredita que *os associados têm acesso e domínio da informação em relação às questões financeiras pois, no caso do balancete, existe uma tradução, o contador passa uma tarde explicando detalhadamente o balancete em uma assembléia.* Além do balancete, também são repassados a todos os associados documentos sobre o acerto semestral no qual consta as horas trabalhadas, os adiantamentos recebidos e o consumo de cada

associado, além do rendimento semestral da cooperativa. Carlos observa que, em relação ao acerto semestral e ao balancete, existe uma dificuldade de domínio das informações, *a qual se deve em parte pela baixa escolaridade do pessoal, de maneira que para qualificar a decisão, seria preciso melhorar a questão da informação, inclusive diminuindo os intervalos de seis meses para 60 ou 90 dias.*

Adilson ressalta ainda que as pessoas tomam conhecimento das propostas que devem ser decididas na assembléia na hora da reunião do núcleo e têm pouco tempo para decidir. Adilson acredita que as informações deveriam ser divulgadas antes da reunião, para que as pessoas não cheguem sem conhecimento do assunto, tendo a possibilidade de discuti-lo em casa. Esta situação ocorre porque, normalmente, quem encaminha as propostas são os conselhos diretor ou social e político, que discutem-nas na sexta-feira à noite e encaminham para os núcleos discutirem no sábado à tarde.

7.1.2 Controle sobre o processo de produção

No início do assentamento a preocupação central era a produção de alimentos para o atendimento das necessidades básicas dos assentados. De acordo com Clacir Bergmann *o planejamento para os cinco primeiros anos era produzir somente para consumo interno, pois a prioridade era o atendimento das famílias e também porque não havia clareza de quais produtos eram viáveis economicamente. Neste período, apenas o excedente da produção para subsistência era comercializado. Foi a venda deste excedente que permitiu a verificação de quais produtos poderiam ser direcionados à comercialização.*

Posteriormente começou a se pensar a médio e longo prazos. Depois deste período inicial de consolidação do assentamento foi realizado um planejamento para oito anos com uma visão de longo prazo. A partir deste planejamento, foram definidas as linhas de produção orientadas para comercialização, denominadas de "linhas estratégicas". Atualmente, a produção da Cooperunião está orientada para dois aspectos: (i) produtos para subsistência (comercializados se houver excedente) e (ii) produtos para retorno econômico (estratégicos).

A produção para consumo interno envolve de 20 a 40 produtos dependendo do ano. De acordo com Jacir, *praticamente todo consumo das famílias é atendido pela produção interna, com exceção de uma parte do açúcar, do sal, do café, de produtos de limpeza e de alguns materiais de trabalho*. A produção com o objetivo de retorno econômico envolve cinco atividades principais: i) laticínio (atividade mais importante no momento), ii) aves para abate, iii) o reflorestamento (madeira, erva-mate), iv) piscicultura (escala de produção ainda pequena) e v) grãos (insumo interno, na forma de ração, para produção de carne, frango e leite). A produção do leite é encaminhada para outra cooperativa da região, que também pertence ao SCA, onde é industrializada. A produção de frango é encaminhada diretamente aos mercados regionais e o corte e processamento da erva-mate é realizado por ervateiras, sendo que a Cooperunião somente faz o manejo das árvores. As outras atividades são de menor porte e ainda não há um procedimento consolidado.

As linhas de produção são definidas pelo planejamento, que acontece também em duas etapas: (i) o estratégico, com tempo de abrangência de 4 a 5 anos, no qual se definem as atividades de retorno econômico e (ii) o anual, que abrange o

ano agrícola (julho a junho) e define as atividades de subsistência e o detalhamento do estratégico.

O conjunto destas atividades é desenvolvido por sete equipes de trabalho. Estas equipes foram sendo formadas de acordo com a definição das atividades e sua composição se dá a partir da afinidade das pessoas com relação ao tipo de trabalho. Todos os assentados pertencem a uma equipe de trabalho. De acordo com Carlos Sistherenn, *o planejamento não tem um processo determinado e tem se desenvolvido de diferentes formas ao longo dos anos*. Nas entrevistas foi possível identificar duas dessas formas. Em relação ao planejamento anual, a primeira e mais freqüente é a elaboração de uma proposta de planejamento pelas equipes de trabalho e setores relativa especificamente às suas atividades. O conjunto destas propostas é sistematizado por um grupo de pessoas e retorna para as equipes revisarem, formatando assim uma proposta global do planejamento. Esta proposta é encaminhada para discussão nos núcleos que podem sugerir alterações e finalmente o planejamento é aprovado em assembléia. A segunda forma foi utilizada no último ano agrícola, quando a proposta inicial do planejamento global foi elaborada por uma equipe, formada por componentes do Conselho Diretor e do Setor de Produção, e posteriormente encaminhada às equipes de trabalho, que ajustavam as atividades relativas especificamente ao seu setor da produção. Do mesmo modo que na metodologia anterior, a proposta foi encaminhada aos núcleos e finalmente à assembléia. É importante ressaltar que em ambas as formas o planejamento passa duas vezes pelo conjunto dos cooperados, durante a elaboração nas equipes de trabalho e durante a aprovação nos núcleos e na assembléia.

"O planejamento global passou pelos núcleos e passou pelas equipes. As equipes levantando as propostas e os núcleos decidindo se concordam ou não concordam e a assembléia que manda tudo" (Clacir Bergmann).

Os produtos direcionados ao consumo interno são planejados pela demanda e eventualmente algum destes produtos pode ser planejado para comercialização, quando ocorre uma oportunidade de mercado. Estas oportunidades são identificadas pelo Setor de Pesquisa e Comércio, que faz o acompanhamento dos preços para compra de insumos e venda do produto. Em seguida, o Setor de Controle e Custos faz a análise de viabilidade econômica. Este processo ocorre sistematicamente tanto para os produtos de consumo interno quanto, e principalmente, para as linhas de produção estratégicas. Além dos setores citados, o próprio conselho diretor, o setor de produção e profissionais ligados ao MST colaboram no levantamento das informações que fundamentam a elaboração da proposta de planejamento e a decisão dos associados, por meio da verificação das atividades que têm retorno financeiro positivo ou negativo. As análises de mercado para as linhas de produção estratégicas são realizadas para curto, médio e longo prazos, da mesma forma que o planejamento. Para os produtos de subsistência o planejamento é realizado apenas para curto prazo (anualmente).

O planejamento define essencialmente a quantidade que deve ser produzida em cada linha de produção, baseado na capacidade de trabalho e investimento e na área disponível. A implementação do planejamento fica ao encargo das instâncias responsáveis pelas questões econômicas, ou seja, conselho diretor, setores de apoio e equipes de trabalho. Cada equipe de trabalho tem um coordenador que gerencia a capacidade de trabalho da equipe. O conjunto dos coordenadores forma

o setor de produção que gerencia a capacidade de trabalho global da cooperativa e é responsável pelo cumprimento do planejamento agrícola. A responsabilidade deste setor é primordialmente o acompanhamento do planejamento e a identificação de necessidade de re-organização do trabalho. A decisão sobre a organização do trabalho ou qualquer alteração na distribuição das atividades é realizada pelo conjunto dos componentes das equipes. Ao Conselho Diretor cabe, em última instância, propor a revisão do planejamento para os núcleos. Portanto, nas questões econômicas o Setor de Produção responde por um nível intermediário da gestão, enquanto que as Equipes de Trabalho são encarregadas do nível operacional. No nível estratégico, o acompanhamento e a avaliação ficam sob responsabilidade do Conselho Diretor e as decisões e o planejamento são encaminhadas aos núcleos e à assembléia.

"Depois do planejamento discutido, pensado e aprovado aí cada instância vai atrás de organizar [as atividades e recursos necessários]" (Jacir Strapazzon).

A forma de remanejamento de pessoal ilustra bem a organização do processo de trabalho na Cooperunião. Em seu início, os associados escolhiam a atividade que gostariam de desenvolver. Em conseqüência disso, houve um período em que ocorreram várias mudanças de equipe. Para Markus, atualmente *as mudanças ocorrem com menos freqüência por dois motivos: (i) os associados se encontraram nas suas atividades ou (ii) os associados já têm uma certa formação técnica que possibilita desenvolver melhor o trabalho e, desta forma, mudanças de equipe prejudicam a cooperativa.* Algumas atividades, no entanto, sempre foram definidas pela habilidade ou conhecimento individual. De acordo com Clacir, os cargos

administrativos são escolhidas por voto na assembléia e os associados procuram considerar na escolha os aspectos desejáveis para a pessoa que deve ocupar o cargo. Em relação às equipes de trabalho, ocorre freqüentemente a necessidade de promover remanejamentos de pessoal com objetivo de cumprir alguma atividade emergencial ou implementar as modificações no planejamento de um ano para outro. Nestes casos, o setor de produção se reúne e promove a mudança. Clacir afirma que

"No remanejamento sempre se chama a pessoa: a gente te remanejou para cá porque você é melhor aqui" (Clacir Bergmann).

No entanto, foi possível observar em uma reunião do setor de produção que o remanejamento não é decidido, mas proposto pelos seus integrantes. É necessário que a pessoa esteja disposta a mudar de equipe, mesmo que temporariamente. A atividade em questão era a aplicação de agrotóxico, a qual necessita de rodízio dos aplicadores para que estes não fiquem em contato prolongado com a substância tóxica. Além disso, a atividade precisava ser finalizada antes do início das chuvas e a intensificação do trabalho estava gerando ciclos muito curtos de substituição dos aplicadores²¹. Os integrantes do setor de produção levantaram várias alternativas, tais como empréstimo ou aluguel de máquinas extras com operadores ou contratação de operadores de fora do assentamento. Em princípio, a proposta foi a de realizar o remanejamento de equipe e, para isso, houve uma discussão sobre quais pessoas poderiam cumprir essa atividade. O encaminhamento foi a realização de outra reunião com os possíveis operadores para decidir quem poderia e quem se disporia a executar esse trabalho, fazendo substituição das horas.

²¹ Entre uma aplicação e outra é necessário que os aplicadores aguardem um período determinado de tempo.

Além do remanejamento, o setor de produção pode definir a conjugação de equipes para realizar mutirões em algumas atividades que necessitam de reforço de pessoal em determinados momentos do ano (colheitas).

Cada equipe tem ainda uma pessoa responsável pelo controle das horas executadas pelos associados. A contabilidade destas horas é efetuada em uma ficha mensal individual, que é repassada para o Setor de Controle e Custos. Desta forma, é possível saber quantas horas foram executadas por pessoa, por equipe e pelo conjunto da cooperativa, permitindo calcular o adiantamento mensal.

A jornada de trabalho é de no mínimo oito horas por dia para os homens e de quatro horas por dia para as mulheres, de segunda-feira à sexta-feira. As mulheres podem trabalhar mais se assim o desejarem. Em determinadas épocas do ano, como nas relativas às colheitas, por exemplo, o coordenador tem autonomia para aumentar a jornada, se for necessário. A partir dos doze anos os jovens podem participar do trabalho, com horário definido de acordo com as atividades escolares. Segundo Markus, *em algumas épocas trabalham somente duas horas e meia*.

Os meios de produção podem ser considerados basicamente como compostos de dois elementos: a terra e os equipamentos. Em relação à terra, são 60 famílias que têm um contrato de posse junto ao INCRA no qual cada uma tem uma parcela de aproximadamente 20 hectares. Não existe, porém, divisão da área, a não ser pelas características da produção definidas pelo agrônomo. Os assentados também não são proprietários da sua parcela, de modo que não podem vendê-la. Caso não desejem mais continuar no assentamento perdem o direito de uso. Para que a cooperativa pudesse fazer o registro de pessoa jurídica como cooperativa de

produção, era necessário que tivesse uma área definida e para isso cada assentado firmou um contrato de comodato para cessão da terra para cooperativa.

"A terra é da cooperativa e a cooperativa somos nós mesmos, então a terra nossa"
(Maria Lautéria)

Os equipamentos também são todos coletivos, de propriedade da cooperativa, e a sua utilização, assim como a da terra, está vinculada ao planejamento das atividades.

"A idéia é que tudo que existe aqui seja de todos [...] todo o patrimônio que está aqui internamente pertence à todo mundo que está aqui" (Jacir Strapazzon).

No planejamento, todas as equipes consideram o uso dos equipamentos, o tipo de máquina, o tempo de utilização e a época em que vai ser executado o trabalho. A equipe de trabalho responsável pela produção de grãos é também responsável pelo gerenciamento da utilização dos equipamentos. Se houver uma necessidade emergencial, o setor de produção se reúne para alterar o planejamento. Além das máquinas, cada equipe tem instrumentos de trabalho específicos que ficam sob sua responsabilidade. A aquisição de equipamentos de alto valor é decidida em assembléia e os de menor valor são apenas informados.

7.1.3 Distribuição do resultado

Inicialmente, a remuneração dos associados era calculada por dia, mas atualmente é calculada por hora de trabalho. O valor da hora produtiva é o mesmo, independente da atividade. Excetuando-se as horas despendidas em (i) atividade política, tais como, por exemplo, as reuniões de comissões e núcleos e as

assembléias que são realizadas à noite, (ii) os mutirões de trabalho voluntário, que podem ocorrer tanto no assentamento como fora dele e (iii) o apoio aos visitantes²², todas as outras horas são produtivas, inclusive as reuniões das equipes de trabalho. Também são consideradas horas produtivas as despendidas em cursos de formação, até o limite de oito horas por dia. Jornadas de mais de 8 horas só podem ser realizadas com autorização do coordenador. Um exemplo que ilustra bem este procedimento é o caso da professora da escola do assentamento, que é associada da cooperativa e recebe um salário da prefeitura²³. Este salário é repassado ao caixa da cooperativa e ela recebe a remuneração equivalente ao restante dos associados, sendo consideradas as horas de aula como a sua jornada de trabalho²⁴.

Cada pessoa tem uma ficha mensal na qual são contabilizadas as horas de trabalho por uma pessoa da sua equipe de trabalho. No final do mês, o responsável pela medição das horas faz a soma e repassa para o associado conferir. Em este concordando, os dois assinam a planilha. A planilha é, então, repassada para o Setor de Controle e Custos para cálculo do adiantamento mensal e do fechamento semestral. O valor da hora mensal é calculado a partir da relação entre as horas trabalhadas no mês e o rendimento obtido com a venda do leite. Como o rendimento relativo as demais atividades é realizado em épocas específicas, como, por exemplo, as épocas de colheita, realiza-se o fechamento semestral da contabilidade das horas trabalhadas. Para calcular a distribuição do resultado semestral, contabiliza-se (i) o consumo do associado pelo custo de produção dos alimentos, (ii) o adiantamento

²² Anualmente, na data de aniversário do revolucionário Che Guevara é realizado um mutirão para organizar a cooperativa. A cada duas semanas, nos sábados em que não tem assembléia, o assentamento recebe visitas de escolas, excursões, etc. Segundo Markus, em 2002 mais de três mil e quinhentas pessoas visitaram o assentamento Conquista na Fronteira.

²³ A escola do assentamento é uma escola municipal.

²⁴ Existem relatos de casos como este em alguns kibbutzim em Israel (GAVRON, 2000 e WARHURST, 1998).

mensal recebido, e (iii) as horas trabalhadas. Em havendo sobra no semestre, decide-se a parcela que será revertida em investimentos e a parcela que será distribuída como renda. Os investimentos são realizados proporcionalmente às sobras e não ao trabalho individual, ou seja, o investimento é realizado pelo coletivo. Como já foi descrito anteriormente, estes investimentos compõe o planejamento anual. Segundo Clacir, *os associados em nenhum momento realizam investimentos individualmente*

"porque a pessoa sobrevive, vive da cooperativa, vive do coletivo. Então o coletivo fornece, não tira" (Clacir Bergmann).

As remunerações são diferenciadas apenas para os menores de 18 anos. Dos doze aos quatorze anos os jovens recebem 50% do valor em dinheiro e 25% da quantidade de alimentos referente à remuneração de um adulto. Dos quinze aos dezessete anos estes valores passam a ser, respectivamente, 80% e 50%.

Existem, porém, divergências em relação à continuidade deste processo de remuneração. Para Clacir, *seria mais correto remunerar a partir da produtividade do trabalho*. No entanto, ele reconhece que *não há, atualmente, mecanismos que permitam dimensionar esta produtividade e considera então que deveria haver ao menos incentivo para os associados que mais se destacassem*. Carlos e Adilson consideram que *a remuneração deveria ser realizada pela força de trabalho, considerando de forma diferenciada os trabalhos que envolvem maior dificuldade ou dureza. Desta forma, as atividades no campo seriam melhor remuneradas que as atividades de escritório*. Ambos concordam, porém, que *seria difícil medir a força de trabalho e que o cálculo desta diferença não seria facilmente compreendido pelos*

associados. Maria Lautéria, por outro lado, afirma que o processo de remuneração deve continuar desta forma, ou seja, as horas tem que ser sempre iguais, pois o sacrifício de uma pessoa que trabalha no escritório é menor, mas a responsabilidade é maior.

Além da remuneração formal, a cooperativa concede uma série de outros benefícios. Em relação à educação, além da escola de 1ª à 4ª série que existe no assentamento e que recebe auxílio financeiro da prefeitura, a Cooperunião financia com material escolar e transporte os alunos de 5ª à 8ª série. Existe, ainda, uma negociação com órgãos da Prefeitura Municipal e do Governo do Estado de Santa Catarina para tornar viável que os jovens cursem o segundo grau em escolas públicas. Em relação à universidade, a cooperativa financia os estudos de algumas pessoas de acordo com demandas de capacitação do próprio coletivo. Com o mesmo sentido, os cursos de formação política também são contabilizados como trabalho e as despesas são pagas pela cooperativa.

No setor de saúde, a cooperativa remunera as horas despendidas por aqueles associados²⁵ que procuram viabilizar, por meio de ajudas externas, o atendimento médico particular, quando algum outro associado não consegue recebê-lo através do sistema público. Ocorreu uma situação, que ilustra este procedimento, em que a cooperativa pagou um alto valor pelo atendimento médico-hospitalar de uma associada, tendo sido decidido que não seria necessário que a mesma ressarcisse este valor.

Finalmente, no setor de esporte e lazer a Cooperunião arca com os custos de material esportivo e transporte para campeonatos, além de outras despesas que

²⁵ Em geral os associados que executam esta atividade são os integrantes da comissão de saúde.

possam surgir²⁶. Nas festividades, a cooperativa paga alimentação e uma parcela das bebidas e promove o intercâmbio entre assentamentos, atividade esta considerada importante para a integração dos mesmos.

7.1.4 Comentários adicionais

É necessário ressaltar o importante papel que a ideologia exerce para manutenção e desenvolvimento da Cooperunião. Desde a própria identidade dos associados, como pode-se observar na afirmação de Markus

"Os burgueses vem aqui e chamam de cooperativa. Nós gostamos de chamar de assentamento, para ficar uma coisa do Movimento" (Markus Antonio Dreyer).

A ideologia perpassa e fundamenta tanto a educação das crianças, que é baseada na valorização do trabalho e na criação de uma cultura do trabalho, quanto a concepção de comunidade e definição do projeto comum, conforme expressada por Clacir:

"Eu tenho uma admiração muito grande pelo pessoal daqui porque na época da crise parece que eles se abraçam. E se é em uma associação tradicional que não tem objetivos políticos traçados também junto, chegou a crise você divide, você racha, você vende os bens e tal. E aqui parece que se junta e vê como resolve" (Clacir Bergmann).

Outro destaque necessário é a compreensão dos associados do desenvolvimento histórico e da relação que se estabelece com o contexto em que a Cooperunião está inserida. Segundo Clacir, *quando se quer avançar em alguma*

²⁶ O assentamento tem um time de futebol, que disputa os campeonatos regionais, e uma equipe de bocha.

coisa tem que esperar que aconteça a necessidade, não se deve criar nada sem necessidade, porque quando se deseja fantasiar uma organização diferente só porque fica bonito, não funciona. Todos os entrevistados ressaltaram em algum momento que a organização se encontra sempre em processo de mudança para se adaptar à realidade do momento histórico.

"Nós já temos como consciência isso: quando dá um problema aqui dentro, uma crise interna aqui dentro, é um sinal de que aquilo já se superou e daí você vai para um passo novo" (Clacir Bergmann).

No entanto, o novo não pode ser previsto antes que haja uma demanda real. Segundo Clacir, *ninguém sabe o que vai ser o novo.*

"Agora ninguém vai saber se essa estrutura vai ser a divisão da renda diferente, vai ser o controle da mão-de-obra diferente, vai ser os investimentos" (Clacir Bergmann).

Ocorrendo a necessidade da mudança, a iniciativa dos associados é importante na definição das novas estruturas.

"Depende de cada pessoa, porque se eu quiser que uma organização vá bem [...] eu vou contribuir com isso" (Maria Lautéria).

Maria afirma que, neste sentido, *todos têm que ajudar* e que se for necessário, como resalta Carlos, *será revisto o planejamento e as estruturas organizacionais da cooperativa e as normas serão rediscutidas.*

7.2 COOPERATIVA 21: TRABALHO OU FORÇA DE TRABALHO?

As cooperativas de trabalhadores atuando no setor de serviços, especialmente em setores onde há uma tendência de terceirização das atividades, têm se multiplicado nos últimos anos, principalmente a partir da inclusão do parágrafo único do Art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que determina não haver vínculo empregatício entre o cooperado e o contratante dos serviços da cooperativa. Neste sentido, o estudo da Cooperativa dos Trabalhadores em Portaria, Conservação e Limpeza – Cooperativa 21 agrega, além dos objetivos desta pesquisa e ainda que seja como subproduto da análise e não seu foco principal, a possibilidade de colaborar na compreensão da capacidade de autogestão dos trabalhadores em organizações que atuam neste setor da economia. Da mesma forma e com as mesmas limitações, pode contribuir também na compreensão da atuação das incubadoras universitárias de cooperativas populares.

Em março de 1999, um grupo de trabalhadores ligados ao Sindicato de Vigilância do Paraná participou do evento de lançamento da Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares. Neste momento, este grupo estabeleceu um contato com a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), um programa de extensão recém criado na Universidade Federal do Paraná. A partir deste contato iniciou-se uma mobilização de trabalhadores que atuavam no setor para formação de uma cooperativa de prestação de serviços de vigilância, formando um grupo que chegou a ter 80 pessoas. Este grupo participou durante aproximadamente um ano do processo de incubação da ITCP, inclusive realizando cursos de formação em cooperativismo e gestão. No entanto, a legislação que

regulamenta a prestação de serviços de vigilância determina que as empresas devem ter seus trabalhadores contratados pelo regime (CLT) impedindo, dessa forma, que ele sejam cooperados (ou associados de qualquer outra forma) da organização. Esta situação impôs uma definição entre encerrar o processo de formação ou modificar o objeto social da cooperativa. De acordo com David Mohamed, *esta decisão foi tomada em uma reunião em que uma parte do grupo não continuou porque queria trabalhar em vigilância*, ou seja, o objeto de trabalho era mais importante que a forma.

Outra parcela, no entanto, considerou que, segundo David, *não devia desperdiçar o trabalho que já havia sido feito em cooperativismo*. Este grupo, constituído por aproximadamente 15 a 20 pessoas, decidiu continuar o processo de formação modificando o objeto social para prestação de serviços em portaria, ainda que mantivesse a intenção de trabalhar com vigilância, lutando pela alteração da citada lei. Esta decisão foi influenciada em parte pela oportunidade de preencher um posto de trabalho de portaria na Associação dos Professores da Universidade Federal do Paraná. A partir de uma pesquisa de mercado e da constatação de que a maioria das empresas que atuavam neste setor também prestam serviços de limpeza e conservação, o grupo que decidiu continuar a formação da cooperativa incorporou também no objeto social os serviços de limpeza e jardinagem.

Com a modificação do objeto social, outras pessoas vieram a se incorporar ao grupo que chegou a ter neste segundo momento em torno de 40 pessoas. Algumas dessas pessoas não passaram pelo processo de formação da ITCP. No início da cooperativa, houve uma dificuldade em conseguir estabelecer contratos e possibilitar a manutenção da organização. Neste período houve alguns associados que

perderam a motivação e o grupo novamente se reduziu, ficando nos atuais 26 associados. Atualmente, a Cooperativa 21 conta com três contratos que ocupam dez pessoas nos postos de trabalho.

Foram realizadas, para efeitos deste pesquisa, duas entrevistas com associados que participam do grupo desde o seu início: Jorge Fagundes Chaves, presidente e David Mohamed el Hourri, tesoureiro da Cooperativa 21. A escolha destas pessoas deveu-se ao conhecimento prático e histórico que os mesmos têm da organização desde sua fundação, cujo conteúdo é especialmente relevante para o presente estudo, na medida em que permite evidenciar não apenas o funcionamento da Cooperativa 21, como suas contradições.

7.2.1 Gestão democrática

Não há clareza entre os entrevistados sobre a forma como a Cooperativa 21 está estruturada. Além das estruturas formais, que são a diretoria, o conselho fiscal e o conselho de ética, para Jorge a cooperativa conta ainda com a assembléia geral e a reunião da diretoria ampliada (aproximadamente 8 pessoas), enquanto que para David só há o conjunto dos cooperados. Das estruturas formais, o conselho de ética existe para julgar casos especiais de comportamento dos cooperados mas nunca foi acionado. O conselho fiscal reúne-se trimestralmente e também é pouco atuante. A pouca estruturação da cooperativa está relacionada à fragmentação do processo de gestão, levando Jorge a afirmar até que *na verdade não existe um processo de gestão*. Esta afirmação está relacionada ao fato de que as atividades da gestão da cooperativa restringem-se na maioria dos casos a ações emergenciais, ou seja, solucionar questões específicas do cotidiano da organização. Para Jorge,

"tem uma coisa cultural, as pessoas elegeram alguém então é aquele que tem que se preocupar não sou eu" (Jorge Fagundes Chaves).

Se for relacionado a prática de gestão restrita a ações emergenciais à esta afirmação de Jorge sobre a responsabilidade que as pessoas assumem em relação as ações da cooperativa, pode-se perceber que a gestão da organização é exercida pelos componentes da diretoria porque são as pessoas que tem a responsabilidade de solucionar os problemas que porventura surgirem.

Ainda assim, as decisões de maior relevância são remetidas à assembléia. Segundo David, *quando é uma decisão estratégica "de vulto mesmo" então a diretoria leva para assembléia*. Na própria afirmação de David percebe-se que a envolvimento é diferenciado: *a diretoria leva para assembléia*. O depoimento de Jorge evidencia esta diferença de envolvimento quando destaca que *a assembléia é o espaço de sacramentar, justificar o que está acontecendo*. Neste sentido, David reafirma a *necessidade de que os cooperados se envolvam mais com a cooperativa* declarando que *foi solicitado à incubadora a realização de cursos de formação do trabalhador sobre cooperativismo e sobre o próprio estatuto*.

Pode-se relacionar este envolvimento dos associados com o fato de que, segundo Jorge, *o que move as pessoas a entrar na cooperativa é a necessidade imediata*. A falta de emprego e a dificuldade de manutenção das condições materiais de vida levam as pessoas a buscarem alternativas que em determinados casos pode ser a cooperativa.

"Nesta situação a pessoa diz sim para tudo [...] o poder de crítica está embaixo mas a auto-estima também está lá embaixo [...] a medida que vai trabalhando e que vai

pagando as contas a auto-estima fica forte e daí começa a achar que a cooperativa para ele é ruim, que pode ganhar mais lá fora” (Jorge Fagundes Chaves).

Jorge ressalta ainda que *se não existe compreensão, por parte do associado, das relações de trabalho e de produção que se estabelecem na sociedade atual, então este associado não fica muito tempo na cooperativa, só enquanto houver necessidade ou enquanto for mais vantagem estar na cooperativa que trabalhar com carteira assinada*. Este baixo comprometimento se acentua porque

“[...] é difícil apresentar a cooperativa como alternativa de mudança da sociedade, porque eu acho que ela não responde por isso. Ela pode no máximo melhorar as condições de trabalho” (Jorge Fagundes Chaves).

Este aspecto é acentuado especialmente se for considerado que o objeto de trabalho da Cooperativa 21 é a prestação de serviço em portaria e limpeza, em que a relação de trabalho envolve o relacionamento direto do associado com o contratante. Neste sentido, Jorge afirma que *é inerente ao serviço que o contratante seja patrão, pois no serviço o relacionamento é com a pessoa, diferente da produção em que relacionamento é com o produto*. Ao ser questionado se poderia haver uma mudança nesta relação se fosse possível modificar a concepção do objeto de trabalho de ‘prestação de serviço’ para ‘produção de um bem imaterial’²⁷, Jorge afirma que

²⁷ “Produção de um bem imaterial” é um recurso de argumentação utilizado na entrevista, é de fato apenas uma abstração com o objetivo de diferenciar a venda de força de trabalho da venda de uma mercadoria (neste caso a segurança ou a limpeza).

“Pode haver essa distinção teoricamente mas não na prática. Não há como dissociar isso. Não está escrito em lugar nenhum isso mas é assim que acontece” (Jorge Fagundes Chaves).

Considerando, então, estes aspectos, é possível perceber que há uma relação entre o baixo comprometimento e a finalidade da Cooperativa 21 definida coletivamente pelos associados, de um lado, e o significado que cada associado dá a esta finalidade, de outro. Esta relação é reforçada pela constatação de que na assembléia a discussão gira em torno das questões operacionais da execução do trabalho para o contratante. Segundo Jorge, *o operacional ocorre na assembléia porque todo mundo dá palpite sobre o trabalho, sendo que esta situação se intensificou com a saída do pessoal que compunha o grupo dos vigilantes.*

Outro problema identificado nos depoimentos e que dificulta o envolvimento dos associados com a gestão da cooperativa é o distanciamento físico entre os mesmos. De fato, não só os postos de trabalho ficam distantes uns dos outros como são divididos em turnos, o que não permite que os associados discutam com maior frequência as questões da cooperativa. Segundo Jorge, *é a dispersão das pessoas nos postos de trabalho que acaba sendo um fator determinante para as pessoas não se envolverem no trabalho coletivo.*

Portanto, a participação da diretoria na gestão é mais efetiva, sendo que a diferença individual entre os diretores não é significativa do ponto de vista dos entrevistados. A participação do conselho fiscal é baixa e na assembléia a participação é alta mas pouco efetiva, pois só ocorre (i) quando a diretoria solicita a manifestação dos associados, (ii) em questões operacionais ou para oficializar decisões previamente tomadas pela diretoria. O associado participa com mais

efetividade, ainda que se considere a questão da dupla característica do contratante como cliente e patrão, na definição das questões relativas ao próprio posto de trabalho.

Em relação à responsabilidade sobre o processo de gestão, as entrevistas identificaram que a mesma é assumida pelo decisor, na maioria dos casos, portanto, pela diretoria. Este fato está relacionado, como já foi descrito anteriormente, à ausência de planejamento das atividades que torna o processo de gestão fragmentado. Em relação a isso, Jorge afirma que

“Como presidente eu tenho um pouco mais de responsabilidade que os outros [...] a mesma responsabilidade mas um pouco mais” (Jorge Fagundes Chaves).

A contradição nesta afirmação está relacionada ao reconhecimento de que, idealmente, todos deveriam ser responsáveis pelas ações da Cooperativa 21, mas que na prática esta situação não ocorre como deveria.

A informação é outro aspecto, identificado pelos entrevistados, em que há dificuldades de apropriação coletiva. Segundo Jorge, *existe uma dificuldade em ‘socializar’ a informação que acaba ficando concentrada na diretoria*. David afirma que *neste ponto é preciso melhorar bastante, pois a diretoria passa a informação dentro do possível mas não existe uma estratégia, é totalmente informal*. Esta afirmação reforça a constatação de uma ação que parte da diretoria. Mesmo quando a informação está acessível, Jorge afirma, em relação ao domínio que os associados tem desta informação, que

"aí a gente se depara com todo o idealismo que tem quando se pensa a cooperativa e as coisas como elas são, o concreto mesmo" (Jorge Fagundes Chaves).

Jorge ressalta, ainda, que *não são todos que conseguem sair de trabalhadores assalariados e administrar o próprio negócio, pois precisa de um conhecimento que nem todos detêm.*

7.2.2 Controle sobre o processo de produção

A questão da informação já introduz, sob uma aspecto diferente, os elementos tratados nessa seção. A descrição das ações da cooperativa em relação ao processo de produção levará a perceber que a capacidade dos trabalhadores em controlar este processo, ou seja, *sair de trabalhadores assalariados e administrar o próprio negócio*, envolve mais que conhecimento. A própria definição do 'produto', ou do objeto social, já fornece alguns indícios desta questão.

Conforme já foi descrito anteriormente, a Cooperativa 21 presta serviços de portaria, limpeza e conservação, que envolve também a zeladoria e a jardinagem. Nas entrevistas foi solicitado que os associados explicassem detalhadamente de que consistia a mercadoria gerada pela organização. Jorge afirmou que o serviço de portaria consistia em

"fazer o trabalho de porteiro" (Jorge Fagundes Chaves).

Esta afirmação reforça a dificuldade citada anteriormente em dissociar a pessoa do produto do seu trabalho. Por outro lado, em relação ao serviço de jardinagem, Jorge descreveu suas atividades e seus resultados, incluindo a produção de mudas.

Os contratantes dos serviços da Cooperativa 21 são, em geral, condomínios residenciais ou mistos que firmam contratos por períodos determinados de um ano.

A diretoria da cooperativa procurou firmar contratos com empresas comerciais e indústrias mas não obteve sucesso. Os contratos são baseados em outras cooperativas e outras empresas do setor e procuram assegurar condições de trabalho, como, por exemplo, local adequado para as refeições, local coberto para trabalhar, descanso remunerado, férias, vale transporte e vale alimentação, incorporando alguns destes itens nos valores do contrato. Constam também cláusulas referentes ao recolhimento do INSS e a garantia de que o cooperado não venha a entrar como uma reclamatória trabalhista contra o contratante.

Os valores dos contratos são discutidos com os possíveis ocupantes dos postos de trabalho e procuram garantir que a remuneração do cooperado seja equivalente ao piso salarial da categoria. Embora exista a intenção de que o cooperado participe da elaboração da planilha de custos que define os valores dos contratos, individualmente, a preocupação tem sido sempre, segundo Jorge, *qual será o valor da remuneração mensal*.

Na negociação com o contratante a cooperativa representa os cooperados como um corpo coletivo. No entanto, alguns problemas tem ocorrido porque o *cooperado não se sente representado* pelas propostas de trabalho. Neste sentido, Jorge identifica que as negociações de contrato *envolvem três mediações: (i) com o cliente, no sentido de definir o melhor serviço pelo menor preço, (ii) com a cooperativa, que tem como objetivo garantir a sua manutenção e (iii) com o cooperado, que é o gerador de valor, no sentido de obter a melhor remuneração pelo seu serviço*. Para ele o acordo *entre estes três interesses diferentes depende da forma como cada um se percebe no contexto. Existe muita diferença entre os*

associados em relação à apropriação da cooperativa o que resulta em diferentes posicionamentos com relação a este acordo.

"Esse acordo entre a cooperativa e os cooperados é interessante porque a gente está falando da gente mesmo. Onde que está a fronteira entre eu e a cooperativa? Eu sou a cooperativa. Então é uma fronteira muito difícil de você conseguir sentir ela" (Jorge Fagundes Chaves).

Dos 26 cooperados apenas quatro conseguem elaborar uma planilha para calcular o valor do contrato e destes só 2 conseguem fazer sozinhos, o que demonstra que a construção da planilha não é coletiva. As outras pessoas até compreendem a planilha mas não aceitam os valores. Surgem questionamentos principalmente no que se refere à relação entre os valores destinados à remuneração dos associados e à manutenção da cooperativa. Segundo Jorge, *as pessoas estão sempre tentando melhorar sua remuneração mas é um consenso entre todo mundo que a infra-estrutura é insuficiente.* Também não há clareza sobre a forma de aplicar os recursos destinados à cooperativa. Esta discussão tem se desenvolvido principalmente nas assembléias, que ocorrem semestralmente, mas também em conversas informais e reuniões de esclarecimento. Em geral são ações que partem da diretoria em resposta aos questionamentos dos outros associados.

Em relação a divisão do trabalho é possível identificar uma clara separação entre as atividades realizadas no posto de serviço, ou seja, a atividade fim, e as de gerenciamento da organização, que envolvem desde a venda do serviço e a discussão do contrato até as questões administrativas mais operacionais. Segundo David, *a maior parte das pessoas não se envolve nas atividades de gerenciamento*

da cooperativa, só vai para o posto de serviço. Hoje quem estabelece contato com os possíveis clientes e decide para quem vender o serviço é a diretoria.

A organização do trabalho em relação às atividades de gerenciamento é definida pela própria diretoria, ainda que de forma precária, pois, como afirma Jorge, *falta planejamento e a gestão fica ao sabor dos acontecimentos. Esta situação gera um ciclo pois a diretoria acaba resolvendo todos os problemas e passa a imagem de que os outros não colaboram, imagem esta que reforça o papel da diretoria na execução das atividades de gerenciamento.* Um segundo aspecto destacado por Jorge contribui para a concentração da administração da cooperativa pela diretoria.

"Embora não verbalizem, os cooperados não se sentem capazes de fazer o trabalho, então, à medida que cooperativa vai conseguindo contratos eles vão para o posto trabalho e aí tiram do ombro de si mesmo ter que estar pensando, ter que estar conhecendo, tem que estar formulando" (Jorge Fagundes Chaves).

No posto de serviço a equipe é responsável parcialmente pela organização do trabalho. Nos exemplos citados nas entrevistas, o cliente, representado pelo síndico de um condomínio, define as questões mais gerais da execução do trabalho em conjunto com a equipe. David descreve o processo de solução de problemas relativos à organização do trabalho em três etapas: *(i) o síndico tenta resolver com a equipe, (ii) se não for possível resolver com a equipe entra em contato com a diretoria da cooperativa para que esta tente resolver com a equipe e (iii) se não resolver o problema o síndico pode pedir a substituição de um componente da equipe.*

“Tem casos em que ele [o síndico] pede: ‘olha, não tem mais como agüentar esta situação e eu preciso que substitua tal fulano’. Aí quando ele solicita, aí não tem como a gente... tem que fazer a substituição” (David Mohamed).

Especificamente em relação a um dos contratos, Jorge afirma que os *condôminos influem bastante na forma de atuação, pois a relação é direta entre cliente e cooperado. Raramente o cliente se dirige à cooperativa, somente em casos críticos e diretamente com a direção da cooperativa*. Pelo lado da cooperativa, identificou-se também que a postura de um dos cooperados tem sido de *cumplicidade com o cliente e não com os outros cooperados*.

Não há concordância entre os entrevistados em relação à jornada, outro elemento do processo de trabalho. Para Jorge, *a carga horária não se restringe ao posto de serviço, mas ele reconhece que para alguns associados que consideram que sua contribuição para a cooperativa se restringe ao posto de serviço, a jornada é definida pelo contrato e varia de cliente para cliente*. Por outro lado, na concepção de David, *a jornada é definida pelo posto*. Ele mesmo não considera as atividades que executa como tesoureiro da Cooperativa 21 como parte da jornada de trabalho. Além disso, no posto de trabalho, *a equipe tem alguma liberdade para modificar ou compor os horários, a não ser que o contratante solicite alguma alteração. Neste caso o contratante é atendido*.

Como foi possível perceber, há uma escassez de elementos não apenas para que a Cooperativa 21 atue no controle dos meios de produção, como para empreender uma análise detalhada deste controle, pois são poucos os instrumentos utilizados nos processos de trabalho relacionados à essa cooperativa. Em relação à portaria, o único instrumento de trabalho é o uniforme, cujo padrão foi definido em

assembléia e é adquirido pelo cooperado, financiado pela cooperativa. Nos serviços de limpeza, os instrumentos de trabalho e os produtos utilizados são de propriedade do contratante mas a definição do tipo de produto ou instrumento, a quantidade e a forma de utilização é de responsabilidade do associado. Em relação ao patrimônio coletivo²⁸, o cooperado comunica à diretoria que vai utilizar o equipamento, sendo que a forma de utilização é definida pela diretoria.

7.2.3 Distribuição do resultado

A remuneração segue a lógica da definição da jornada de trabalho, sendo, da mesma forma, considerada a partir do posto de trabalho. Portanto, o valor da remuneração varia de acordo com o contrato firmado pela cooperativa procurando estabelecer como valor mínimo o equivalente ao piso salarial da categoria. Os associados decidiram que os mais antigos ocupam os postos de trabalho com melhor remuneração e na medida em que surgem melhores contratos é realizado um remanejamento. Jorge afirma que *esse remanejamento não é simples de operar porque o cliente não gosta da mudança, prefere que fiquem sempre as mesmas pessoas*. Somente a hora do posto trabalho é remunerada, as outras horas são todas voluntárias gerando um questionamento individual em relação ao sacrifício voluntário que é empreendido por poucos. Além da remuneração pelo posto de trabalho foi instituída uma bonificação percentual do valor do primeiro ano de contrato para quem efetua a venda.

²⁸ O patrimônio compreende, atualmente, máquina de escrever, computador, cabo de extensão elétrica para cortador de grama e veículo tático móvel (alugado).

Não houve uma situação de sobra que resultasse em aumento do patrimônio, mas houve uma doação para aquisição de um equipamento em que todos os associados, trabalhando ou não pela cooperativa, contribuíram igualmente.

7.2.4 Comentários Adicionais

Para Jorge, o processo de formação da cooperativa é marcado pela separação do grupo inicial dos vigilantes. No seu entendimento, a motivação inicial daquele primeiro grupo era sair da relação de trabalho assalariada ou, nas suas palavras, *fugir do patrão*. Na formação do segundo grupo este objetivo persistiu somente para as poucas pessoas que continuaram, originárias do grupo inicial. A motivação da maioria passou a ser a necessidade de melhorar as condições de acesso ao mercado de trabalho, contando, para isso, com o apoio da UFPR por intermédio da ITCP.

Jorge não acredita, no entanto, que o objetivo inicial possa ser atingido na atual situação da Cooperativa 21. *Para não ter patrão seria necessário deixar de prestar serviços e partir para a produção em que há maior possibilidade de controle sobre o processo produção.*

Por outro lado, David parece estar mais identificado com a motivação do segundo grupo, ainda que seu posicionamento seja contraditório. Ao mesmo tempo que considera um problema a falta de sentido de coletividade no grupo, sugere como mudanças necessárias para o desenvolvimento da organização (i) uma maior liberdade para a diretoria, desvinculando seus membros da necessidade de atuar nos postos de trabalho e (ii) uma estrutura que permitisse substituir as pessoas que estão dando problema e que pudessem prejudicar a organização. Este dois

aspectos indicam a valorização de elementos presentes nas relações de trabalho assalariadas em detrimento de uma concepção autogestionária de organização.

7.3 AMBIENS COOPERATIVA: DO PLANEJAMENTO À LEGITIMAÇÃO

A fundação da Ambiens Sociedade Cooperativa em 17 de junho de 2000, no município de Curitiba, Estado do Paraná, resultou de um longo período de discussão. A idéia começou a ser desenhada em 1997 por um grupo de estudantes do curso de arquitetura e urbanismo da Universidade Federal do Paraná. Estes estudantes tinham em comum o interesse pela área de planejamento urbano e o desejo de criar uma organização que pudesse desenvolver trabalhos neste campo. O grupo passou a se reunir para discutir a forma de constituição desta organização e aprimorar a concepção sobre o objeto de trabalho. Nestas reuniões, outras pessoas, na maioria dos casos também estudantes, eram convidadas a participar. Os convidados possuíam alguma identificação com o objeto de trabalho idealizado e, ainda que implicitamente, com um determinado perfil político e ideológico. Além disso, normalmente estes convidados participavam de alguma forma de atividade coletiva²⁹ que delineava um perfil para o trabalho coletivo. Fatores subjetivos, relacionados ao campo afetivo, também influenciavam nos convites.

A discussão em torno das questões relativas ao planejamento urbano era bastante orientada pela crítica ao tecnicismo que fundamentava os trabalhos desenvolvidos pelos centros de planejamento urbano e regional no Município de

²⁹ Por exemplo, diretório estudantil, grupo de capoeira e atividades de extensão universitária.

Curitiba. O contato com experiências exitosas de planejamento que promoviam o envolvimento das comunidades colaborava na fundamentação da crítica.

Esta postura crítica também dava suporte à tentativa de criação de uma organização cujas relações de trabalho fossem da mesma forma diferenciadas das relações que se estabeleciam nas empresas tradicionais. A idéia de criação de uma cooperativa já havia surgido desde o início³⁰. A fundamentação ideológica do cooperativismo se coadunava com a proposta de trabalho democrático do grupo. Nestes momentos iniciais, o grupo discutia principalmente os princípios que fundamentariam tanto a forma de organização quanto de atuação em relação ao planejamento, esta última baseando-se fundamentalmente no rompimento com o conhecimento disciplinar. Esta fase de discussões teve uma duração aproximada de dois anos³¹.

Em 1999, surge a oportunidade de elaboração de um projeto que possibilitaria uma experimentação do trabalho em grupo. Este projeto tinha características que se amoldavam aos interesses do grupo. A partir de um contato com um dirigente do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST), surgiu a proposta de planejamento para o desenvolvimento de um assentamento da reforma agrária recém instalado em uma região próxima à Curitiba. Este trabalho foi desenvolvido durante quatro meses de forma voluntária pelos integrantes do grupo. O sucesso na execução deste projeto intensificou a constituição da cooperativa. No primeiro semestre de 2000 iniciaram-se as discussões em torno do Estatuto Social. Em paralelo, procurava-se registrar e formalizar os princípios que foram debatidos no início da formação do

³⁰ Especificamente, por influência do pai de uma integrante do grupo, que já havia participado de uma cooperativa

³¹ A grande maioria dos associados já atuava profissionalmente nesta ocasião.

grupo, afinando também as definições em relação às características essenciais dos projetos que seriam realizados.

O projeto no assentamento também ampliou o campo de atuação do grupo que passou a incorporar na definição do objeto também o planejamento rural. Neste período, ocorreu igualmente a "passagem" de várias pessoas pelo grupo na tentativa de completar o número de vinte pessoas que eram necessárias para constituição da cooperativa. Este objetivo não foi atingido durante o desenvolvimento das discussões, sendo que em torno de cinco pessoas vieram a se incorporar ao grupo somente no dia da assembléia, sendo fundada a Ambiens com 22 associados.

O objeto de trabalho da Ambiens foi definido a partir de um longo processo de debate. Porém, a própria vivência com a implementação dos projetos e seus resultados levam os associados a identificarem o produto da Ambiens como algo mais que a sua definição formal. O sentido do trabalho é compreendido também na perspectiva (i) da melhoria das condições de vida das comunidades atingidas e (ii) da geração de conhecimentos que permitam o desenvolvimento de novas formas de intervenção no espaço físico e no ambiente social.

Os dados para análise das ações da Ambiens foram obtidos por meio de entrevistas, observações e documentos. Foram realizadas cinco entrevistas com os seguintes associados:

1. Vânia Rodrigues – geógrafa e fotógrafa;
2. Alexandre Pedrozo – arquiteto urbanista e presidente da cooperativa;
3. Simone Polli – arquiteta urbanista e integrante do Conselho Fiscal;
4. Abner Picinatto – engenheiro agrônomo;

5. Patrícia Cartes Patrício – bióloga e integrante do Conselho de Administração.

7.3.1 Gestão democrática

As entrevistas realizadas com os associados da Ambiens sugerem que estes têm alguma dificuldade para identificar claramente sua estrutura organizacional. Um conjunto de fatores colabora para esta dificuldade, entre os quais pode-se destacar os três mais importantes. Primeiramente, porque esta estrutura se constitui informalmente e não se transformam em normas, em regras ou em um organograma claramente definido. Em segundo lugar, mesmo as instâncias formais têm suas atribuições definidas informalmente. O terceiro fator é que existe uma grande variação dos integrantes destas instâncias, dificultando a identificação de grupos definidos. Por outro lado, não há muita disparidade entre as percepções dos associados sobre a relação entre os níveis de gestão e os tipos de agrupamentos que se formam para responder a estes níveis.

A forma mais simples de agrupamento identificada estabelece a separação entre concepção e execução. Para Vânia, a concepção das ações *cabe ao conjunto dos cooperados* e envolve *as atividades estratégicas* como o planejamento e as decisões de caráter fundamental. A execução das ações, para Vânia, está relacionada ao *nível operacional* e é separada em dois grupos de atividades: as referentes ao *gerenciamento* e as referentes à *implantação dos projetos ou outros produtos da cooperativa*.

Os demais entrevistados concebem este processo aproximadamente da mesma forma, mas vão além, identificando os grupos ou instâncias organizacionais

que respondem por estas ações. É possível citar três instâncias que surgiram com maior evidencia: o Conselho de Administração, as Equipes de Trabalho e o conjunto dos cooperados. O Conselho de Administração é a única estrutura formal entre as citadas e responde pelas ações operacionais do gerenciamento da cooperativa e do suporte à implementação dos projetos. De acordo com Patrícia, *o Conselho de Administração operacionaliza as decisões dos cooperados*. Os três integrantes do conselho são escolhidos a cada três anos e não há um processo formal para esta decisão. Nas duas oportunidades em que houve escolha dos integrantes não houve disputa para ocupação das funções. Os associados escolhidos foram aqueles que se dispuseram a exercer as atividades administrativas.

As Equipes de Trabalho são estruturas temporárias mas podem ser consideradas como integrantes de uma instância da gestão que seria responsável pela implementação das atividades relativas aos projetos. Como projetos compreende-se a elaboração de planos, realização de eventos de capacitação e demais atividades direcionadas ao público externo à organização. As equipes são formadas por afinidade das pessoas em relação ao tema e ao objeto do trabalho e pela disponibilidade de tempo do associado. Segundo Simone, *algumas decisões relacionadas aos projetos são encaminhadas para o conjunto dos cooperados*, como, por exemplo, as que interferem na relação da cooperativa com o ambiente, ou seja, decisões políticas ou estratégicas e em alguns casos, decisões pertinentes à gestão financeira dos projetos.

O conjunto dos cooperados é percebido como a instância superior da cooperativa. Para Simone, *não há diferença entre este grupo e a cooperativa pois aqueles que não participam do grupo mas que são formalmente associados à*

cooperativa nem são considerados. A Ambiens conta com 20 associados e o grupo é composto, de acordo com Simone, de 14 pessoas. Esta diferença refere-se aos associados que solicitaram o desligamento da cooperativa. Esta solicitação não foi atendida em virtude da exigência legal do número mínimo de vinte associados para constituir uma cooperativa.

O conjunto dos cooperados será denominado, na seqüência, de Grupo. As reuniões do Grupo acontecem basicamente de duas maneiras. Em assuntos cotidianos e decisões menos polêmicas, reúnem-se os associados que estão presentes na cooperativa no momento e que variam de 5 a 10 pessoas de acordo com os depoimentos. Os entrevistados consideraram que estes associados participam mais ativamente da cooperativa e alguns até afirmaram que chegam a constituir-se em um Subgrupo. A segunda forma de reunião se dá quando há a convocação formal do Grupo. Normalmente a convocação ocorre (i) para as reuniões que definem os planejamentos estratégico e anual da cooperativa, (ii) quando as decisões tem caráter mais polêmico e (iii) em temas de maior importância ou que se relacionam à identidade da cooperativa. Abner discorda desta última situação e afirma que *a importância dos temas não têm necessariamente influência sobre o número de pessoas que participam*.

Além destas três instâncias, existe o Conselho Fiscal, que se constitui em uma estrutura formal mas que não atua efetivamente. De acordo com o Estatuto da Ambiens, o Conselho Fiscal deveria reunir-se mensalmente para acompanhar e fiscalizar as ações da cooperativa (AMBIENS, 2000, p. 28). Este conselho é composto de três integrantes titulares e igual número de suplentes que são escolhidos anualmente, seguindo o mesmo processo descrito para o Conselho de

Administração. Mesmo não havendo uma atuação efetiva, Patrícia considera que *Conselho Fiscal atua no mesmo campo que o Conselho de Administração, sendo que o primeiro acompanha as ações do segundo.*

Neste mesmo sentido, Simone menciona que também *pode haver a criação de estruturas organizacionais temporárias e informais para executar tarefas específicas de acordo com a demanda da cooperativa.*

Sobre a divisão das atribuições entre os componentes desta estrutura, é importante ressaltar que, de acordo com Patrícia, *todo mundo faz tudo*, ou seja, não há uma divisão objetiva, o que sugere que entre os associados que compõem o Grupo não há atribuições funcionais. Como foi afirmado inicialmente, a dificuldade de identificar a estrutura possivelmente perpassa esta questão de que os associados circulam entre as instâncias organizacionais executando várias atividades.

A descrição das atividades exercidas pelas instâncias organizacionais da Ambiens, mostra que o que aparece mais claramente definido são as ações operacionais, exercidas no âmbito do Conselho de Administração e das Equipes de Trabalho, e as ações estratégicas, exercidas pelo Grupo. No entanto, existe, segundo Alexandre, um baixo grau de integração entre o nível estratégico e o operacional e mesmo entre os vários conjuntos de ações operacionais, o que o leva a afirmar que

"os vários projetos formam o cooperativa" (Alexandre Pedrozo)

e que *as questões operacionais deste conjunto de projetos fica ao encargo do Conselho de Administração.* A vinculação entre o nível estratégico e o nível intermediário *ocorre informalmente e subjetivamente e o acompanhamento e*

avaliação nos níveis estratégico e intermediário é exercido pelo Grupo mas somente em situações polêmicas, quando o Grupo precisa se reunir para se fortalecer.

A efetividade da participação dos associados nas Equipes de Trabalho e no Grupo é influenciada por quatro aspectos principais, seja qual for o nível de gestão: (i) o interesse pessoal pelo assunto, (ii) o perfil pessoal, (iii) o conhecimento sobre o assunto e (iv) a apropriação da idéia da cooperativa, que está relacionada ao tempo de envolvimento com o processo de formação da organização. O primeiro item está relacionado à tentativa de objetivação dos interesses pessoais no âmbito coletivo, que leva à maior participação. Para Abner, no entanto, *existe uma tendência de nivelamento em relação ao interesse que indica uma propensão a uma participação mais equânime por parte dos associados.* Em relação ao segundo item, Simone afirma *que a postura das pessoas tem mudado com tempo, pois, no início, a efetividade de participação de algumas pessoas era maior, mas agora está mais equilibrado.* O terceiro e o quarto estão em parte relacionados à legitimação do associado quando expressa sua opinião. No Conselho de Administração não há diferenças expressivas de efetividade na participação.

Em relação às questões estratégicas, Vânia identifica dois elementos que diminuem a freqüência do debate e da ação neste nível. Em primeiro lugar *o grande volume de ações operacionais que impõem uma dedicação neste nível e que diminui o tempo para o pensamento estratégico.* A *fragmentação da participação das pessoas nos projetos*, que já havia sido descrita anteriormente, *também contribui neste sentido.*

No entanto, ainda que a participação seja fragmentada e que haja um descolamento do nível estratégico em referência ao operacional, o senso coletivista

surge com razoável intensidade em relação à responsabilidade dos associados sobre as ações da cooperativa. Vânia afirma que a atuação da cooperativa

"não é pessoal, é a cooperativa que está falando" (Vânia Rodrigues)

Neste sentido, Abner afirma que *quem responde externamente pelas ações empreendidas pelos associados quando estes agiam em nome da organização é a cooperativa, em qualquer situação. Internamente, pode-se verificar se a responsabilidade é individual.*

"Eu vou discutir antes de dizer se eu vou compartilhar ou não desta decisão, vai ter que argumentar porque tomou decisão, mas na verdade qualquer que seja decisão eu vou estar comprometido" (Abner Picinatto)

Portanto, existe um comprometimento mas existe um controle coletivo sobre as decisões tomadas individualmente ou em grupo em nome da cooperativa. Como as responsabilidades são delegadas pelo conjunto da cooperativa, então as decisões tomadas no âmbito destas responsabilidades remetem à cooperativa. Se individualmente um cooperado ultrapassa o limite a ele delegado, o mesmo deve responder internamente. Externamente, é a cooperativa que assume a responsabilidade. No entanto, Vânia considera que

"se você fez individualmente, você quebrou a regra, o princípio da coisa, que não é ser individual" (Vânia Rodrigues).

Desta forma, no caso de uma ação individual, deve ser analisado se a cooperativa assume a responsabilidade. Esta relação é esclarecida por Simone quando afirma que *a responsabilidade é da cooperativa até o limite da legitimidade*

que os grupos ou indivíduos têm para tomar a decisão. Porém, em uma situação específica, se essa legitimidade for ultrapassada e não for possível reverter a situação, a cooperativa assume. Patrícia reforça esta afirmação ressaltando que *se fosse discutido no grupo e a decisão tivesse ficado clara então o grupo assumiria a responsabilidade.* Esta situação pode parecer confusa, mas torna-se clara quando Alexandre afirma que *mesmo definida a culpa, a responsabilidade é de todos e a única situação diferente possível é quando a pessoa assume a responsabilidade por algo, pois esta é sua postura individual.* Ou seja, *se a pessoa considerar que a responsabilidade é sua, a cooperativa pode deixar que seja assumido individualmente, mas se isso não ocorrer, a cooperativa assume.* Ocorre, portanto, que é o próprio indivíduo que avalia se a ação empreendida por ele estava dentro dos limites concedidos pelo Grupo. Segundo Patrícia os associados vão

"tomar posições que vão ter que ser baseadas em leis morais, que cada um de nós apropria e que já sabe que vai ser assim que você vai agir. E até quando você sai para falar pela cooperativa já sabe como responder" (Patrícia Cartes Patrício)

Esta situação mostra-se contraditória, pois ao mesmo tempo em que o Grupo está disposto a assumir coletivamente a responsabilidade pelas ações empreendidas, esta decisão é individual. O próprio indivíduo coloca limites à liberdade de decisão e de responder em nome da cooperativa.

O baixo grau de integração entre as ações estratégicas e as operacionais se faz presente também em relação à informação. A disponibilidade e o domínio das informações no nível estratégico é maior e encontra-se de forma homogênea em relação aos cooperados e, de acordo com Abner, mesmo quando as informações *estão concentrados nas pessoas existe uma consciência de disponibilizá-las para o*

conjunto. A exceção verifica-se no que concerne às atividades de acompanhamento e avaliação que, no entendimento dos entrevistados, são atividades que não são desenvolvidas em nenhum dos níveis de gestão.

Nas atividades de planejamento e decisão operacionais, os associados tem dificuldade tanto de acesso quanto de domínio das informações. As dificuldades de acesso referem-se basicamente à falta de organização e sistematização das informações. Para Abner, *deveriam haver reuniões para esclarecer a organização das informações*. Vânia considera que *a participação nas questões administrativas operacionais é pequena em função da falta de informação ou de formação (acesso e domínio)*. Esta afirmação relaciona participação e informação em um único sentido, o da participação como resultado da informação. As dificuldades de domínio referem-se ao conjunto das atividades administrativas operacionais mas tornam-se mais evidentes nas questões financeiras.

7.3.2 Controle sobre o processo de produção

A definição do objeto de trabalho da cooperativa ocorre a partir de uma negociação entre os interesses e motivações pessoais e a necessidade e a importância para o Grupo. Segundo Simone, *é um acordo permanente entre a necessidade coletiva e a vontade individual, construído a partir das discussões do Grupo, em que cada associado deu uma contribuição*³². Para Patrícia, *a definição do produto e dos seus "destinatários"*³³ *ocorre em parte pela experiência pessoal e*

³² É importante ressaltar que nesta afirmação há o entendimento de que não se compreende que há uma alteração da vontade individual pela relação com o grupo.

³³ Em vários dos depoimentos foi afirmado que além do contratante formal, o produto normalmente destina-se à comunidade em geral ou à uma comunidade específica. Como exemplo pode-se citar os Planos de Desenvolvimento de Assentamento, que são contratados pelo INCRA mas que se destinam às comunidades de assentados da Reforma Agrária.

visão de mundo de cada um que está ligada à própria constituição do grupo na forma de cooperativa e que foi estabelecida pelo debate. Neste sentido, tanto a forma como a finalidade do produto estão ligadas a uma certa ideologia fundamentada na preocupação com o outro, na solidariedade. Esta negociação se estabelece com o debate e a discussão que se desenvolvem a partir da definição das estratégias até a implementação das ações operacionais.

"tem a ver com as estratégias nossas, definidas no planejamento e nas reuniões mensais" (Alexandre Pedrozo)

Segundo Alexandre, o planejamento estratégico foi desenvolvido a partir da utilização de técnicas³⁴ que permitissem a participação e o envolvimento de todos.

"O grupo pensa a estratégia" (Alexandre Pedrozo).

Para Simone, *as linhas de atuação estratégicas são definidas pela importância para o grupo e pelo interesse dos associados. A importância é constituída pelas possibilidades de inserção no mercado e pelo retorno que esta inserção possibilita refletindo na sustentabilidade da cooperativa. O interesse pessoal é baseado no "gostar" e nas motivações políticas e ideológicas do associado.*

"Aqui é assim, é muito pela vontade do que você quer fazer e pela negociação de se aquilo é importante para o grupo ou não [...] tem que ser legitimada a tua vontade de fazer" (Alexandre Pedrozo).

³⁴ Técnicas de discussão e levantamento de idéias como, por exemplo, a "tempestade de idéias" ("brainstorming").

Definidas as estratégias, o Grupo determina as prioridades mas não descarta do planejamento as ações não prioritárias. Neste ponto, se evidencia novamente a separação entre os níveis estratégico e operacional, que estão relacionados a este acordo e a esta separação entre o ente coletivo e o individual. Ocorre que, em geral, são executadas aquelas ações nas quais alguém tem interesse individual. Ou seja, ainda que se definam as estratégias coletivamente, a operacionalização ocorre pelo interesse individual. Alexandre identifica que *existe uma dificuldade para transformar o planejamento estratégico coletivo em uma ação concreta que seja realizada coletivamente.*

Esta concretização das estratégias está ligada, portanto, à própria definição das atribuições e à divisão e organização do trabalho, que segundo Vânia, *é um processo de aprendizagem.* É possível agrupar o trabalho em três conjuntos de atividades: (i) a busca de projetos, que consiste basicamente em contactar possíveis clientes e elaborar propostas para agências de financiamento, (ii) a execução técnica dos projetos e (iii) o gerenciamento da cooperativa. Em todas as atividades, o controle dos associados sobre a concepção do processo ocorre de maneira direta. Mesmo identificando, por exemplo, a dificuldade de organização das atividades administrativas, afirma-se que esta situação é resultante de uma falha coletiva. Já na elaboração dos projetos, construiu-se um procedimento que envolve: (i) o contato com o contratante ou “destinatário”, (ii) o levantamento de propostas no Grupo por meio de técnicas de tempestade de idéias, (iii) a elaboração da proposta por um grupo menor de associados para posterior aprovação pelo Grupo, (iv) a definição da equipe e (v) a execução técnica do trabalho. Em todas as etapas o envolvimento dos associados é direto, com envolvimento maior nas etapas (iii), (iv) e (v) da equipe que

fica responsável pela implementação do projeto. Não há divisão funcional destas atividades entre os associados ou, como afirma Alexandre,

"todos fazem tudo" (Alexandre Pedrozo).

Existe apenas a divisão de responsabilidade sobre os projetos específicos entre as equipes que se formam para sua implementação. Não há uma definição formal da divisão e da organização do trabalho, pois é uma construção informal do Grupo.

Nas atribuições cotidianas, a divisão se dá pela habilidade em relação à determinada atividade e pela disponibilidade de tempo por parte do associado. O Grupo pode solicitar a um associado que realize determinada tarefa. No entanto, o interesse individual é que é determinante. Para Simone, *o aspecto positivo da organização do trabalho é o fato de ter bastante discussão. A divisão das tarefas é estabelecida pelo Grupo e a organização do trabalho é um vai e volta entre indivíduo e Grupo.*

"o como e quando é estabelecido pelas pessoas que estão aqui" (Simone Polli).

Esta situação não se estende aos contratados da cooperativa, aos não associados. Existem duas formas de contratação: (i) consultores temporários e (ii) funcionário permanente (assalariado). Para Alexandre, *há uma diferenciação clara no caso dos consultores e assalariados, porque o Grupo decidiu previamente qual é a tarefa a ser executada. Entre os cooperados não ocorre dessa forma pois é um acordo entre parceiros. A relação com os consultores não é de parceria.*

"A diferença entre assalariado e o cooperado é o acordo que se faz" (Alexandre Pedrozo).

Em relação ao funcionário permanente, os entrevistados concordam que não há participação na concepção do processo de trabalho e, mesmo no que se refere às suas atividades específicas, o funcionário não tem total liberdade para definir a forma de execução.

"Ele consegue entender muito pouco do que está acontecendo aqui" (Vânia Rodrigues).

Segundo Vânia, *pode ser um processo de inclusão que leve tempo, mas seria necessário desenvolver um trabalho específico com ele*. Existe, portanto, uma consciência da diferença e da necessidade da inclusão. Na prática, porém, esta inclusão não se deu e os motivos identificados para isso foram os seguintes: (i) de acordo com Alexandre, *a postura dos associados e do próprio funcionário*, (ii) para Patrícia, *o fato de o conjunto das atribuições do funcionário ser delimitado externamente, o que reduz a capacidade criativa* e (iii) segundo Abner, *o fato do funcionário encontrar-se em processo de aprendizagem, que gera uma dependência em relação aos associados*.

Já os consultores exercem atividades temporárias relacionadas a execução técnica dos projetos. Segundo Patrícia, *os consultores são contratados a partir de uma demanda e neste sentido têm pouca influência sobre o planejamento coletivo do trabalho. Porém, uma vez inseridos no projeto, colaboram na operacionalização e na organização do trabalho*. Alguns consultores, no entanto, são contratados mas com a possibilidade de tornarem-se cooperados. Nestes casos, existe maior

envolvimento com a definição do planejamento coletivo, até mesmo como forma de inclusão deste consultor ao Grupo.

A definição do tempo de trabalho que o associado executa na Ambiens é uma relação entre a demanda coletiva e a disponibilidade individual. Segundo Alexandre, *nas atividades relativas aos projetos o tempo necessário para execução do trabalho é definido pelo coletivo e cabe ao associado disponibilizar do seu tempo para a execução das atividades sob sua responsabilidade (do coletivo para o individual). Por outro lado, nas atividades relativas à administração o tempo é definido pela disponibilidade das pessoas em executar estas atividades (do individual para o coletivo). Como os projetos são a atividade principal e a administração é uma atividade subordinada, a jornada é definida em maior grau pelo coletivo.* Simone reafirma esta questão observando *que os prazos para entrega dos projetos definem a necessidade de tempo e o planejamento mensal das atividades traduz esta necessidade.* Esta forma de planejamento das atividades permite, segundo Patrícia, *às pessoas se envolverem com todos os tipos de atividades, pois extrapola a definição de cargos funcionais na medida em que os associados escolhem as atividades que irão desenvolver a partir da definição do Grupo.*

Assim como as horas de trabalho, os recursos materiais ou os meios de trabalho também são definidos em maior grau pela necessidade dos projetos. Neste caso, no entanto, o gerenciamento dos recursos destinados aos bens de consumo ocorre quase que exclusivamente no âmbito das Equipes de Trabalho. Os projetos são autônomos e o gerenciamento integrado dos projetos não é realizado senão informalmente. Para Patrícia, *a integração entre os projetos dependeria de maior clareza na gestão de cada projeto.* Neste sentido, pode haver uma diferenciação do

poder de decisão dos cooperados em relação à aplicação dos recursos relacionada à participação em projetos de maior ou menor importância.

Simone afirma que *somente nas questões relacionadas à infra-estrutura o controle é realizado pelo conjunto*. No entanto, é um controle absolutamente informal. O debate formal se estabelece apenas nas decisões de aquisição de equipamentos. A prioridade de utilização dos equipamentos é definida pela urgência da atividade ou do projeto ou pela negociação entre os associados. Abner considera que *existe um pouco de solidariedade neste sentido*.

"As pessoas vão se entendendo" (Vânia Rodrigues).

"Se eu estou com a corda no pescoço eu vou negociar com a pessoa [não se discute prioridade]. A gente pode construir esta priorização na nossa cabeça mas ela não é coletiva" (Simone Polli).

"É um negócio meio espontâneo" (Patrícia Cartes Patrício).

A propriedade legal dos equipamentos é coletiva, com algumas exceções de equipamentos que pertencem individualmente aos associados mas que acabam se tornando de uso comum.

7.3.3 Distribuição do resultado

Das questões abordadas pela pesquisa na Ambiens, às referentes ao sistema de remuneração apresentaram as respostas mais contraditórias. Estas contradições se referem (i) ao distanciamento entre a prática e a concepção do sistema de remuneração, (ii) aos aspectos considerados na concepção do sistema e (iii) à

apropriação dos conceitos que compõe o sistema e a apropriação do gerenciamento dos recursos.

O sistema de remuneração foi alterado diversas vezes desde o início das atividades da Ambiens. Inicialmente, a remuneração era baseada nos valores constantes dos orçamentos dos projetos contratados. Por exemplo, se o orçamento elaborado previa a remuneração de dois associados por 60% do valor do projeto, este era o valor efetivamente pago independente das condições efetivas de concretização do projeto. O orçamento era elaborado considerando diferenciações de valor (i) entre as atividades de maior ou menor necessidade de qualificação e (ii) entre os associados por conta de diferenças de formação e experiência. Esta situação gerava remunerações diferenciadas entre os associados que executavam atividades equivalentes mas em projetos diferentes e ainda a não remuneração das atividades de apoio administrativo, busca de projetos, entre outras. Ocorria, eventualmente, de um associado não receber durante meses seguidos. Além disso, os orçamentos consideravam uma porcentagem determinada para manutenção da organização. Não havendo uma quantidade de projetos que permitisse que a soma das porcentagens fosse equivalente ao montante de recursos necessários à manutenção, a diferença era coberta pela contribuição dos associados ao capital social e por empréstimos. Esta circunstância estava tornando a Ambiens financeiramente insustentável. Desta forma foi necessário conceber um novo sistema de remuneração. O novo sistema considerava prioritariamente os recursos para manutenção da organização. O trecho a seguir, extraído de um texto elaborado para proposição do sistema, pode esclarecer sua concepção.

“O resultado de todo o nosso trabalho se reflete nos contratos que conseguimos fechar e nos projetos que executamos. Ou seja, ainda que alguns de nós não estejamos vinculados a nenhum projeto específico, qualquer trabalho realizado como, por exemplo, ir ao banco ou uma atividade com o objetivo de fechar contratos é importante na manutenção da cooperativa.

É preciso ter claro então que estamos vendendo TODO trabalho realizado na cooperativa, não só aquele relativo ao projeto específico. Se recebermos R\$ 1.000,00 pelos contratos de um mês, este é o valor de 6 a 8 pessoas trabalhando durante este mês. Em termos capitalistas diríamos que nossa produtividade é baixa. Foi, no entanto, este o valor que conseguimos pelo nosso trabalho. Cabe a cada um, é claro, avaliar se o esforço vale a pena.

Acontece que o valor que recebemos não é apenas valor de força de trabalho. Temos custos que se referem aos meios que utilizamos para que nosso trabalho seja realizado. Infelizmente, alguns destes custos não são definidos por nós, são definidos socialmente (aluguel, luz,...). Dependemos deles para continuarmos trabalhando e produzindo. Se não temos lucro, então:

$$\text{Receita} = \text{Despesa}$$
$$\text{Despesa} = \text{Custos de produção} + \text{Remuneração}$$

Portanto, do faturamento mensal da cooperativa, serão deduzidos todos os custos e o restante será distribuído proporcionalmente aos cooperados, da forma que nós entendermos melhor. Quanto menores os custos e maiores as receitas, melhor será a remuneração” (AMBIENS, 2002).

Foi definido ainda um valor mínimo para a remuneração, considerando que, caso não houvesse recursos suficientes para remunerar todas as horas pelo valor mínimo, as horas excedentes formariam um banco de horas. A implementação deste modelo implicava na elaboração de um orçamento de médio prazo para o gerenciamento dos recursos financeiros que permitisse um acompanhamento preciso dos valores relativos aos custos, possibilitando o cálculo da sobra para remuneração. Na prática isto não ocorreu e a remuneração era calculada sempre baseando-se no valor de hora mínimo. A dificuldade de informação e formação referentes aos aspectos operacionais da gestão financeira da Ambiens, citados anteriormente, gerou questionamentos em relação aos valores remunerados. Além disso, o pagamento dos serviços prestados não ocorria ao mesmo tempo que a execução do trabalho, gerando desproporções entre a quantidade de horas em determinado mês e o valor arrecadado. Desta forma, foi proposta uma revisão das horas por uma sistemática que considerasse que o valor referente à remuneração fosse calculado pelo trabalho efetivado no mês a partir de uma estimativa da porcentagem executada dos projetos em andamento. Novamente, ocorreram dificuldades para elaboração desta revisão, e a forma adotada foi aumento do valor mínimo da hora. Na situação atual, não há diferenciação de valor entre as atividades e entre a formação e experiência dos associados.

Considerando que o processo de remuneração não foi consolidado, Vânia afirma que esta *é uma tentativa, um processo que procura ser o mais justo com os associados*. Ao ser interrogado sobre a forma de remuneração, Alexandre questiona:

“Que dia é hoje?” (Alexandre Pedrozo).

Mas as afirmações que seguem ressaltam a contradição presente na compreensão do sistema.

"Tem que aperfeiçoar um monte, mas eu acho ele justo" (Vânia Rodrigues)

Em relação a não distinção das atividades, Vania afirma que *não tem um trabalho que seja mais importante do ponto de vista da remuneração, mas do ponto de vista do trabalho existe importância diferenciada pela qualificação necessária.*

"pode ser por um lado uma falha mas também por outro lado eu vejo como uma coisa super justa com todos" (Vânia Rodrigues)

E Alexandre afirma *que não vê nada melhor na teoria, pois a idéia é a igualdade de trabalho. Na prática, porém, a falta de clareza na administração financeira dificulta a realização do sistema idealizado. Além disso, não existe um procedimento comum para a medição das horas, cada um faz à sua maneira.* Esta afirmação pôde ser verificada nos depoimentos, nos quais se identificou que todos os cinco entrevistados adotam diferentes concepções para medição das horas. Como exemplo, foi citado que as horas que ultrapassam a média necessária entre os associados para realização de uma tarefa (tempo de trabalho coletivamente necessário) em consequência da falta de habilidade ou conhecimento de um associado, não são contabilizadas. Outro exemplo, é a não medição pela consciência da falta de recursos para remuneração.

7.3.4 Comentários Adicionais

A descrição da ação organizacional na Ambiens demonstrou a prevalência das práticas informais sobre as formais ou, em termos citados por Friedberg, da

ação autônoma sobre as regras e normas. Esta situação reflete a baixa consolidação das práticas desenvolvidas, que para Vânia resulta de um processo de aprendizagem construído historicamente.

"Eu acho que é mesmo um processo, acho que as pessoas vão aprendendo a trabalhar em cooperativa" (Vânia Rodrigues)

Este baixo nível de formalização, no entanto, está relacionado e colabora com a separação entre o nível estratégico e o operacional e com a dificuldade de acordos, em alguns momentos, entre as vontades e desejos individuais e as necessidades coletivas.

"informalmente as pessoas estão sabendo do que está acontecendo pela troca corpo-a-corpo [...] mas não conseguem ter domínio das coisas que estão acontecendo" (Alexandre Pedrozo).

A falta de clareza dificulta a propositura de soluções e a compreensão do processos administrativos, adiando a superação dos problemas. Alexandre afirma, por exemplo, *que separaria a dimensão da administração da dimensão do projeto no nível operacional*, mas em outro momento da entrevista afirma que *seriam necessárias mudanças com o objetivo de integrar a dimensão operacional da administração com a do projeto distribuindo com maior eficiência o controle operacional e a informação*.

"Por mais que tenha uma pessoa que esteja no administrativo e no projeto, tem uma separação bem clara do que é projeto e do que é administração. E não tem essa conexão funcional e de atividades claras e de responsabilidades" (Alexandre Pedrozo).

Além disso, a ausência de formalização dificulta a avaliação e o acompanhamento da ação organizacional. Para Simone e Abner *este fator tem especial relevância na falta de avaliação da qualidade dos produtos e na dificuldade de ampliação da produtividade do trabalho*. De acordo com Patrícia, a ausência de procedimentos formais gera também uma dependência do Grupo em relação às pessoas que estão responsáveis por determinadas tarefas, principalmente no que se refere à administração da cooperativa. Novamente, Abner afirma que *deveriam haver mudanças com o objetivo de melhorar o conhecimento e o envolvimento das pessoas em relação a todo o processo da cooperativa, desde o planejamento até avaliação do produto*, passando pela gestão integrada dos projetos.

7.4 RELAÇÃO ENTRE AÇÃO E PRINCÍPIOS: ANÁLISE CONJUNTA DAS TRÊS ORGANIZAÇÕES

A descrição das ações organizacionais empreendidas pelas organizações pesquisadas permite, neste momento, buscar a compreensão dos fatores, das práticas e dos contextos que possibilitam a maior ou menor aproximação da organização com os princípios da autogestão. O objetivo desta seção é estabelecer uma análise do conjunto das ações identificadas relacionando-as ao conjunto dos princípios econômicos e político-sociais. Não é objetivo deste estudo realizar uma comparação entre as organizações, mesmo porque o estudo comparativo de casos demanda uma metodologia específica que não foi utilizada nesta pesquisa. Esta análise será empreendida inicialmente a partir da verificação da definição do objetivo da organização, ou do projeto comum do grupo autogestionário, que compõe a ação

organizacional. O objetivo precede a realização e a estruturação das práticas, pois é ele que pode dar direção às mesmas e que constitui-se no aval das ações, ao mesmo tempo que se mantém em constante revisão durante sua implementação, caso contrário levariam as organizações autogeridas a um engessamento. Além disso, têm um papel fundamental na manutenção dos princípios econômicos e político-sociais da autogestão nas unidades produtivas.

Em segundo lugar, analisar-se-á a capacidade de realização deste objetivo que está diretamente relacionada ao controle que os associados destas organizações detêm sobre a ação organizacional. Este controle, por sua vez, é influenciado, por exemplo, pelas relações que se estabelecem entre (i) formalização e informalização, (ii) participação e responsabilidade, (iii) propriedade, posse e uso dos meios de produção, (iv) formas de valorização e distribuição do resultado do trabalho. O item (ii) encontra sua fundamentação teórica no capítulo do princípio político social da autogestão enquanto que os itens (iii) e (iv) estão fundamentados no capítulo dos princípios econômicos. Estes três itens estão apresentados no Quadro 12. O item (i) assim como a definição dos objetivos encontra-se fundamentado no capítulo da ação organizacional.

Portanto, um dos elementos mais importantes identificados, e que mostrou-se presente de forma bastante diferenciada na conformação dos grupos autogestionários que vieram a se tornar as organizações coletivistas de trabalho estudadas, é a definição do objetivo ou projeto comum. Nos três casos, a definição do objetivo apresentou-se de forma bastante diferenciada. O caso da Cooperunião está relacionado à própria conformação do grupo e ao contexto da organização, que envolve mais do que apenas o processo de trabalho.

"Você cria objetivos, o porque da coisa" (Clacir Bergmann).

A cooperativa é parte integrante do assentamento e em conseqüência disso, os aspectos sociais e econômicos da vida da comunidade se fundem. A definição do objetivo é determinada diretamente por esta característica.

"O que sustenta uma organização dessa de pé é os dois juntos, não pode dividir o campo político e o campo econômico. O econômico, você visando só esses objetivos, esses princípios econômicos você trabalha só até quando você não tiver uma crise econômica. Daí racha o grupo. Daí você tem que ter esse campo político bem forte que é um objetivo de resistência, de enfrentar o capitalismo, um monte de coisas assim. E aí você sonhar aqui dentro que a saúde, a educação, o bem-estar da pessoa, o convívio humano um com outro... então você tem que alimentar fortemente isso aqui, e aí você consegue enfrentar muitas vezes essas crises econômicas "

(Clacir Bergmann).

Além disso, o caso da Cooperunião indica um forte componente ideológico que aglutina o grupo em torno de um objetivo mais sólido e permanente. A identificação com a finalidade do assentamento e da cooperativa, que é influenciada em parte pela ideologia, colabora na ampliação do envolvimento dos associados em relação à ação organizacional da Cooperunião. Na Cooperativa 21, contudo, este aspecto se desenvolve de forma inversa.

Na Cooperativa 21, o envolvimento dos associados, ou o vínculo dos associados em relação ao objetivo da organização, é frágil, pois o próprio objetivo não é sólido. A motivação para a associação é a necessidade imediata e o objetivo é promover o acesso ao mercado de trabalho e à uma renda que possa garantir as condições de sobrevivência. Garantidas estas condições, o objetivo está cumprido e

o vínculo se fragiliza. A partir deste momento, o indivíduo estabelece novos objetivos, como por exemplo, melhorar sua renda ou garantir melhores condições de trabalho.

“[...] é difícil apresentar a cooperativa como alternativa de mudança da sociedade, porque eu acho que ela não responde por isso. Ela pode no máximo melhorar as condições de trabalho” (Jorge Fagundes Chaves).

Esta definição, porém, mantém a associação do indivíduo em relação ao grupo somente enquanto as condições de trabalho que obtém pela cooperativa forem mais vantajosas do que aquelas que pode obter fora da cooperativa. Portanto, as questões do pouco envolvimento e do baixo comprometimento dos associados estão relacionadas à definição do projeto comum do grupo em uma relação de mútua constituição. Uma motivação frágil dos componentes, ou o baixo grau de compromisso com os objetivos, acarreta uma alta possibilidade de participação pobre ou de desligamento, ao mesmo tempo que a envergadura dos objetivos também exerce um papel central no envolvimento e no comprometimento.

Para a Ambiens, o projeto comum não se encontra amplo como no caso da Cooperunião, cujo contexto na qual se insere define o envolvimento de praticamente todos aspectos da vida do associado no âmbito da organização. O objetivo da Ambiens envolve, porém, dois elementos: (i) o estabelecimento de novas relações de trabalho e (ii) uma forma de atuação diferenciada em relação ao objeto de trabalho. Estes elementos garantem um vínculo mais permanente dos associados em relação à cooperativa, ainda que estejam, em larga medida, sujeitos às condições econômicas. É importante ressaltar que tanto para a Ambiens quanto para a Cooperativa 21 o projeto comum do grupo refere-se a apenas os aspectos

relacionados ao trabalho, sejam estes uma alternativa diferenciada de estabelecimento de novas relações de trabalho, sejam um mecanismo de defesa contra a exclusão do mercado de trabalho.

As questões mais relevantes, no caso da Ambiens, estão relacionadas em maior medida com a capacidade de realização do objetivo do que propriamente com a sua definição. O processo de debate que precedeu à fundação da Ambiens promoveu a identificação da maior parte dos associados com os objetivos. Porém, apesar desses objetivos terem sido formalizados no planejamento estratégico, o não estabelecimento de procedimentos formais para atingi-los dificulta (i) a avaliação e o acompanhamento da ação organizacional e (ii) a identificação do posicionamento da organização em relação a estes objetivos. Dito de outra maneira, o baixo grau de formalidade dificulta a verificação e o acompanhamento das ações planejadas por parte do conjunto dos cooperados. Neste sentido, algumas definições são encaminhadas de acordo com o maior ou menor domínio que os indivíduos têm dos símbolos que permitem a legitimação dos seus interesses no âmbito coletivo. Neste ponto se evidencia novamente a separação entre os níveis estratégico e operacional, a qual está relacionada ao acordo entre o ente coletivo e o individual. De fato, o que ocorre, no caso da Ambiens, é que boa parte das ações executadas são aquelas nas quais alguém tem interesse individual. Ou seja, ainda que se definam as estratégias coletivamente, a operacionalização das ações ocorre pelo interesse individual. Estando definido o projeto coletivo, os associados procuram, mesmo que de forma não consciente, promover a identificação dos seus interesses pessoais com este projeto para legitimá-los coletivamente. O coletivo fica desta

forma dependente das avaliações subjetivas dos associados individualmente como evidencia a seguinte afirmação:

"tomar posições que vão ter que ser baseadas em leis morais, que cada um de nós apropriada e que já sabe que vai ser assim que você vai agir. E até quando você sai para falar pela cooperativa já sabe como responder" (Patrícia Cartes Patrício)

Esta situação implica ainda na dificuldade de compreensão dos aspectos que dificultam a implementação de objetivos definidos coletivamente e reflete, portanto, na própria capacidade de implementá-los. Demonstra-se, desta forma, a necessidade de criar mecanismos objetivos de participação e que estes mecanismos estejam sob o controle dos associados. Este nível mínimo de procedimentos formais deve ocorrer de forma que permita (i) a participação, (ii) o controle e (iii) a avaliação e o acompanhamento da estratégia.

Sabe-se que a relação entre formal e informal é paradoxal, pois o excesso de formalização também dificulta o atingimento dos objetivos, já que cristaliza a ação organizacional dificultando o desenvolvimento dos seus elementos de autonomia e iniciativa. Na Cooperunião, se estabelecem os procedimentos formais, porém, estes procedimentos são mantidos subordinados à vontade coletiva. A própria forma de revisão dos componentes formais da ação organizacional é estabelecida previamente. A revisão da estrutura é realizada a cada três anos, podendo ser revista até anualmente se for necessário. Do mesmo modo, as normas da organização sofrem revisões periódicas. Estas revisões são realizadas pelo conjunto dos associados, aproximando a organização dos princípios da autogestão, pois implicam na revisão da delegação de responsabilidade, que é um elemento importante da gestão democrática, sobre os elementos formais da ação

(Planejamento, Decisão e Avaliação e Acompanhamento). Portanto, o grau de formalização da ação tem reflexos também na relação entre responsabilidade e participação.

No caso da Cooperunião, não somente a revisão das normas, mas quase todas as discussões de caráter estratégico passam pelos núcleos de discussão. É importante ressaltar que nos núcleos de discussão os interesses específicos das equipes de trabalho e das linhas de produção encontram-se dispersos, o que pode colaborar na promoção do debate. A forma de atuação dos núcleos se configura como uma prática interessante para organizações com elevado número de associados, pois possibilitam a expressão destes associados configurando espaços de informação e comunicação que se constituem em uma forma de valorização da iniciativa e da ação autônoma que compõe a ação organizacional. Deste modo, se mantém um nível de crítica sobre as normas e estruturas de modo que se dificulte a cristalização da ação. Ao mesmo tempo, promove, em conjunto com um objetivo sólido, o envolvimento dos associados e a ampliação do senso de responsabilidade.

Esta relação entre participação e responsabilidade pode ser percebida na Cooperativa 21 a partir dos temas sobre os quais o debate e a decisão coletiva se desenvolvem. Considerando que (i) a definição do objeto de trabalho limita as questões sobre as quais os associados exercem controle, pois remetem a um conjunto de decisões para o contratante e que (ii) além disso, de acordo com a afirmação de Jorge, a responsabilidade da maioria dos associados acaba se resumindo às atividades relacionadas ao posto de trabalho, enquanto que as responsabilidades sobre a gestão da cooperativa ficam ao encargo dos eleitos para a diretoria, pode-se notar que o envolvimento reduzido parece estar relacionado ao

fato de os associados não terem apropriado totalmente a idéia da organização coletiva, o que se reflete na baixa participação destes nas ações da Cooperativa 21. Na Cooperunião, a relação que se estabelece entre a responsabilidade e a participação cria um círculo virtuoso, conforme tratado na teoria do trabalho. Esse círculo virtuoso ocorre de forma que o envolvimento do indivíduo no processo de participação reflete-se nele enquanto sensação de maior responsabilidade pelo sentimento de posse da organização, do que resulta, por sua vez, o aumento da sua participação. A sensação de maior responsabilidade decorre efetivamente da inserção do indivíduo no processo, não se tratando de uma simples crença abstrata.

Esse sentimento de propriedade, no entanto, não se identifica com a relação de propriedade que se estabelece na sociedade atual. Segundo Markus, quando houve o assentamento das famílias, os assentados disseram ao INCRA que não precisavam do documento de propriedade da terra, pois eles apenas desejavam usufruir da terra como meio de trabalho. Esta situação evidencia claramente, do ponto de vista destes agricultores, que o capital não é o elemento central na geração de valor e sim o trabalho. Neste caso, a terra, enquanto meio de produção, seria a expressão ou a representação física desse capital. Existe, neste sentido, uma preocupação com a garantia das condições de sobrevivência e de reprodução do trabalho no sentido da não apropriação privada dos meios de produção, sejam estes a terra ou outros (maquinarias, instrumentos, etc.). Na mesma linha, o caso da Cooperativa 21 mostra que a própria atividade que os associados exercem implica na apropriação de apenas alguns componentes dos meios de produção, dado que outros são de propriedade do contratante, ou seja, o associado não tem controle

sobre o conjunto dos meios de produção e tampouco condições de tomar decisões a respeito de sua natureza.

Além do mais, existe uma desvalorização das atividades relacionadas à gestão do empreendimento, que pode ser verificada pela não remuneração das horas que não sejam as executadas no posto de trabalho. Desta maneira, o que determina o valor monetariamente expresso da atividade não pertence à atividade em si, mas ao vínculo do associado ao local de execução específico do trabalho contratado.

No que se refere à análise dos processos de (i) formalização e informalização, (ii) participação e responsabilidade, (iii) propriedade, posse e uso dos meios de produção e (iv) formas de valorização e apropriação do resultado do trabalho, embora a literatura sobre o tema seja relativamente vasta, conforme exposição teórica inicial, é preciso aqui fazer uma avaliação que permita indicar em que medida as definições de tais elementos se reproduzem nas práticas que ocorrem nas organizações pesquisadas.

Tomando-se como referência a definição dos objetivos das organizações estudadas, que aparecem nos estatutos e atas de fundação, e que são expressos em meios oficiais, o caso da Cooperativa 21 é bastante ilustrativo e pode permitir algumas importantes conclusões. De fato, pode-se notar que no caso da Cooperativa 21, a questão da definição prévia do objetivo, que é relacionada à colocação do associado no posto de trabalho, ou seja, que é a de facilitar o acesso do associado a um “emprego”, acabou sendo de fato o objetivo da criação desta cooperativa e, mais do que isto, serviu igualmente para definir também toda forma de estruturação das práticas das ações do grupo, as quais dificultam qualquer

tentativa de mudança para um grupo efetivamente autogestionário. De fato, na Cooperativa 21, o produto foi definido coletivamente, porém o tipo de produto definido implica em um conjunto de outras definições da qual o grupo não tem domínio e não poderá tê-lo. O controle sobre os processos de produção dos serviços e sobre a coordenação do trabalho ficam ao encargo do contratante, que nesta relação assume a figura clássica do patrão que contrata força de trabalho, não diretamente no mercado de trabalho, mas indiretamente através da organização cooperativa. A definição do projeto foi construída coletivamente, e, neste sentido, pode-se dizer que em sua constituição ocorreu uma prática autogestionária, embora definições que decorram desta forma primeira não tenham como ser classificadas da mesma forma. Na relação desta prática com os princípios, tendo em vista a definição do objeto em torno do qual a cooperativa foi criada, a pesquisa mostrou que houve controle de todos os associados sobre a definição do produto, mas em relação aos outros aspectos deste princípio tal controle não se efetivou. No caso da Cooperativa 21, depois da definição do produto o controle sobre o processo de trabalho, sobre a gestão do mesmo e sobre a disponibilização de parte dos meios de produção, acaba sendo, na prática, transferido para o contratante. Os associados somente têm algum grau de controle no momento da elaboração do contrato, que poderia ser relevante mas que é efetivamente pouco significante, já que os seus termos, exceto algumas particularidades jurídicas devidas à natureza das entidades, obedecem a modelos em uso para outras organizações prestadoras de serviços de mesma natureza.

Um aspecto relevante que o caso da Cooperativa 21 mostra é que se o vínculo dos associados com a organização autogerida é frágil, todas as questões relacionadas à gestão democrática são igualmente frágeis. De fato, como não se

modificou, na prática, a relação de trabalho do associado perante o contratante, o comprometimento do cooperado com a cooperativa é muito menor do que o que ocorre nos demais casos examinados.

Na distribuição do resultado, poderia mesmo haver uma modificação da relação, ainda que somente neste princípio. Embora seja, em última análise, uma relação de emprego a que se efetiva entre o cooperado e o contratante, a mesma não gera valor excedente porque o tipo de relação de trabalho entre o associado e a cooperativa é não produtivo. No entanto, poder-se-ia argumentar que ocorre extração de mais-valia e que o contratante estaria apropriando-se de uma parte deste valor gerado pelo trabalho do cooperado, ou seja, que a cooperativa apenas associa um conjunto de trabalhadores que formam parte do exército de reserva daquele segmento e agencia a venda desta força de trabalho associada a um contratante por um valor de troca, sendo que este disporia dela por um valor de uso. Ocorre que o contratante para o qual a cooperativa vende este produto não produz qualquer tipo de mercadoria com esta força de trabalho comprada e tampouco acumula capital nesta relação. Trata-se de uma situação *sui generis*, pois a relação direta do associado é com a cooperativa e a relação de trabalho real é com o contratante. Tal situação é ainda mais complexa porque mesmo considerando somente a parte que cabe à cooperativa pela venda de seu produto, ou seja, excluindo um possível ganho do contratante, tal resultado não pode ser distribuído de acordo com o trabalho efetivo, pois a cooperativa recebe por posto de trabalho, não existindo nenhuma outra atividade remunerada. Às vezes, essas outras atividades sequer são consideradas trabalho, pois são apenas atividades que os associados cumprem porque acreditam na cooperativa.

A cooperativa, que tem por objetivo constituir-se em uma forma de emancipação do trabalho submetido ao capital, por ser uma organização do trabalhador e sob seu controle, pode não cumprir esta função mesmo que tenha pretendido cumpri-la. A emancipação do trabalhador, no caso da Cooperativa 21, e suas ações, podem ser consideradas tão emancipatórias quanto a ação do trabalhador que tem liberdade de oferecer e vender sua força trabalho em condições de “igualdade” com outros trabalhadores, no mercado de trabalho, para organizações sob o comando do capital. Para estes associados, substantivamente, a cooperativa é uma proteção, mas não lhes permite uma emancipação. A questão que se encontra posta para estes cooperados é a da vantagem: é mais vantagem em determinado momento ser cooperado ou ser contratado, já que não há mudança na relação do trabalho? O foco, portanto, não é a ação cooperativa, pois se trata de aceitar um trabalho com um pouco mais de liberdade oferecida pela possibilidade de trocar com outros cooperados os horários e folgas e de poder tratar de outras questões relacionadas às condições de trabalho. A relação real de trabalho não se altera.

Portanto, pode-se perceber, a partir das diferenças entre as organizações, que a questão do vínculo, mencionada anteriormente, demanda um alto grau de doação individual e comprometimento político e ideológico, sendo que para tanto é essencial que o projeto social comum seja capaz de mobilizar o conjunto dos associados. Como expressou-se Clacir, anteriormente, é necessário compor os objetivos econômicos com os objetivos sociais e políticos.

A estrutura da Cooperunião, por seu turno, promove a participação e o envolvimento (nos núcleos), mas cria, nos níveis estratégico e integrativo, uma

estrutura com grande poder de decisão e de coordenação, ainda que bastante representativa, pois a união dos conselhos diretor e social e político agrega 14 pessoas que representam todos os núcleos, comissões e setores da cooperativa. A representatividade e a submissão ao núcleo com a definição clara de atribuições colabora com a gestão democrática. A baixa rotatividade entre os membros componentes, entretanto, dificulta a prática da democracia na medida em que corre o risco de se tornar uma pequena elite. Nas ações práticas existem instrumentos de gestão que protegem a Cooperunião da formação de uma oligarquia política, que são as discussões nos núcleos e a assembléia, mas tal proteção deve corresponder a uma permanente vigilância coletiva. Pode-se verificar que a delegação de responsabilidades, de fato, compromete todos os cooperados, pois estes são responsáveis pela delegação. Em última análise, todos são responsáveis por tudo, daí porque o planejamento tem um papel central neste caso. Esta busca constante pela garantia da manutenção dos fundamentos da gestão democrática não apenas refere-se ao planejamento, mas à sua execução, ao controle sobre o processo de produção e à escolha dos coordenadores de tal processo, a qual deve estar baseada em uma relação de confiança em que este venha a cumprir o que determina o planejamento coletivo e as regras da gestão.

"Cada um que escolheu seu coordenador é porque tem confiança naquela pessoa"
(Maria Lautéria).

Em complementação ao que já foi exposto anteriormente, os resultados da pesquisa permitem sugerir que a questão da gestão democrática implica também na participação real, no envolvimento dos cooperados com sua cooperativa. Se o

associado não se envolve, pode-se dizer que a relação que o mesmo estabelece com cooperativa está vinculada a um objetivo frágil neste nível. Como foi dito, quanto mais frágil for o objetivo para um maior número de associados, menos democrática será a gestão, em razão de que cada vez menos cooperados envolvem-se e participam do processo de condução da cooperativa, gerando uma tendência à formação de uma gestão em que poucos governam em nome de muitos, uma oligarquia.

8 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi ampliar a compreensão sobre formas de organização da produção que se diferenciam daquelas que se encontram diretamente sob o comando do capital. Especificamente, este estudo concentrou-se nas organizações coletivistas de trabalho, que são associações produtivas autogeridas pelos seus trabalhadores, ou seja, organizações nas quais a coordenação das atividades produtivas é exercida pelos trabalhadores. As relações de produção nas formas organizacionais coletivistas assumem outros significados que não estritamente econômicos, e o sentido constituinte destas relações não tem por base a lógica da acumulação simples e ampliada, típica do modo de produção capitalista.

A proposta de análise foi estabelecer a relação entre a ação organizacional empreendida pelos trabalhadores associados e os princípios econômicos e político-sociais da autogestão nas unidades produtivas. Compreende-se que a ação organizacional é uma forma de expressão da ação coletiva e compõem-se do conjunto de mecanismos práticos pelos quais se tenta estabilizar o universo das relações humanas e da interação social que é potencialmente instável e conflitual. Esta ação constitui-se, por um lado, da iniciativa e da ação autônoma e, por outro, das técnicas, estruturas e regras da organização. Esta ação se expressa de maneira objetiva, subjetiva, formal e informal.

Os princípios econômicos e político-sociais foram definidos a partir de uma revisão bibliográfica que identificou duas questões centrais. Em primeiro lugar, a literatura referente às cooperativas demonstra que este tipo de organização possui

uma característica dupla, de empresa econômica e de associação de pessoas. Esta característica indicou a necessidade de definir as organizações coletivistas a partir de elementos econômicos e sociais. Em segundo lugar, identificou-se, a partir de Greenberg (1986), que o interesse pelo estudo de organizações coletivistas por pesquisadores de esquerda relaciona-se a três aspectos: (i) a possibilidade de superação do capitalismo e (ii) da alienação do trabalhador, e a (iii) possibilidade de democratização das relações econômicas e sociais a partir de uma perspectiva de democracia participativa ou direta. Estas duas questões conduziram à definição de três princípios que caracterizam as organizações coletivistas de trabalho e que fundamentam a ação destas organizações: (i) Gestão Democrática, (ii) Controle sobre o Processo de Produção por parte dos trabalhadores e (iii) Distribuição do Resultado da Produção Proporcionalmente ao Trabalho realizado e não ao capital investido.

Para consecução dos objetivos da pesquisa foi realizado um estudo de três casos com corte transversal nos quais se adotou uma metodologia descritivo-qualitativa. Neste estudo foram identificadas as ações das três organizações coletivistas de trabalho: a Cooperativa de Produção Agropecuária União do Oeste (Cooperunião), a Cooperativa dos Trabalhadores em Portaria, Conservação e Limpeza - Cooperativa 21 e a Ambiens Sociedade Cooperativa. As três organizações caracterizam-se por serem empreendimentos coletivos controlados pelos trabalhadores associados. A escolha dos casos procurou incorporar organizações que tivessem condições diferenciadas em relação ao número de associados, ao objeto de trabalho, a idade e ao contexto e desenvolvimento

histórico. Desta forma, o objetivo foi enriquecer a análise pela ampliação das formas de ação desenvolvidas nas organizações.

Poderia parecer que se trata de uma análise comparativa de casos. Uma análise comparativa pressupõe a definição de variáveis, características ou categorias, presentes em todos os casos estudados e controladas pelo pesquisador. Tal análise trataria de apresentar semelhanças e diferenças, podendo-se deduzir, daí, diferentes perspectivas. Não foi este o propósito deste estudo. De fato, interessava verificar, tendo por objeto a organização autogerida e por campo empírico três cooperativas – que em sua forma preenchiam esta exigência – a relação entre a ação e os princípios. Desta maneira, os diferentes casos deliberadamente escolhidos no campo empírico, deveriam fornecer, como efetivamente forneceram, elementos para a compreensão desta relação entre princípio e ação, sejam as mesmas mais próximas entre si ou mais distantes.

Os resultados obtidos permitiram compreender que a definição do objetivo da organização ou do projeto comum do grupo autogestionário tem um papel fundamental na manutenção dos princípios econômicos e político-sociais da autogestão nas unidades produtivas. O projeto comum compõe a ação organizacional mas precede a realização e a estruturação das práticas ao mesmo tempo em que se mantém em constante revisão durante sua implementação. A capacidade de realização do projeto comum está diretamente relacionada ao controle que os associados das organizações detêm sobre a ação organizacional. Identificou-se que este controle é influenciado, principalmente, pelas relações que se estabelecem entre (i) formalização e informalização, (ii) participação e responsabilidade, (iii) propriedade, posse e uso dos meios de produção e (iv) formas

de valorização e apropriação do resultado do trabalho. Neste sentido, concluiu-se, como já havia sido afirmado na exposição teórica, que as ações organizacionais estabelecem uma relação de mútua constituição com os princípios.

Em relação ao princípio da gestão democrática, adotou-se, nesta pesquisa uma perspectiva que compreende a democracia como uma relação entre a participação e a responsabilidade sobre as ações da gestão. Para que essa relação se estabeleça de forma qualificada é necessário ainda que a informação esteja acessível e seja de domínio dos associados. Neste sentido, verificou-se na análise que a estruturação da organização e a definição do projeto comum – que se reflete no comprometimento e no envolvimento com a organização – são elementos essenciais na conformação da relação entre participação e responsabilidade.

O princípio do controle sobre o processo de produção – que se constitui da concepção do produto, da forma de produção (utilização dos meios de produção e organização do trabalho) e da destinação do produto – compreende as relações legais e reais de ordem econômica ou de posse. A análise permitiu verificar que a ausência de controle sobre os elementos que constituem o processo de produção impõe restrições à liberdade de decisão dos associados. Além disso, a ausência de um planejamento claro definido pelo conjunto dos associados pode criar internamente diferentes graus de apropriação dos mecanismos de controle.

O princípio da distribuição do resultado, que define e reforça a condição do trabalho como gerador de valor, constitui-se pela proporcionalidade entre o tempo e a natureza do trabalho dos associados para a formação do valor. Desta forma, o patrimônio (ou capital social) investido na organização não pode valorizar de forma diferenciada entre os trabalhadores. O resultado de uma eventual ampliação de

patrimônio pertence à organização coletivista. Foi possível identificar, na pesquisa, que existe grande dificuldade em dimensionar as diferentes naturezas do trabalho, mas que esta não diferenciação não resulta em conflitos relacionados a distribuição do resultado, desde que os associados compreendam no conjunto que existe a valorização do seu trabalho.

No decorrer deste estudo a importância do contexto foi reafirmada várias vezes, procurando enfatizar que a análise das organizações pesquisadas não pode ser generalizada para o conjunto das organizações coletivistas de trabalho. A pesquisa nestas organizações permitiu uma avaliação importante sobre os princípios econômicos e político-sociais da autogestão nas unidades produtivas e sobre as práticas da ação organizacional de três organizações, fornecendo elementos para compreender que:

- i. para que se possa definir uma organização como coletivista não é suficiente apenas verificar sua conformação legal-formal;
- ii. a aproximação e o afastamento dos princípios autogestionários são indicadores de grande utilidade para a análise dos objetivos, da estrutura, do funcionamento e das relações com o contexto em que as organizações coletivistas estão inseridas;
- iii. há uma correlação entre a gestão democrática, que compreende a relação entre participação e responsabilidade, e os vínculos que os associados estabelecem com a organização coletivista, sendo mais democrática a gestão quanto mais fortes os vínculos;

- iv.** os vínculos dependem de como o projeto social comum é assumido como objetivo de cada associado;
- v.** os desejos individuais, embora não sejam expressos como tal, pois necessitam, para afirmarem-se, tomar a forma de discurso coletivo, têm muita importância na forma como cada cooperado vai oferecer sua contribuição ao coletivo;
- vi.** a definição de procedimentos formais, como, por exemplo, o planejamento nos três níveis de gestão, colabora com o envolvimento, a participação e o comprometimento, desde que estes procedimentos estejam sob constante avaliação e submetidos à vontade coletiva;
- vii.** a distribuição dos resultados nem sempre pode ser considerada a mais adequada, mas é fundamental, em sua implementação, que seja considerada pelos associados como justa, sendo que isto depende, em larga medida, da compreensão que estes têm do processo de constituição do valor do produto e da valorização de todas as atividades que compõem a ação da organização;
- viii.** é essencial que o controle sobre o processo de produção seja exercido pelos associados, pois este procedimento permite ampliar as questões sobre as quais os trabalhadores exercem domínio e tem liberdade de decisão;
- ix.** a compreensão de que a realidade pesquisada refere-se a situações particulares e que somente permitem conclusões

específicas não é reconhecida apenas pelo pesquisador, mas pelos próprios associados.

“Para você saber como é que funciona um coletivo é só pegar e juntar o povo e começar a trabalhar coletivo. Essa realidade aqui já é diferente de um outro assentamento em Campos Novos que também trabalha coletivo. [...] Porque você tem que medir os níveis culturais das pessoas, tudo, tudo, diferenças até de raça, porque cada um pensa de um jeito, e aí tem que ir conciliando. [...] Não tem outra forma de você entender se está errado ou se está certo a não ser se trabalhar junto” (Clacir Bergmann).

Além dos limites para universalização das conclusões obtidas neste estudo em virtude do contexto específico das organizações, outros foram identificados por consequência da metodologia e da abordagem utilizada. Estes limites permitem sugerir novas pesquisas com objetivo de superá-los e de aprofundar os conhecimentos sobre as formas não capitalistas de organização da produção. Em primeiro lugar, seria interessante a realização de uma pesquisa que adote uma abordagem longitudinal, permitindo compreender o processo de estruturação e formalização das práticas nas organizações. Esta pesquisa identificou a necessidade de procedimentos formais para ampliar as possibilidades de controle da gestão da organização por parte dos associados. No entanto, a forma como estes procedimentos são construídos nos diferentes contextos é fundamental para que os associados possam se apropriar dos instrumentos de gestão. Para a análise sugerida seria necessário acompanhar o estabelecimento, o desenvolvimento e a revisão dos procedimentos e a forma como os associados participam deste processo.

Em segundo lugar, sugere-se um maior aprofundamento em relação às práticas subjetivas que permeiam a organização que, como se observou, principalmente na análise da Ambiens, constituem-se em um elemento central na compreensão das relações de trabalho que se estabelecem no interior das organizações coletivistas e destas com o ambiente externo. Nesta pesquisa as práticas subjetivas não foram analisadas diretamente, já que a pretensão era verificar a forma como esta subjetividade aparece objetivamente nas ações da organização.

Uma terceira sugestão é realizar, a partir de categorias como contexto ambiental de ação, número de associados, tempo de fundação, definições políticas e ideológicas, objeto associativo e estrutura organizacional, entre outras, estudos comparativos entre (i) cooperativas de mesma natureza, com projetos e propostas semelhantes, e (ii) cooperativas de diferentes naturezas, com projetos e objetivos diferenciados, tendo como finalidade identificar quais, dentre os elementos escolhidos para a análise, os que proporcionam maior e menor aderência da organização aos seus projetos constitutivos. Tal pesquisa poderia fornecer elementos importantes para as ações destas cooperativas no sentido de avaliar suas atividades e suas formas de condução.

Finalmente, gostaria de reservar um espaço para falar por mim mesmo. O tema da autogestão tem despertado meu interesse desde o momento em que iniciei minha participação na construção de um grupo autogestionário, ou talvez até antes, pois a busca por igualdade de condições entre as pessoas sempre me suscitou preocupação. Das primeiras leituras e das tentativas de elaboração de um esquema de análise absolutamente precário, até a finalização do estudo, muitas questões

foram sendo agregadas e muitas dúvidas surgiram. Estas possibilidades de se defrontar com novas explicações e interrogações permitem, ao pesquisador, traçar uma trajetória de evolução acadêmica que de outra forma não seria possível. Particularmente, aprendi muito com a pesquisa, tanto na definição de seu estatuto teórico, quanto, na investigação realizada no campo empírico. Aprendi que quando se inicia na atividade de pesquisa, descobre-se que a realidade que se busca compreender tem uma dimensão maior do que se supunha e, portanto, que ao final de uma fase, as respostas obtidas suscitam mais perguntas do que aquelas que originalmente motivaram o estudo. Aprendi também que não existe uma teoria pronta e acabada, capaz de responder a todas as dúvidas, e que tudo aquilo que foi possível fazer nesta pesquisa não é senão uma parte muito pequena e parcial do que deve ser feito.

BIBLIOGRAFIA

- AMBIENS. **Ato Constitutivo**. Curitiba: Ambiens Sociedade Cooperativa, 2000.
- AMBIENS. **Carta aos sócios**. Curitiba: Ambiens Sociedade Cooperativa, 2002.
- ARENDRT, Hannah. **A condição humana**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1999.
- ANTEAG. **Para uns, a autogestão é um projeto de sobrevivência. Para outros, um projeto de vida**. São Paulo: Anteag, folder, s/d.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.
- BENSON, J. K. **Les organisations: un point de vue dialectique**. In SÉGUIN, F. et CHANLAT, J-F. *L'analyse des organisations une anthologie sociologique*. Tome I: les théories des organisations. Montréal: Gaëtan Morin, 1983. Traduzido por Carolina Andion e Maurício Serva.
- BERNSTEIN, Paul. **Necessary elements for effective worker participation in decision-making**. In: Lindenfeld, F. e Rothschild-With, J. (org.). *Workplace democracy and social change*. Boston: Porter Sargent, 1982. p.51-81.
- BOBBIO, Norberto. **A teoria das formas de governo**. 7ª ed. Brasília: UNB, 1994.
- BOURDIEU, Pierre. **Pierre Bourdieu: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.
- CARNEIRO, Palmyos Paixão. **Co-operativismo**. Belo Horizonte: FUNDEC, 1981.
- CHRISTOFFOLI, Pedro Ivan. **O desenvolvimento de cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais no capitalismo: limites e possibilidades**. Dissertação de mestrado em administração da UFPR. Curitiba, 2000.
- COHN, Gabriel. **Indiferença, nova forma de barbárie**. Ciclo de conferências Civilização e Barbárie. Curitiba: Sesc da Esquina, 28 de outubro a 7 de novembro de 2002.
- COOPERUNIÃO. **Atas de Assembléia**. Dionísio Cerqueira: Cooperativa de produção agropecuária “União do Oeste” Ltda., 1990 à 2003.
- COOPERUNIÃO. **Estatutos da Cooperativa de produção agropecuária “União do Oeste” Ltda**. Dionísio Cerqueira: Cooperativa de produção agropecuária “União do Oeste” Ltda., 1991.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo?** In: RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.39, n.2, Abr./Jun. 1999. p.18-26.

ENRIQUEZ, Eugène. **Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

_____. **Organização em análise.** Petrópolis: Vozes, 1997.

FARIA, Jose Henrique de. **Relações de poder e formas de gestão.** 2ª.ed. Curitiba: Criar, 1985.

_____. **Comissões de fabrica: poder e trabalho nas unidades produtivas.** Curitiba: Criar, 1987.

_____. **Tecnologia e processo de trabalho.** Curitiba: UFPR, 1989.

_____. **Planejamento democrático institucional: para além do estratégico.** Curitiba: UFPR, 1996.

_____. **Trabalho, tecnologia e sofrimento: as dimensões desprezadas do mundo do trabalho.** Curitiba: Crítica Jurídica, no.18, 2001.

_____. **Controle, Poder e Formas de Gestão.** Curitiba: UFPR, 2003a.

_____. **Economia política do poder: os fundamentos da teoria crítica nos estudos das organizações.** Curitiba: UFPR, 2003b.

FOUCAULT, Michel. Vigiar e **Punir.** 23ªed. Petrópolis: Vozes, 2000.

FRIEDBERG, Erhard. **O poder e a regra: dinâmicas da acção organizada.** Lisboa: Instituto Piaget, 1995.

FRITSCH, Winston. **Apresentação.** In Smith, Adam. A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

GAVRON, Daniel. **The Kibbutz: awakening from Utopia.** New York: Rowman & Littlefield, 2000.

GREENBERG, Edward S. **Workplace Democracy: the political effects of participation.** Ithaca and London: Cornell, 1986.

GUILLERM, Alain; BOURDET, Yvon. **Autogestão: uma mudança radical.** Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

HOLZMANN, Lorena. **Operários sem patrão: gestão cooperativa e dilemas da democracia.** São Carlos: EdUFSCar, 2001)

ITERRA. Construindo o caminho numa escola de assentamento do MST. **Fazendo Escola**. Veranópolis: ITERRA, 2000.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LEÓN CEDEÑO, Alejandra. **Guía múltiple de la autogestión: un paseo por diferentes hilos de análisis**. <http://gatonegro.netfirms.com/contralascuerdas/autogestion.htm>, 26/06/2002.

LINDENFELD, F. e ROTHSCHILD-WITH, J. (org.). **Workplace democracy and social change**. Boston: Porter Sargent, 1982.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Livro I - tomo 1 e 2)

_____. **O capital: livro I, Capítulo VI (Inédito)**. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1978.

PAGÈS, Max. **A vida afetiva dos grupos**. Petrópolis: Vozes, 1976.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

Perspectiva Econômica, Vol.30, nº91, outubro/dezembro 1995, São Leopoldo.

POULANTZAS, Nicos. **O Estado, o poder, o socialismo**. Rio de Janeiro: Graal, 1980.

RECH, Daniel. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

RICARDO, David. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSDOLSKY, Roman. **Gênese e estrutura de O capital de Karl Marx**. Rio de Janeiro: EDUERJ: Contraponto, 2001.

ROTHSCHILD, J.; WHITT, A. **The cooperative workplace**. New York: Cambridge, 1986.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. Do contrato social. **Os Pensadores**. 2ª ed. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SERVA, Maurício. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas**. Tese de doutorado em administração da EAESP/FGV. São Paulo, 1996.

SEVERINO, Emanuele. **A filosofia antiga**. Lisboa: Edições 70, 1984.

SINGER, Paul. **Economia Solidária: um modo de produção e distribuição**. In SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de. (org.) *A economia solidária no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2000.

_____, Paul e SOUZA, André Ricardo de. (org.) **A economia solidária no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2000.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SOUZA SANTOS, Boaventura de. **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SOUZA SANTOS, Boaventura de. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002b.

VIGOTSKY, Lev Semenovitch. **A formação social da mente**. 4ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

WARHURST, Christopher. **Recognizing the possible: the organization and control of a socialist labor process**. In *Administrative Science Quarterly* (Special Issue: Critical Perspectives on Organizational Control). Cornell University, June, 1998.

WHYTE, William Foote et alii. **Worker participation and ownership**. New York: Cornell University, 1983.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

ZIMERMAN, David e OSORIO, Luiz Carlos. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.