

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA
MESTRADO EM SOCIOLOGIA

**Uma tentativa de implantação de uma cooperativa autogerida: o desafio da
participação na Cooperativa dos Trabalhadores Têxteis de Confecção e
Vestuário de Pernambuco LTDA**

Guilherme Ribeiro Eulálio Cabral

RECIFE, 2004

GUILHERME RIBEIRO EULALIO CABRAL

Uma tentativa de implantação de uma cooperativa autogerida: o desafio da participação na Cooperativa dos Trabalhadores Têxteis de Confecção e Vestuário de Pernambuco LTDA

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de mestre em Sociologia pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pernambuco, sob a orientação do Professor Doutor José Carlos Vieira Wanderley.

RECIFE, 2004

AGRADECIMENTOS

À minha família, especialmente, meu pai José Eulálio Cabral Filho, minha mãe Ivanise Ribeiro Eulálio Cabral, minha namorada Alba, meus irmãos Leonardo e Giordano, e Fernando, minha cunhada Cláudia, pela companhia, pelo apoio e pelo incentivo.

Aos velhos amigos, especialmente Zé e Cláudia pelas transcrições, Eduardo, Navalhada, Luiz, HVB, Ângelo e aos novos amigos Gustavo e, especialmente Rogers, por me acompanharem nessa etapa e me darem a certeza da existência da amizade.

A todos os trabalhadores da Coopetex, em especial a Luiz de França, pela forma com que me receberam e por toda a atenção dada, pois sem isso este trabalho não teria sido possível.

A todos os colegas de turma, por tornar este curso mais agradável e com quem tive a oportunidade de conviver, em especial, Verônica, Alex, Vilma, Micheline e Rogério.

Ao Professor José Carlos Wanderley, pela orientação, e pela atenção e dedicação aplicadas nesse trabalho, desde os projetos iniciais até a concretização do mesmo.

A Coordenação, aos professores e aos funcionários do PPGS/UFPE.

Aos Professores Luiz Neto Canuto e Cynthia Hamlin, por acreditarem em mim e me ajudarem a entrar nessa etapa da minha vida acadêmica, muito obrigado.

Ao Professor Sérgio Alves, pela atenção e pelo material cedido.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar de que forma os trabalhadores, de uma cooperativa, participam da tomada de decisões e verificar que fatores influenciam essa participação. A pesquisa foi realizada na Coopetex, empresa de tecelagem situada no município de Moreno, Pernambuco, a qual modificou, há alguns anos, seu perfil organizacional, na tentativa de implementar um modelo autogestionário. Na primeira parte da dissertação, é feita uma fundamentação teórica sobre a Autogestão e os conceitos de Poder e Empoderamento. Na segunda parte, são apresentados alguns exemplos históricos sobre experiências autogestionárias no Mundo, bem como experiências ocorridas recentemente no Brasil. Por fim, foram analisados os dados, coletados a partir de entrevistas com 13 participantes da referida cooperativa. Observou-se uma tendência dos cooperados em delegar suas decisões aos membros da direção da entidade. Conclui-se que o Empoderamento é fator importante nessa tendência, percebendo-se que ainda há uma grande distância entre a prática de participação no presente caso e uma proposta autogestionária.

ABSTRACT

This research aimed to analyze how workers participate in decision making, in a Cooperative and to verify which factors influence this participation. It was performed at Coopetex, a textile industry at the county of Moreno, Pernambuco. This firm has changed its organizational structure some years ago, in order to establish a self-managed company. In the first part of the dissertation, a review is made about an overall theoretical framework of Self-management and the concept of Power and Empowerment. In the second part, some historical examples about self-management experiences in the World and some recent experiences in Brazil are presented. At last, data, collected from interviews with 13 participants of this company were analyzed. A trend of most associated members at delegating their decisions to managers was verified. In conclusion, the Empowerment is an important factor in this tendency. In the present case, a large gap seems to exist between the individual participation and a self-management proposal.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS

RESUMO

ABSTRACT

<u>1. Autogestão, Poder e Empoderamento</u>	07
1.1 Introdução	07
1.2 Crítica ao Sistema Capitalista	09
1.3 Idéias para a Superação do Capitalismo	13
1.3.1 O Socialismo Utópico	13
1.3.2 Proudhon e a Autogestão	15
1.4 Abordagens Contemporâneas sobre a Autogestão	18
1.5 Complexos Equilibrados de Trabalho	25
1.6 Poder	28
1.6.1 O poder dentro das Empresas	34
1.7 Empoderamento	37
<u>2. Experiências Autogestionárias</u>	39
2.1 O Caso Iugoslavo	39
2.1.1 As Empresas Iugoslavas: as OBTAs	41
2.1.2 As Organizações de Trabalhos e as Organizações Compósitas	42
2.1.3 Algumas Limitações da Autogestão na Iugoslávia	43
2.2 Um Pouco da História da Autogestão	45
2.2.1 A Comuna de Paris	46

2.2.2 A Proposta Autogestionária Polonesa	48
2.2.3 A Guerra Civil Espanhola	52
2.2.4 O Complexo de Mondragón	56
2.2.4.1 Estrutura Organizacional do Complexo de Mondragón	59
2.3 Autogestão no Brasil	61
2.3.1 ANTEAG	62
2.3.2 Primeiras Tentativas de Implantação de Cooperativas Autogeridas	64
2.3.3 Objeto Empírico e Metodologia da Pesquisa	65
<u>3. Desafios da Participação</u>	67
3.1 Surgimento da Coopetex	67
3.2 Estrutura Organizacional da Coopetex	71
3.3 Relação entre os Subordinados e os Supervisores	73
3.4 Formação Técnico-administrativa: formação dos quadros da Coopetex	77
3.5 Empoderamento dentro da Cooperativa	79
3.6 Participação nas Tomadas de Decisões	82
3.6.1 Participação nas assembleias	84
3.6.1.1 Participação nas Assembleias: graus de intensidade	87
3.6.2 Participação nos Conselhos	91
3.6.2.1 Participação nos Conselhos: graus de intensidade	95
3.7 Balanço Geral da Participação	101
<u>4. Considerações Finais</u>	108
<u>5. Referências Bibliográficas</u>	110

Capítulo 1 - Autogestão, Poder e Empoderamento

1.1 Introdução

Nas últimas décadas as formas autoritárias e centralizadoras de gestão empresarial vêm sendo cada vez mais criticadas. Tais críticas vão desde o descontentamento dos empregados à falta de eficiência destas empresas no mercado. Várias mudanças ocorreram desde a Segunda Guerra Mundial até os dias de hoje dentro do mundo do trabalho, e em especial, na forma de organização das empresas que compõem este quadro.

No entanto, a reivindicação de uma forma democrática de organização empresarial já era feita, de modo bastante efetivo, aliás, desde o século XIX pelos socialistas – como socialistas, incluímos aqui, de uma forma bastante geral, os pensadores comunistas, socialistas e anarquistas. Todos eles fundamentavam como princípio básico do socialismo o controle direto das fábricas pelos operários.

Atualmente, a situação de muitas empresas tem se tornado crítica. O processo de falência tem se constituído um problema, no mundo inteiro, alguns considerando a década de 1990, como uma década especialmente problemática para os trabalhadores (Antunes, 1996; Nakato, 2000, Singer, 2000). Algumas empresas que vieram a falir foram assumidas pelos trabalhadores que nelas trabalhavam. Essas empresas foram transformadas em cooperativas *autogestionárias* de produção, passando, assim, para as mãos dos trabalhadores a gerência e a propriedade das empresas.

Marx já havia pensado como as empresas de sociedade por ações tornavam ultrapassada a gerência do capitalista – o dono dos meios de produção – mostrando que esse não era um elemento importante, ou mesmo sem importância em absoluto, para o funcionamento das empresas. Galbraith (1969) definiu a sociedade como a sociedade dos

gerentes, o que levaria a admitir-se que o controle efetivo da sociedade, ou das empresas, dependendo de que nível se esteja falando, cabe às pessoas que administram. Esta é também a opinião de Gutierrez (1991), ao defender que são os gestores quem controlam a empresa. Se for dessa forma, é imprescindível que numa empresa autogestionária os trabalhadores decidam o destino da empresa e para que isso aconteça, eles devem geri-la de forma efetiva, portanto não bastaria ser o proprietário formal da empresa, mesmo que isto também seja fundamental.

Foi na década de 1980 que houve o lançamento, no Brasil, da maior parte dos textos referentes à autogestão (Tragtenberg, 1987, 1986; Motta, 1981, 1982, 1987; Motta, 1981, 1987; Venosa, 1982, 1987; Carvalho, 1983; Mendonça, 1986; Joyeux, 1988; Woodcock, 1984). Mas a partir do final da década de 1990 e no início desta, há uma retomada do interesse pela autogestão, sobretudo, com ênfase na economia solidária (Singer, 2000, 2002) e por órgãos do governo com o intuito de analisar a viabilidade de empreendimentos autogestionários, como é o caso do BNDES (1996).

A origem da autogestão se confunde com a origem do Cooperativismo, através das figuras de Owen e de Fourier, e do Socialismo – aqui entendido como um termo que abrange socialistas, anarquistas e comunistas –; ou ainda, de qualquer luta do proletariado para criar uma nova forma de organização da produção na qual eles fossem levados em conta. Isso porque a autogestão pode ser vista, resumidamente, como a proposta dos trabalhadores para que possam controlar o seu trabalho e a distribuição dos resultados obtidos a partir de seus esforços. E isso está presente no movimento operário de forma geral, variando de acordo com as várias correntes existentes.

Sob a ótica da administração participativa, a autogestão está no seu limite extremo, ou poderia ser distinto até das várias formas de participação, como, por exemplo, a participação nos lucros, sendo neste caso um modelo especial de organização, já que as decisões são tomadas pelos próprios trabalhadores e não em conjunto com uma gerência.

De acordo com Motta:

“O grau de participação refere-se à esfera de competência das estruturas participativas, implicando a natureza das decisões em que os trabalhadores participam e à medida que a empresa é obrigada ou não a implementar essas decisões. É aqui que podemos distinguir entre sistemas de consulta institucionalizada, sistema onde os trabalhadores têm algum controle sobre as decisões e, finalmente, co-gestão. Tabb e Golfarb incluem ainda a autogestão no limite desse *continuum*. Entendemos que isto pode ser feito, desde que se atente para o fato de que a autogestão já não é participação, mas o exercício do poder pelos trabalhadores através de suas instituições representativas” (Motta, 1982: 18).

Mendonça (1986) adota uma tipologia das concepções sobre participação nas organizações e proposta por Dachler e Wilpert. Nessa concepção há quatro categorias de participação: socialista, democrática, de relação e desenvolvimento humanos e de produtividade e eficiência. Trataremos da participação socialista por ser dessa categoria que surge a idéia da autogestão.

1.2 Crítica ao Sistema Capitalista

Falar de socialismo é falar de Karl Marx e de sua crítica ao sistema capitalista. O processo produtivo na sociedade capitalista é, segundo Marx, realizado de tal forma que os trabalhadores não se reconhecem como agentes criadores do produto do próprio trabalho. Ou seja, há um estranhamento entre o trabalho realizado e o seu produto. Isso se daria por conta da acentuada especialização e da falta de controle do processo produtivo. E ainda as relações de classes desempenham o papel principal na organização social. Assim, o estágio

de desenvolvimento das forças produtivas, juntamente com as relações de produção, são os responsáveis pela desigualdade de riqueza. A partir dessa concepção, haveria o domínio de uma classe – a dos possuidores dos meios de produção –, sobre as outras classes sociais, implicando em uma divisão social do trabalho.

A crítica de Marx tenta esclarecer o funcionamento do sistema capitalista, mostrando sua forma ideológica de explicação dos fenômenos sociais. Gorender (1982) comenta que nas primeiras obras de Marx a respeito da economia política, foi criticada a noção de valor-trabalho de Ricardo, como Engels também havia feito. Entretanto, essa posição foi revista posteriormente e tal noção aceita como correta. Singer (1982) explica que a teoria do valor-trabalho desenvolvida pelos clássicos da economia política afirmava que o valor de uma mercadoria é determinado pelo tempo socialmente necessário à sua produção.

Giannotti (1978) mostra que Marx trata a mercadoria com um duplo caráter, como um objeto útil ou como objeto útil a uma segunda pessoa. O objeto útil é fruto do trabalho concreto. Como um objeto útil à outra pessoa ele é produzido pelo trabalho abstrato, e esse trabalho sendo fruto da necessidade da sociedade como um todo, pois são os objetos que seus membros precisam. O primeiro tipo de trabalho gera valor de uso, o segundo valor de troca; é este que é importante e sendo determinado pelo tempo socialmente necessário para sua produção.

Gorender chama a atenção de que, para Marx, o caráter social do trabalho de produtores isolados só se evidencia quando esses trocam suas mercadorias entre si, o que faz parecer que está acontecendo apenas uma relação entre os objetos, ocultando a relação entre as pessoas.

O caráter ideológico da teoria dos economistas clássicos consiste no fato de eles ocultarem as relações sociais de produção. É importante, assim, quando Bottomore assinala que Marx não afirmava que as relações de troca não eram como aparentavam ser; aquela forma superficial que apresentavam eram verdadeiras, no entanto, escondiam as relações sociais de produção. Mais ainda: os economistas clássicos não ocultaram as relações sociais de produção premeditadamente e com a intenção de fazê-lo, mas a posição que ocupavam como teóricos do capitalismo não os possibilitavam reconhecer tais relações.

Essa forma de analisar as trocas de mercadorias implica em considerá-las como características do objeto, características que são provenientes das relações sociais, mas que parecem ser próprias deles de forma natural. Um tanto ironicamente Marx diz:

“Até agora nenhum químico descobriu valor de troca em pérolas ou diamantes. Os descobridores econômicos dessa substância química que se pretendem particularmente profundos na crítica, acham, porém, que o valor de uso das coisas é independente de suas propriedades enquanto coisas, que seu valor, ao contrário, lhes é atribuído enquanto coisas. O que lhes confirma isso é a estranha circunstância que o valor de uso das coisas se realiza para o homem sem troca, portanto, na relação direta entre coisa e homem, mas seu valor, ao contrário, se realiza apenas na troca, isto é, num processo social” (Marx, 1996: 208-9)

Marx pretendia, com sua teoria, mostrar o que estava coberto por um véu que impossibilitava a visibilidade do conteúdo social e mostrava somente o caráter natural com a qual eram apresentadas as relações econômicas, ocultando as características sociais historicamente constituídas: o caráter alienante do capitalismo proveniente da divisão social do trabalho. Tendo o trabalho como categoria essencial para o entendimento da atividade humana, Marx chama a atenção para o fato de no sistema capitalista o trabalho ser feito para terceiros, em troca de salário e cujos objetivos não são os de quem produz,

mas sim os de quem possui os meios de produção (Gorz, 1980). Daí, a imposição do papel alienante - no sentido de Marx – do trabalho dentro das empresas que consideram seus trabalhadores como desprovidos de capacidade intelectual. De tal forma eles, os trabalhadores, já não reconhecem os produtos como obra de si próprios.

“O trabalho deixa de ser um fim em si, para se tornar num meio de atingir um fim; demonstrá-no-lo o fato de que ‘sempre que se não exerça sobre eles uma compulsão física ou de outra ordem qualquer, os homens fogem do trabalho como da peste’” (Marx apud Giddens, 1984: 40).

Portanto, “As razões para trabalhar estão no próprio trabalho e não fora dele ou em qualquer de suas conseqüências” (Albornoz, 1994: 59).

Outhwaite et al. (1996) consideram que, segundo Marx, para que o processo econômico se tornasse claro para todos seria necessária uma transformação da realidade social, com o advento do comunismo, que possibilitaria que o processo econômico fosse controlado pelos produtores, não havendo mais relações capitalistas de mercado que mediassem as relações sociais; pode-se ainda acrescentar a necessidade do fim da propriedade privada e da socialização das relações sociais de produção dentro desse processo de transformação (Bottomore, 1988).

Entretanto, Singer e Machado (2000) fazem algumas ressalvas quanto ao alcance das formulações feitas por Marx e Engels.

“Marx e Engels nos legaram uma crítica profunda e penetrante do capitalismo como modo de produção, mas sua visão científica do socialismo deixa muito a desejar, sobretudo no delineamento de sua organização econômica e de um ordenamento social e político” (Singer e Machado, 2000: 11).

Ao tratar do surgimento do socialismo, Marx e Engels o viam como um processo histórico que se tornaria real a partir do desenvolvimento capitalista. A deles visão do

socialismo “propõe como superação do capitalismo a apropriação direta dos meios de produção pela sociedade” (Singer e Machado, 2000: 15). Entretanto, “pensavam que , se a propriedade privada dos meios de produção é a causa da divisão da sociedade em classes, a abolição daquela implica eliminação desta. Mas a abolição da propriedade privada exige a criação de um regime de propriedade coletiva, sobre a qual eles nada tinham a dizer” (Singer e Machado, 2000: 17).

1.3 Idéias para a Superação do Capitalismo

Na época de Marx, houve uma efervescência do movimento proletário internacional, de onde surgiram várias concepções para a superação desta situação alienante do trabalhador no que se refere aos aspectos políticos, econômicos e sociais. A base dessas idéias constitui o Socialismo. Várias foram as concepções de Socialismo que, antes de ser uma construção teórica de um determinado pensador, foi um desenvolvimento de idéias provenientes da realidade social de certos períodos históricos. Por isso, não foi também construído um pensamento único do que seria o socialismo, havendo, assim, diferenças e semelhanças de acordo com determinadas correntes de pensamento.

1.3.1 O Socialismo Utópico

É à época da Revolução Francesa, sob a influência do Iluminismo, que surgem as primeiras idéias e práticas socialistas. Babeuf, nesse período, defendia a abolição da propriedade privada do solo e o consumo comum do resultado do cultivo da terra. Seu objetivo era a extinção dos pobres e ricos e dos dirigentes e dirigidos (Fromm, 1961).

Fourier surge, mais tarde, com uma forma mais elaborada de socialismo (Fromm, 1961). Para Fourier a paixão humana é a chave para a compreensão da sociedade. A parti

disso, afirma ser mais importante a satisfação das paixões do que das necessidades de bens materiais, defendendo, assim, o trabalho como fonte de prazer. Advogava a necessidade da criação de associações livres e voluntárias tanto de produção como de consumo, com o objetivo de combinar o individualismo com o coletivismo.

“Fourier concebia o falanstério como comunidade autogerida. Nele haveria estabelecimentos industriais dispersos num contexto agrícola, de modo a eliminar as diferenças entre cidade e campo. Julgava que o trabalho deveria ser deixado de ser uma necessidade desagradável, motivada pela fome e pelo medo, para tornar-se atividade atraente... Nos falanstérios, a maior parte da renda deveria servir para cobrir custos de produção e os custos sociais... Os diversos falanstérios deveriam ser federados a um governo de coordenação chamado omniarca” (Motta, 1987: 13).

Owen é outro representante do princípio do pensamento socialista. Preocupado com a prática do socialismo, deseja ver o aprimoramento do homem. Seria através da prática social que os homens poderiam ser educados para criar laços reais entre os indivíduos da comunidade. Cada comunidade, formando grupos segundo o princípio da ajuda coletiva, se federalizariam em todo o planeta. Essa seria a base de seu socialismo. Ou seja, Owen “concebia a sociedade futura como uma federação de comunidades cooperativas governadas pelos próprios produtores” (Motta, 1987: 12). Motta ainda chama a atenção de que “as idéias de Robert Owen inspiraram o movimento cooperativista e, mais tarde, em 1844, um grupo de discípulos seus fundaram a Sociedade Cooperativa dos Pioneiros de Rochdale. Nesse meio tempo, Owen convenceu o recém-formado sindicato dos operários da construção civil a assumir a indústria , eliminando os empresários” (Motta, 1987: 12).

Saint-Simon concebia uma nova organização social a partir da cisão entre o Estado e a sociedade, que representariam, respectivamente uma forma coercitiva e uma forma espontânea. O objetivo seria, portanto, dar lugar a uma estrutura uniforme. Saint-Simon

“não pretende com isso modificar unicamente as relações entre os diretores e os dirigidos, pois compreende muito bem que a modificação deverá estender-se a toda a estrutura interna da sociedade” (Buber, 1986: 30). No entanto, não poderia uma nação isoladamente atingir este objetivo sem que as outras nações também não fizessem o mesmo, pois caso contrário seria combatido. Portanto, seria necessária a implementação de associações industriais, internacionalmente, para se ter sucesso. Saint-Simon foi um teórico que influenciou Marx de forma significativa.

Para Gurvitch (1960) a concepção saintsimoniana de socialismo tem um papel fundamental na formação do socialismo de Marx. Cinco são, segundo Gurvitch, os pontos de convergências entre os dois pensadores: a) aproximação entre realidade social e ciência, b) o impedimento do desenvolvimento do esforço coletivo nos regimes autoritários, c) a produção coletiva é ao mesmo tempo material e espiritual, d) o Estado e a sociedade dependem da economia e) a existência de classes sociais. Apesar das aproximações, Gurvitch também destaca duas divergências importantes: enquanto Saint-Simon defendia a harmonização das classes, Marx defendia o conflito; enquanto Saint-Simon ignora o problema da revolução, Marx acredita que essa é a única forma de mudança efetiva. Divergência esta que ele estende a todo pensamento anterior a Marx o qual denominava de utópico, de forma bastante depreciativa.

1.3.2 Proudhon e a Autogestão

O que foi chamado mais tarde de autogestão, na Iugoslávia, tem como “pai fundador” Pierre-Joseph Proudhon. Sua célebre frase “propriedade é roubo” é um dos fundamentos para o estabelecimento de uma sociedade igualitária, pois a produção na sociedade seria feita pela coletividade através do que ele chamou de *força coletiva*. A

força coletiva é o resultado do trabalho coletivo que excede a soma dos trabalhos individuais. O capitalista, contudo, paga aos trabalhadores o equivalente a soma dos trabalhos individuais e fica com o resto. A questão da força coletiva proposta por Proudhon pode ser relacionada com o conceito de força produtiva, segundo Gurvitch (1960), o que levou Marx a construção do conceito de mais-valia e exploração.

“Proudhon é, com justa razão, considerado o pai da autogestão e o inspirador de experiências históricas de criação de um regime autogestionário. A obra de Proudhon é extremamente ampla e difusa, mas é uma em seu conteúdo e revela-se ao observador como uma tentativa de estabelecer os fundamentos de uma sociedade autogestionária” (Motta, 1981:133).

Para Proudhon a sociedade deveria ser totalmente reestruturada no que se refere às relações entre ordem social e política. É necessário que haja uma organização política proveniente da própria sociedade. Através de uma democracia industrial, com base no mutualismo, seriam organizadas as comunidades em regime de federações.

“A *democracia* industrial é a máxima realização dessa força coletiva, exatamente no sentido de que ela envolve não apenas uma multidão de trabalhadores, mas uma comunidade organizada em cada unidade de trabalho, que expressa o revigoramento das autonomias e a superação do isolamento. A retomada do *poder social imanente* de modo descentralizado realiza em alto grau a liberdade dos produtores, no sentido do que chamamos hoje de autogestão, em oposição a heterogestão” (Resende & Passeti, 1986: 26).

Duas estruturas devem existir: a econômica consistiria da federação de grupos de trabalho nos quais o trabalho deve sustentar as empresas, e a propriedade e a educação devem ser coletivizadas; a política consistiria no processo de descentralização do poder junto a uma gestão antiautoritária em que as comunas fossem soberanas. E como nos explica Motta:

“entendida que na nova sociedade as empresas industriais seriam autogeridas e de propriedade coletiva dos trabalhadores. Essas empresas que chamava de companhias operárias, deveriam federar-se a uma Federação da Indústria. Entendida que a agricultura deveria ser

mutualizada, isto é, pensando na França de seu tempo, via as pequenas propriedades familiares organizadas em comunas rurais. Essas comunas rurais deveriam se federar numa Federação Agrícola. Federação Agrícola e Federação Industrial formariam uma Federação Agroindustrial. Esta, numa organização que incluiria produtores e consumidores, daria origem ao Sindicato da Produção e do Consumo, responsável pelas estatísticas econômicas e pela organização do comércio e dos serviços” (Motta, 1987: 16)

A proposta de um novo sistema de educação também está presente no pensamento de Proudhon. Para ele, não poderia haver uma separação entre a formação científica e literária da aprendizagem industrial, ao mesmo tempo em que a qualidade de ensino deve ser a mesma para todos (Proudhon, 1986: 188). Vê-se, assim, que a autogestão não se resume à direção das fábricas pelos trabalhadores, apesar disso ser um elemento fundamental, mas é uma proposta de reorganização profunda da sociedade com o objetivo de superar o capitalismo e chegar ao socialismo.

A importância de Proudhon fez Marx identificá-lo como o mais importante socialista francês. Tendo ainda, Proudhon sido influenciado por Saint-Simon, mas tornando o pensamento de Saint-Simon revolucionário, e as primeiras obras de Proudhon sendo escritas quando Marx ainda não havia escrito nada – de modo que Proudhon serviu de elo entre Saint-Simon e Marx – mesmo assim Marx considerou-o, posteriormente, um pensador pequeno-burguês.

Outros autores como Guillermin e Bourdet (1976) também o criticam nesse mesmo aspecto e ainda não o consideram como fundador da autogestão, já que outros pensadores, como Rousseau, também haviam antes enunciado a ilegitimidade da propriedade privada, por ser causa da desigualdade social. Entretanto, a reivindicação de uma forma

democrática e igualitária de organização da sociedade feita pelos socialistas fundamentava como princípio básico do socialismo o controle direto das fábricas pelos operários.

Do que foi dito acima, percebe-se que o conceito de autogestão nunca foi sistematizado de forma rígida, como se pode verificar em um trecho escrito por Anton Pannekoek citado por Guillerme e Bourdet (1976): “*Conselhos operários*: isso não designa uma forma de organização fixa, elaborada de uma vez por todas, e na qual restaria apenas aperfeiçoar os detalhes; trata-se de um princípio, o princípio da autogestão operária das empresas e da produção” (Guillerme & Bourdet, 1976: 92).

No entanto, quando se define a Autogestão, tem-se, normalmente, em vista que a “autogestão refere-se à participação direta dos trabalhadores na tomada de decisões básicas nas empresas” (Bottomore, 1988: 23), onde todos os que estão envolvidos são levados em conta, e não um seleto grupo de “*experts*”, mesmo se saídos do meio dos trabalhadores. Para que isso ocorra é necessário que não haja mais distinção entre os que decidem e os que executam. Outro aspecto fundamental, é que não haja “interferência de vontades alheias a coletividades concretas na definição do processo decisório” (Bobbio et al, 1986: 74).

1.4 Abordagens Contemporâneas sobre a Autogestão

Mais recentemente as abordagens sobre a autogestão também variaram bastante, apesar de o conteúdo central permanecer o mesmo. As diferenças estão na maneira pela qual a autogestão deve aparecer e seus alcances.

Para Castoriadis (1983), por exemplo,

“Uma sociedade autogerida é uma sociedade onde todas as decisões são tomadas pela coletividade que é, a cada vez, concernida pelo objeto

dessas decisões. Isto é, um sistema onde aqueles que realizam uma atividade decidem coletivamente *o que* devem fazer e *como* fazê-lo nos limites exclusivos que lhes traçar sua coexistência com outras unidades coletivas” (Castoriadis, 1983: 212).

Mas para que se possa decidir de forma efetiva, Castoriadis chama a atenção para a necessidade daqueles envolvidos na decisão tenham uma formação adequada que os possibilitem tomar decisões próprias e não atribuir a outros esta função.

Guillerm e Bourdet (1976) chegam a afirmar que é necessária alguma desobediência dos trabalhadores às ordens vindas da gerência, pois essa não é capaz de suprir todos os conhecimentos para a realização do trabalho. Com o mesmo raciocínio, Castoriadis atribui aos trabalhadores uma capacidade de auto-organização no processo de trabalho:

“Por não as levarem em consideração, tais decisões são atualmente quase sempre capengas, e se mesmo assim a produção funciona, é porque os operários se organizam entre si para fazê-la funcionar, transgredindo as regras e as instruções ‘oficiais’ sobre a organização do trabalho” (Castoriadis, 1983: 219).

É preciso, então, alguma forma de organização própria dos trabalhadores, já que são eles que executam o trabalho, e ainda, para superação de problemas decorrentes de imprevistos ou algo parecido. Ou seja, em algum nível a autogestão aparece.

Uma das análises sobre a autogestão é feita por Jacques Godbout (s/d). Representante da corrente antiutilitarista nas ciências sociais, Godbout faz sua análise tendo em vista o caráter utilitarista ou não da autogestão.

Segundo esse autor, a autogestão é não-utilitarista internamente e utilitarista externamente. Não leva em conta, e nem poderia, o usuário e consumidores de seus produtos ou serviços. Prima pela democracia direta, mas, dependendo do tamanho da empresa, tal prática se tornaria inviável, implicando em uma democracia indireta que

necessitará de oposição. Conseqüentemente, a autogestão, neste caso, não levaria em conta o exterior.

Godbout prossegue afirmando que a autogestão prima pela produção e quer, portanto, receber da sociedade. A autonomia seria a forma em que se poderia ter um caminho oposto no qual o exterior seria considerado e funcionaria segundo o princípio do “dar”, assim, não utilitarista. Existirá uma relação entre a organização e o ambiente e não somente interna à organização:

“A reflexão recente a partir das noções de auto-organização e autonomia introduz uma ruptura pela relação à corrente autogestionária que vem a ser descrita. Ela desloca a análise sobre a relação entre uma organização e seu ambiente, mais do que sobre suas relações entre os elementos que compõem um sistema” (Godbout, s/d: 130).

Entretanto, a abordagem de Godbout peca pela forma rígida de se conceber a autogestão. A autogestão, como foi pensada pelos socialistas, não se restringe ao funcionamento do local de trabalho ou da empresa; ela tenta abranger toda a sociedade, tendo como base o local de trabalho.

Talvez a questão seja, no fundo, de terminologia. Maurice Joyeux (1988), por exemplo, prefere se referir à autogestão por gestão operária, pelos modelos de autogestão que foram utilizados. Para ele, a gestão operária só seria alcançada com uma ruptura irreversível do sistema vigente, sendo a gestão direta dos operários, um alimento espiritual.

O sindicato teria, para Joyeux, um papel de organizador da gestão empresarial, divergindo, assim, da concepção de organização com base nos conselhos. Em suas palavras, “O conselho é um elemento revolucionário. Ele anima a transformação revolucionária, ele mantém sua chama. O sindicato organiza a produção” (Joyeux, 1988:

35). Essa efervescência revolucionária seria fruto de uma greve. A greve gestonária como entende Joyeux, seria o modo de os trabalhadores exigirem suas propostas e manterem o funcionamento da fábrica sem a participação de sua direção e sob o controle sindical, portanto um elemento externo de coordenação do processo.

Em uma linha próxima a de Joyeux está Maurício Tragtenberg (1986, 1987). Segundo Tragtenberg (1986), o socialismo tenta extinguir os intermediários e por sua vez o trabalhador toma para si o controle econômico, social e político da sociedade, baseado na autogestão. A greve seria o instrumento para alcançar tal realidade e a autoconsciência (Tragtenberg, 1987) a maneira de capacitar os trabalhadores à autogestão.

A autoconsciência baseia-se na igualdade, liberdade, reconhecimento recíproco e uma transformação profunda das relações entre os homens. “Essa autoconsciência manifesta-se através da compreensão que ele adquire do ambiente e de si próprio, na sua capacidade de dominar seu próprio trabalho e as instituições que julgue necessário criar” (Tragtenberg, 1987: 22).

Analisando a autogestão de um ponto de vista mais administrativo, podemos citar Gustavo Gutierrez (1986, 1991, 1996). Gutierrez (1986) levanta a questão da possibilidade da autogestão a partir de formas mais desburocratizadas de administração. As formas desburocratizadas serviriam como aprendizado, “como qualquer processo de manutenção e desenvolvimento da autogestão deve, ao nosso ver, passar pelo crescimento da consciência dos elementos envolvidos e de autonomia e liberdade para a tomada de decisões” (Gutierrez, 1986: 16).

Contudo, para Gutierrez (1991) a autogestão precisa mostra-se mais eficiente do que a heterogestão. Identifica, assim, no terceiro setor, a presença da autogestão como sua forma predominante (Gutierrez, 1996).

Dentro dessa visão, a autogestão é vista como sinônimo de economia social (Ferreira, 2000).

A questão da economia social se aproxima bastante da proposta de Singer de economia solidária. A economia solidária tem como base a crítica ao mercado competitivo. A competição levaria à desigualdade, pois os “vencedores” acumulam vantagens enquanto os “perdedores” acumulam dívidas. “Para que tivéssemos uma sociedade em que predominasse a igualdade entre todos os seus membros, seria preciso que a economia fosse solidária em vez de competitiva. Isso significa que os participantes deveriam cooperar entre si em vez de competir” (Singer, 2002: 09).

Essa forma de cooperação estaria presente em vários níveis da economia, mas, sobretudo, dentro das organizações produtivas.

“Na cooperativa de produção, protótipo de empresa solidária, todos os sócios têm a mesma parcela de capital e, por decorrência, o mesmo direito de voto em todas as decisões (...) Se a cooperativa precisa de diretores, estes são eleitos por todos os sócios e são responsáveis perante eles (...) e não há competição entre os sócios; se a cooperativa progredir, acumular capital, todos participam por igual nos prejuízos e nos esforços para saldar os débitos assumidos” (Singer, 2002: 09-10).

Dentro da cooperativa de produção, a administração seria democrática, ou seja, os diretores seriam eleitos pelos sócios. Entretanto, a democracia não se limitaria a isso. Haveria assembléias que teriam a autoridade de definir as diretrizes da empresa. Singer adota, assim, a palavra autogestão como sinônimo de administração democrática.

Existe, porém, uma assimetria de informação e de conhecimento dentro das organizações que faz com que um grupo em particular possa ter maior acesso e capacidade de lidar com as decisões da empresa.

“Trabalhadores do nível mais baixo sabem pouco mais além do necessário para que cumpram suas tarefas, que tendem a ser repetitivas e rotineiras. À medida que se sobe na hierarquia, o conhecimento sobre a empresa se amplia porque as tarefas são cada vez menos repetitivas e exigem iniciativa e responsabilidade por parte do trabalhador” (Singer, 2002: 17).

A administração das empresas solidárias varia de acordo com seu tamanho. À medida que crescem são criadas formas de delegação para que possam ser tomadas as decisões de forma mais rápida. Assim, “decisões de rotina são de responsabilidade de encarregados e gerentes, escolhidos pelos sócios ou por uma diretoria eleita pelos sócios”, mas “a autoridade maior é a assembléia de todos os sócios, que deve adotar as diretrizes a serem cumpridas pelos níveis intermediários e altos da administração” (Singer, 2002: 18).

Existe, portanto, a necessidade de que a assimetria de informação e de conhecimento seja minimizada para que os sócios saibam das possibilidades para as resoluções dos problemas, e dessa forma, possam exercer alguma influência nas assembleias, pois de outra forma não saberão nem do que tratam os problemas ali discutidos.

Para Singer, na autogestão, há um esforço adicional com a preocupação nas resoluções de problemas, de modo que “o maior inimigo da autogestão é o desinteresse dos sócios, sua recusa ao esforço adicional que a prática democrática exige” (Singer, 2002: 19). Surge, assim, uma maior participação quando há crises, pois as pessoas procuram superá-la. Quando não as há, as pessoas se acomodam.

Singer aponta que a formação democrática tem um papel fundamental para o bom funcionamento da autogestão e que “a autogestão se pratica tanto mais autenticamente quanto mais os sócios são militantes sindicais, políticos ou religiosos” (Singer, 2002: 22).

Hahnel e Albert (1991) abordaram a autogestão a partir da *participatory economy* ou *parecon* como eles também se referem, abreviadamente. Esta forma de organização econômica se assemelha à economia solidária em alguns pontos. Principalmente na questão da autogestão, que seria a base da organização econômica da sociedade, e na forma cooperativa do funcionamento da economia.

Como nas outras tentativas de formulação da autogestão, esta não fica restrita somente ao aspecto local e organizacional, mas abrange todo o funcionamento da sociedade, mantendo-se a autogestão nos locais de trabalho como a base desse funcionamento.

O princípio da economia participativa está baseado em três pontos. Assim, conforme Hahnel e Albert:

“Nosso modelo de economia participativa foi designado para promover: (a) justiça econômica, ou equidade, definida como recompensa econômica medida pelo sacrifício, ou esforço, (b) democracia econômica, ou autogestão, definida como poder de tomar decisões em proporção que alguém seja afetado por ela; e (c) solidariedade, definida como a preocupação pelo bem estar dos outros – tudo sendo conseguido sem sacrifício de eficiência econômica enquanto promove uma diversidade de estilos de vida econômicos também” (Hahnel & Albert, 2002: 7-8)¹.

¹ Our model of a participatory economy was designed to promote: (a) economic justice, or **equity**, defined as economic reward commensurate with sacrifice, or effort; (b) economic democracy, or **self-management**, defined as decision making power in proportion to the degree one is affected by a decision; and (c) **solidarity**, defined as concern for the well being of others — all to be achieved without sacrificing economic **efficiency** while promoting a **diversity** of economic life styles as well.

Para que isso possa acontecer esses autores enfatizam a necessidade de fortalecimento das instituições e apontam quais seriam as instituições que sustentariam a nova organização da sociedade:

“As principais instituições utilizadas para atingir esses objetivos são: (1) conselhos democráticos de trabalhadores e consumidores, (2) trabalhos equilibrados por empoderamento e vontade, (3) remuneração de acordo com o esforço julgado pelos colegas de trabalho, e (4) um procedimento de planejamento participativo no qual os conselhos e federações de trabalhadores e consumidores propõem e revisam suas próprias atividades sob regras designadas a garantir os resultados que são eficientes e de modo eqüitativo” (Hahnel & Albert, 2002: 8)².

Os autores utilizam o termo empoderamento para designar uma condição que os indivíduos teriam para tomar suas próprias decisões e agir nas suas áreas de trabalho sem precisar de uma aprovação prévia, nesse conceito será tratado com mais detalhes a seguir.

A grande questão para Hahnel e Albert (1991) é se a produção pode ser organizada de uma forma não-hierárquica, e caso isso seja possível, se ela perderia em eficiência e, por outro lado, se uma forma hierarquizada de organização poderia estimular a participação dos trabalhadores. Segundo eles, se o trabalhador só realiza atividades rotineiras e repetitivas implica que ele perderá sua confiança e habilidade para a autogestão. Por outro lado, para os trabalhadores que possuem atividades que exigem elaboração e que estimulam a resolução de problemas, sua capacidade de tomar decisões aumentará, pois eles podem analisar e avaliar suas alternativas. Haveria ainda um reflexo psicológico diferenciado em cada grupo destes grupos. No primeiro uma baixa na auto-

²The major institutions used to achieve these goals are: (1) democratic councils of workers and consumers, (2) jobs balanced for empowerment and desirability, (3) remuneration according to effort as judged by one's work mates, and (4) a participatory planning procedure in which councils and federations of workers and consumers propose and revise their own activities under rules designed to guarantee outcomes that are both efficient and equitable.

estima e no segundo um aumento na confiança (Conger & Kanungo, 1988). Assim, se em uma organização ocorre a separação da força de trabalho de forma que uma maioria faz trabalhos repetitivos e uma minoria realiza tarefas que exigem maior elaboração, esses dois grupos desenvolverão capacidades desiguais para participar das tomadas de decisões.

O resultado é que a distância entre os dois grupos vai se tornando cada vez maior, pois aqueles que realizam trabalhos mais estimulantes e de direção têm mais tempo de trabalho envolvendo raciocínio do que aqueles que só repetem uma determinada tarefa. Além disso, eles têm maior acesso à informação e adquirem mais facilidades de futuras promoções, fortalecendo-se dentro do mercado competitivo. Com esses favorecimentos, aqueles que ocupam cargos mais vantajosos e agradáveis terão maiores oportunidades do que os que estão na base. Com essa linha de raciocínio os autores concluem que uma organização hierárquica desestimula a participação ao dar maiores condições de avaliar e de decidir, sobre aspectos organizacionais e econômicos, a uns do que a outros.

1.5 Complexos Equilibrados de Trabalho³

Atentos ao fato de que nem todos os trabalhos são igualmente desejáveis nem possibilitam um mesmo empoderamento aos trabalhadores, Hahnel e Albert argumentam que a existência de conselhos, mesmo encorajando a participação, não é suficiente para que haja uma participação efetiva de todos os trabalhadores, pois aqueles que realizam o trabalho manual não terão as informações, as habilidades e a energia que os trabalhadores intelectuais têm, para participar das tomadas de decisões. Assim, deve-se criar condições para que todos os trabalhadores possam participar em pé de igualdade, o que seria possível

³ Balanced Job Complexes

se as tarefas do trabalho cotidiano fossem equiparáveis umas as outras em relação ao empoderamento e à desejabilidade, de modo que a experiência de cada um não atrapalharia a equidade e a autogestão. De outra forma, aqueles que possuem mais informação e responsabilidade podem usar essa vantagem para dominar a política da empresa, frustrando a participação dos trabalhadores e monopolizando as atividades mais desejadas.

Hahnel e Albert propõem o que chamam de Complexos Equilibrados de Trabalho, como um sistema organizacional que promove a autogestão. Esse complexo de trabalho funcionaria da seguinte maneira: caso alguém tenha uma atividade desagradável ou essa atividade o prive de ter maior influência sobre a empresa, esta pessoa deveria trabalhar também em uma atividade mais agradável e que lhe possibilitasse exercer maior influência na empresa. Desse modo o trabalho agradável ou desagradável, repetitivo ou de elaboração ou administrativo seria equilibrado para todos os trabalhadores.

A forma como Hahnel e Albert sistematizaram esta divisão do trabalho é a seguinte: a partir do conjunto total de atividades constroem-se subconjuntos de atividades que são do mesmo tipo. Os subconjuntos tendo sido determinados, cria-se, então, uma lista de complexos de trabalho disponíveis, combinando as atividades dos diferentes subconjuntos para formar complexos equilibrados de trabalho. Esses complexos seriam uma mistura de trabalhos que juntos teriam um efeito de empoderamento comparável. E assim, tais atividades resultariam, teoricamente, no mesmo efeito qualitativo para cada trabalhador

O objetivo dos autores é fazer com que todos os trabalhadores sejam preparados de forma igual para participar das tomadas de decisões. Tauile (2002) considera como um dos

obstáculos ao sucesso da empresa autogerida o fato de os trabalhadores terem baixo nível de escolaridade e que “sob uma ótica socialista, o aprendizado dos trabalhadores em gerir empresas pode ser entendido como uma finalidade em si, já que, neste caso, a classe trabalhadora teria que assumir coletivamente a operação da produção” (Singer & Machado apud Tauile).

Um argumento contra tal tipo de organização pode ser encontrado entre os funcionalistas ao considerar que a estratificação social, estando presente em todas as sociedades, tem uma função organizadora de manutenção da ordem. Segundo a explicação funcionalista a estratificação serve de motivação para alcançar os níveis mais altos da hierarquia social. Portanto, recompensar-se-iam o esforço e o talento das pessoas, visto que essa estratificação motiva o preenchimento de posições e a execução dos deveres. Outro aspecto interessante é a co-existência de tarefas agradáveis e tarefas não agradáveis, e algumas daquelas que necessitariam de um talento especial para seu desempenho (ou um bom empenho), isto tudo associado à importância dada a algumas atividades em particular (Vila Nova, 1999; Davis & Moore, 1971). Vila Nova argumenta que as críticas apontam para a vulnerabilidade do processo de recompensas, além do que, a maioria dos talentos, na realidade, não é aproveitado. O raciocínio de Hahnel e Albert tem o mesmo enfoque, pois, segundo eles, para que esse pensamento estivesse correto, seria necessária a suposição de que grande parte dos trabalhadores não tem talentos treináveis e que o treinamento sempre é algo desagradável.

Mais uma vez, a questão se coloca dentro de uma reorganização da sociedade, que pressupõe uma reorganização do local de trabalho. Os comitês, os conselhos de fábrica foram os meios que os teóricos do socialismo encontraram para possibilitar aos

trabalhadores terem controle da organização à qual estivessem ligados, do mesmo modo como em grandes empresas existem os conselhos de diretores ou de acionistas.

A participação deve, assim, contar com estruturas de funcionamento que dêem aos trabalhadores meios de decidir sobre os assuntos que os atinjam direta e indiretamente e não permitam que os que estão ocupando cargos de direção se apoderem dessa posição em benefício próprio.

1.6 Poder

A grande questão levantada pelos teóricos da autogestão é sobre a repartição de poder. Isto é, de que maneira seria possível conceber uma organização produtiva e da sociedade de forma que todos aqueles que delas participem possam decidir sobre o seu rumo.

“Com efeito, é a capacidade de influenciar ou de exercer controle sobre uma ação que, em última instância, indica o grau de participação de uma pessoa ou de um grupo sobre uma decisão organizacional. Em essência, o que está em jogo é o poder” (Mendonça, 1987: 48).

O conceito de poder é praticamente unânime. As diferenças surgem nas tentativas de dar-se maior precisão ao conceito ou na definição de sua origem, isto é, se faz parte da natureza humana ou não. De modo geral, o poder é definido como a capacidade de produzir ou de contribuir para efeitos desejados (Stoppino, 1991; Boudon & Baurricuad, 1993; Martin, 1978; Lukes, 1996).

A influência mais marcante da conceituação de poder é de Max Weber (Martin, 1978). Para Weber, “o poder é a probabilidade que um ator tem, dentro de uma relação social, de realizar sua própria vontade apesar da resistência e a despeito da base em que se fundamenta essa possibilidade” (Weber apud Martin, 1978: 58).

A questão da intencionalidade é fundamental na conceituação de Weber (Stoppino, 1991; Boudon & Baurricuad, 1993; Lukes, 1996), visto que de outro modo, isto é, não incluindo intencionalidade, este conceito abrangeria outras formas de relação social que não preencheriam a definição de poder (Stoppino, 1991).

Entretanto, a intencionalidade é vista, às vezes, com ressalva. Stoppino (1991) salienta que existe um conceito intermediário, entre a intenção e o acaso, que é o conceito de interesse. Assim “o comportamento de A, que exerce o poder, pode ser associado, mais que à intenção de determinar o comportamento de B, objeto do poder, ao interesse que A tem por tal comportamento” (Stoppino, 1991: 934). Ou ainda, Lukes (1996) que atenta para o fato que o poder pode ser exercido irrefletidamente.

O conceito de poder é entendido como poder social, ou seja, o poder não está nas coisas, mas só existe quando há uma segunda pessoa que é objeto do poder. Nesse sentido, é considerado, basicamente, uma relação social.

Stoppino (1991) divide o poder em poder atual e poder potencial. Para ele, o poder atual surge “quando, o exercício do poder, a capacidade de determinar o comportamento dos outros é posto em ato, o poder se transforma, passando de simples possibilidade à ação” (Stoppino, 1991: 934), enquanto que “o poder potencial é a capacidade de determinar o comportamento dos outros” (ibidem: 936).

Mesmo assim, a capacidade de ter poder depende dos recursos que A, que exerce o poder, tenha e que possam ser empregados (riquezas, força, legitimidade, informação, conhecimento, prestígio, popularidade, amizade, etc.) e ainda da habilidade de converter em poder os recursos disponíveis (Stoppino, 1991).

Boudon e Bourricaud (1993) consideram que três aspectos fazem o conceito de poder mais preciso. São eles: alocação de recursos, capacidade de emprego desses recursos e estratégia de emprego. Assim, a relação de poder “se funda em expectativas e estratégias, tendem a realização de alguns objetivos comuns, considerados bons por toda ou parte da coletividade concernida” (Boudon & Bourricaud, 1993: 438).

Aparece, então, a questão da legitimidade. Para Weber não parece haver dominação⁴ duradoura sem legitimidade. “Um poder é legítimo quando tem a capacidade de fazer que aceitem suas decisões como bem fundamentadas” (Boudon & Bourricaud, 1993: 435).

Para Weber (1984) existem três formas de dominação legítimas: a tradicional, a carismática e a racional-legal. A tradicional é baseada no costume, de modo que não precisa ser justificada a todo o momento; a carismática é fruto de momentos de inquietação, como por exemplo, nas revoluções nas quais o líder carismático é visto com dotado de capacidades superiores; e a racional-legal fundada na autoridade, e é característica das organizações burocráticas.

A formulação da relação de dominação em Weber recebe algumas críticas. Boudon e Bourricaud, por exemplo, comentam que “infelizmente , o que a tipologia weberiana não permite apreender é a relação entre a força e a legitimidade na manutenção do poder” (Boudon & Bourricaud, 1993: 435).

Martin (1978) analisa vários conceitos de poder. Segundo ele, para os psicólogos sociais de Michigan, o poder é a capacidade de influenciar que uma pessoa ou um grupo de pessoas tem sobre uma pessoa ou grupo de pessoas. Cita, ainda, Dahrendorf, que estaria

⁴ Weber trata o poder com uma relação de dominação.

de acordo com Weber, e ainda Blau, para quem o poder também seria a capacidade de pessoas ou grupos imporem suas vontades a outros.

Contudo, Martin vê dois problemas nessas abordagens: a) elas consideram que a relação de poder é sempre conflituosa; b) “a segunda dificuldade importante na definição weberiana de poder é que ela transpõe uma propriedade de interações, de inter-relações, para uma propriedade de atores” (Martin, 1978: 60).

Martin, então, citando Parsons, propõe uma outra definição que, ao contrário de Weber, considera a relação de poder como uma relação harmoniosa. Assim, segundo Martin, Parsons contrapõe a noção de Weber do poder propondo que “o poder é, então, a capacidade generalizada de assegurar o cumprimento de obrigações impostas por unidades num sistema de organização coletiva, quando as obrigações são legitimadas com a referência à sua influência sobre metas coletivas, e quando, no caso de recalcitrância, há o pressuposto de uma imposição pelas sanções situacionais negativas” (Parsons apud Martin, 1978: 61).

Martin argumenta que as duas abordagens se situam em campos opostos, de modo que cada uma sofre limitações, justamente, por não levar em consideração aquilo para que o outro chama à atenção.

Martin adota, assim, uma definição de poder proposta por W. J. Buckley, que seria “definível com rigor, na sua forma mais geral, como o tipo de fluxo de informação que simboliza uma ação autodesinteressada para o recipiente” (Martin, 1978: 62).

A ação autodesinteressada significa que o objeto da relação de poder não tem interesse naquela ação e o faz por conta da relação de poder existente, naquele momento.

Para Martin essa definição tem três vantagens: a) coloca o poder como propriedade de uma relação e não nos indivíduos, b) a relação de poder necessita de uma referência e c) a estrutura de referência é a do subordinado, já que a ação autodesinteressada fornece a existência de uma relação de poder. Nessa abordagem, segundo ele, a relação de poder não traria em si uma relação em que alguém tem que perder e outro ganhar.

A partir dessa construção, esse autor aponta quatro categorias que são correlatas ao conceito de poder: obediência, coação, autoridade e influência. A obediência constitui-se de “ações autodesinteressadas realizadas à ordem de outros” (ibidem: 64) que podem ser diretas ou indiretas. A coação é a aplicação ou ameaça de sanções físicas ou de privações de necessidades através do uso da força. “As relações de autoridade existem quando os subordinados consentem em suas próprias ações autodesinteressadas, a despeito da base desse consentimento” (ibidem: 66) por fim, a influência, que seria um termo residual para indicar a obediência quando não houver poder coercitivo e também falta de legitimidade à obediência.

As relações de poder surgem, para Martin, a partir das relações de dependência entre os atores. Em suas palavras, “as relações de poder nascem da interdependência, possuindo *alter* recursos de que *ego* precisa para realizar suas próprias metas, as quais *ego* só pode obter através de ações autodesinteressadas. Os principais elementos em qualquer explicação das relações de poder são as metas dos atores e a distribuição dos recursos necessários para a sua realização” (ibidem: 75). Deve-se lembrar ainda que esses recursos podem variar bastante, como salientou Stoppino, indo desde riquezas naturais até informação, conhecimento ou prestígio.

Analisando este ponto de vista, o poder aparece como um elemento essencial para a realização de ações coletivas de modo que todos os que delas participam são beneficiados, pois todos ganham com sua realização.

Entretanto, o modo como a distribuição dos recursos é feita implica que algumas formas anteriores de poder já estavam sendo exercidas. Boudon e Bourricaud têm uma abordagem um pouco diferente. Para esses autores as relações de poder surgem da necessidade de coordenar atividades. Essa coordenação pode ser associativa, na qual o poder assume a forma de instruções negociadas, ou sob uma forma de comando. Os objetivos da relação de poder seriam, portanto, o controle do processo cooperativo e a divisão dos benefícios que dele resultam.

Aqui, a origem da relação de poder aparece antes da distribuição dos recursos ou dos benefícios obtidos, e a necessidade de uma forma organizada de ação coletiva faz com que o poder apareça. Esse poder pode se caracterizar de duas formas, bastante distintas. Daí, Russell (1979) afirmar que “a maioria dos empreendimentos coletivos só são possíveis na medida em que orientados por um corpo governante” (Russell, 1979: 13).

É essa distribuição de recursos e, conseqüentemente a distribuição de poder, que nos interessa no presente trabalho.

1.6.1 O Poder dentro das Empresas

Como o poder é fruto de relações sociais, e essas são contingenciais, as relações de poder dentro das empresas têm características próprias; contudo, também não são homogêneas. De fato, existem vários tipos de relações de poder dentro da empresa e essas

podem variar de acordo com as pessoas. Mas existem formas específicas que podem ser identificadas.

Martin faz uma análise das relações de poder entre administradores e empregados e também entre empregados.

As três formas de poder descritas para Martin, isto é, coação, autoridade e influência, estão presentes na relação de poder entre administração e empregados. Cada uma delas será predominante de acordo com a situação.

A coação surge poucas vezes, sendo mais freqüente em tempos de recessão econômica em que a administração pode ameaçar os empregados, visto que, caso eles percam o emprego, estarão sendo privados das suas necessidades básicas, pois não terão trabalho e conseqüentemente, renda.

A autoridade é a típica relação de poder entre administração e empregados, pois “o consentimento [dos subordinados] mesmo quando baseado num erro de interpretação, transforma a coação em autoridade”; entretanto, “a autoridade é frágil quando se baseia em interpretações sistematicamente tendenciosas, pelos subordinados, de sua dependência, ou quando deixam de perceber os meios que têm de fugir a essa situação. Em termos amplos, a administração tem autoridade diretamente sobre os trabalhadores, embora o âmbito preciso dessa autoridade seja controverso” (Martin, 1978: 154).

A influência é também freqüente nas empresas, argumenta Martin. Como já foi dito, a influência é um termo residual, quando a coação não atinge o resultado satisfatoriamente e a relação de poder não se funda na autoridade. Na empresa, a influência “baseia-se na dependência em que cada grupo se encontra de um comportamento razoável pelo outro, para a realização de metas individuais, grupais ou

organizacionais, e a conseqüente capacidade que têm ambos os grupos de se dificultarem mutuamente as atividades” (ibidem: 155).

Pfeiffer salienta que no “nível organizacional, a principal fonte de poder de um ator sobre a organização tem sido argumentado a ser a habilidade do ator em prover alguma performance ou recurso que é valorizado pela organização ou a habilidade do ator de lidar com contingências ou problemas organizacionais importantes” (Pfeiffer apud Conger & Kanungo, 1988: 472). Essas habilidades podem ser tanto para promover um ganho para a empresa ou organização, quanto para dificultar o funcionamento da empresa. Crozier (apud Conger & Kanungo, 1988) mostra um exemplo em que trabalhadores de manutenção tinham controle sobre uma situação bastante crítica para a empresa, no caso, uma empresa na França, dando-se o controle no funcionamento das máquinas. E o controle sobre essa situação era a fonte do poder para eles. Martin cita mais alguns exemplos. A administração pode pressionar através de pagamentos, de bônus ou dificultando tarefas para os trabalhadores, transferindo pessoal, etc. Os trabalhadores, por sua vez, podem ter influência sobre a administração através de ações coletivas, por exemplo, entrando em greve, reduzindo o ritmo de trabalho, entrando com ações trabalhistas, entre outras coisas.

Além da relação de poder entre administração e trabalhadores, existem também as relações de poder entre os próprios empregados. Essa relação se caracteriza pela influência, visto que os trabalhadores não possuem autoridade sobre os outros e, muito menos, podem utilizar-se de coação dentro da empresa, pois seria muito difícil um trabalhador privar outro de suas necessidades básicas de existência. “Os diferenciais de poder são estabelecidos pelo grau de habilidade associado a uma ocupação e com o nível de procura de trabalhadores nessa ocupação, o grau de sindicalização, o grau de coesão

informal do grupo de trabalho, as proporções da fábrica e assim por diante” (Martin, 1978: 163).

1.7 Empoderamento

O termo *empowerment*, ou empoderamento, foi utilizado pela primeira vez ao se falar em autogestão (Hahnel & Albert, 1991). E em *Balanced Job Complexes*, o empoderamento aparece como uma forma de tentar colocar os trabalhadores em iguais condições de participação nas decisões que estejam relacionadas a eles. Até então, o termo significava um tipo de trabalho que exige e habilita o trabalhador para tarefas mais elaboradas, exigindo raciocínio, pois se caracterizam por seu caráter não rotineiro. Passemos, agora, a tratar o termo de forma mais conceitual.

Conger e Kanungo (1988) desenvolvem esse conceito indo além do modo de como ele é utilizado na escola administrativa. Criticam, principalmente, os que se limitam a considerar o empoderamento como o mesmo que delegar ou compartilhar o poder com os subordinados.

Os autores partem de um ponto de vista psicológico, em que as pessoas têm uma necessidade de ter poder. O empoderamento, então, é visto sob uma ótica motivacional. “As necessidades de poder individual são encontradas quando eles percebem que têm poder ou quando acreditam que podem lidar adequadamente com eventos, situações e/ou pessoas que eles se confrontam” (Conger & Kanungo, 1988: 473).

Russell (1979) chama à atenção para o mesmo fato, mas considerando os motivos que levam à subordinação: “os homens gostam do poder na medida em que acreditam em

sua competência para lidar com a questão em jogo; mas quando se dão conta de sua incompetência, preferem seguir um dirigente” (Russell, 1979: 13).

Cada trabalhador deve estar suficientemente preparado para decidir em relação aos seus pares, pois os trabalhadores preferem participar em áreas que os afetem diretamente e nas quais tenham domínio suficiente para argumentar com os gerentes de igual para igual (Savery, Soutar e Dyson, 1992; Venosa, 1987; Holzmann, 2000).

Assim, para Conger e Kanungo, empoderamento significa capacitar⁵, em que “capacitar significa motivação através do argumento de eficácia pessoal” (ibidem: 473). Mudam apenas o enfoque de, simplesmente, delegar para o de capacitar; pois, segundo os autores, delegar é somente uma das maneiras que capacitam ou promovem empoderamento entre os subordinados.

Os autores utilizam o modelo de Bandera (apud Conger & Kanungo, 1988) para a conceitualização de empoderamento. Assim, “traduzindo em termos do modelo de Bandera, empoderamento se refere ao processo pelo qual um indivíduo acredita que sua auto-eficácia é aumentada” (ibidem: 474). Logo, “eles se envolvem em atividades e se comportam de modo seguro quando se julgam capazes de lidar com situações que seriam de outro modo intimidadoras” (ibidem:476).

Dois fatores são sugeridos, então, como elementos fundamentais para que isso aconteça. Primeiro, que as pessoas sintam que seus esforços resultarão em um nível de respostas adequadas ou satisfatórias e, segundo, que suas performances produzam os resultados desejados.

⁵ To enable

Portanto, Conger e Kanungo colocam a participação nas tomadas de decisões como uma maneira de promover oportunidades de empoderamento. Contudo, é preciso estar atento para a questão de que nem sempre as pessoas estão interessadas ou se sentem capazes para exercer essa tarefa, como antes mencionado. Assim, a participação nas tomadas de decisão vem depois do empoderamento e não antes.

A partir do que foi discutido acima, será proposto como fundamento de um modelo explicativo da participação nas tomadas de decisões da empresa os seguintes aspectos: o empoderamento, o grau de escolaridade, a experiência profissional e o tempo de trabalho na empresa, e a função exercida. Esses aspectos formarão o conjunto de variáveis que serão tratadas como influenciando o grau de participação. A estrutura organizacional, no que se refere à tomada de decisões e à divisão do trabalho, será levada em consideração para descrição do ambiente organizacional. Com essa forma de analisar os dados, far-se-á uma tentativa de verificar quais dessas variáveis apresentam maior grau de influência na participação nas tomadas de decisões da empresa.

Capítulo 2 - Experiências Autogestionárias

O termo autogestão já foi usado com vários significados. Ele surge na década de 50 do século XX, na Iugoslávia, como uma alternativa ao modelo stalinista de comunismo. Mas muitas vezes se refere a alguma forma de organização do trabalho em que os indivíduos são responsáveis pela realização de tarefas específicas, não importando o tipo de tarefa nem sua extensão. Por exemplo, autogestão já foi empregado para “caracterizar a organização dos detidos numa célula presidiária, embora estes se encarreguem por rodízio da missão de despejar o urinol” (Guillerm & Bourdet, 1976: 09). Em empresas americanas o termo autogestão aparece nos *self-managing teams*. Essas equipes são responsáveis pela organização de seus trabalhos dentro da empresa, ao invés de terem um supervisor que lhes digam como devem realizar seu trabalho.

A prática da autogestão também se apresenta de formas diferentes e algumas vezes o que é chamado de autogestão por uns não o é por outros.

O que se tem como marco da autogestão é a Iugoslávia. Esse modelo de organização foi implantado pelo então presidente Tito através de um decreto que instituiu o controle das empresas iugoslavas por seus trabalhadores.

2.1 O Caso Iugoslavo

Ao contrário das outras tentativas de implementação da autogestão, onde houve um rápido período de existência e forte intervenção militar para sua supressão, na Iugoslávia tal regime durou quase 50 anos e se deu por meio de decretos. O primeiro deles ocorreu em 1950 com a criação dos conselhos operários; no entanto, o alcance desse primeiro

momento da autogestão iugoslava foi restrito ao nível das empresas. Mas essas empresas tinham total autonomia, com os trabalhadores encarregados das tomadas de decisões. Formou-se, assim, um regime misto nesse país – burocrático estatal e autogestão ao nível das empresas.

A Iugoslávia era uma nação altamente descentralizada devido à sua diversidade cultural e histórica. Esse fato ajudou para que a autogestão no país tivesse uma forma mais consistente e duradoura:

“nessas condições, a descentralização, a autonomia regional, mediante mecanismos de autogestão, preenchem melhor a necessidade de não perturbar as comunidades primárias e lealdades nacionais existentes, forçando uma homogeneização de padrões culturais, talvez irreconciliáveis”
(Motta, 1980: 08).

Todavia a implantação da autogestão não foi feita de uma só vez, ao contrário, foi um processo de que durou de 1950 até 1970, com o surgimento do planejamento social na Iugoslávia. O primeiro período foi o da sua introdução, em 1950. A autogestão aqui se limitava à empresa, as decisões sobre salários, por exemplo, teriam de esperar até 1962 para que fossem feitas pelos trabalhadores. Alguns anos depois, é que a autogestão se estende a outras áreas, como saúde, educação, sendo chamada então de autogestão social (Nascimento, 1986). Nesse período as empresas iugoslavas funcionavam no sistema de mercado e eram elas quem sustentavam as áreas, social, política e estatal (Motta, 1980).

No período de 1955 a 1970, o planejamento iugoslavo se modifica, culminando no aperfeiçoamento do planejamento social na década de 1970. Segundo Motta, quatro são os pilares do planejamento social: a) a propriedade dos meios de produção é social – isto significa que não é nem privada nem estatal – os trabalhadores “devem responsabilidade à sociedade como um todo [pois] entregou parte de seus recursos a grupos de cidadãos para

que desenvolvessem determinada atividade julgada de interesse social” (Motta, 1980:20); b) autogerência⁶ para qualquer forma de organização, seja ela produtiva ou não; c) mecanismos de mercado se misturam com o de planejamento; e d) solidariedade econômica com o intuito de manter um certo nível de equidade na distribuição de rendimentos entre indivíduos e regiões da federação.

2.1.1 As Empresas Iugoslavas: as OBTA

Organização Básica de Trabalho Associado (OBTA) era o nome dado as empresas iugoslavas. Elas eram a base produtiva do país. Através dela é que as outras organizações eram mantidas. “Chama-se OBTA porque significa que trabalhadores associam seu trabalho, organizado por autogerência, para desempenhar tarefas econômicas com recursos sociais” (Motta, 1986: 11). Por autogerência se entende que cabe aos trabalhadores das OBTA decidirem sobre todos os assuntos de seu funcionamento, tais como, gerenciar os meios de produção, planejamento das políticas da organização, distribuição de renda. Mas esses assuntos devem ser tratados levando em conta que existe uma responsabilidade com a sociedade que lhes proveu os recursos.

Todavia, a autogestão iugoslava caracterizava-se, fundamentalmente, na eleição dos membros dos conselhos (Gutierrez, 1998) ou nos processos de tomada de decisão e não nos de implementação (Motta, 1986). A organização das tarefas e a autonomia do trabalhador para realizá-las permanecia em segundo plano, de modo que a estrutura hierárquica organizacional continuava nos moldes de qualquer empresa tradicional.

A estrutura interna das OBTA consistia no seguinte:

“uma OBTA tem o seu poder central na assembléia geral dos empregados da organização que elege o Conselho de Trabalhadores. Este conselho, que

⁶ Motta adota o termo autogerência para se referir à autogestão nas empresas iugoslavas

supervisiona toda a atividade empresarial, escolhe por sua vez os conselhos diretores e demais executivos da organização. Os dirigentes não são partes integrantes do Conselho de Trabalhadores, mas participam regularmente das reuniões. São eleitos por mandato de quatro anos, podendo ser reconduzidos por mais um período”

A questão salarial era o ponto de maior divergência entre os trabalhadores e a direção dentro das empresas, e o de maior interesse dos trabalhadores. Os salários eram determinados de acordo com os rendimentos da empresa, podendo, assim, variar na dependência da produtividade. Entretanto, deve-se ressaltar que um salário mínimo era assegurado pelo Estado (Motta, 1986; Gutierrez, 1998). A determinação dos salários gerou problemas nas empresas, pois em alguns momentos foram aprovados salários acima da realidade das empresas pelos rendimentos provenientes da produção.

2.1.2 As Organizações de Trabalho e as Organizações Compósitas

Existiam ainda mais duas organizações: as Organizações de Trabalho (OT) e as Organizações Compósitas (OC). As OTs eram constituídas de um grupo de OBTA e as OCs eram conjuntos de OTs. “*As organizações de trabalho e as organizações compósitas [eram] formas associativas e cooperativas que se reúnem livremente para união de interesses e cooperação mútua*” (Motta, 1986:12), mas as OBTA permaneciam sendo a unidade elementar de trabalho, tendo, portanto, o poder formal sobre as empresas.

Entretanto, cada uma destas organizações (OBTA, OT e OC) tinha dimensões bastante variadas conforme suas atividades econômicas.

“Os critérios de definição de uma OBTA ou OT [eram], na prática, bastante variáveis. Algumas OBTA [eram] muito maiores que muitas OTs. Subdivisões administrativas, por vezes, cria[vam] dentro das OBTA centros de decisão por autogerência tão importantes que parec[iam] retratar OBTA internas” (Motta, 1986:14).

Contudo, seguiram-se várias outras reformas que fizeram com que a proposta autogestionária deste país fosse perdendo sua força, de modo que “podemos aceitar que a sociedade iugoslava sofreu uma lenta passagem de um período revolucionário para a institucionalização gradativa de um centralismo democrático” (Gutierrez, 1986: 13). Apesar de ter sido decretado o processo autogestionário, deve-se ter em mente que alguns conselhos operários já vinham sendo formados espontaneamente, de forma que pressões vindas da base operária também precisavam ser levadas em conta.

2.1.3 Algumas Limitações da Autogestão na Iugoslávia

Do ponto de vista organizacional, a empresa autogerida na Iugoslávia apresentava alguns aspectos interessantes. Havia situações que iam ao encontro das propostas autogestionárias daquele país, como, por exemplo, superar a alienação do trabalhador em relação às tomadas de decisões. Ou seja, fazer com que os trabalhadores tivessem um papel importante para influenciar as decisões nas empresas onde trabalhavam. Contudo, a participação dos trabalhadores nas decisões era restringida pela falta de conhecimento técnico-profissional que eles possuíam em relação aos membros da diretoria.

De fato, o “conselho de trabalhadores tend[ia] a funcionar quase à semelhança de um conselho de administração (ou direção) de uma empresa privada, isto é, os conselhos decid[iam] segundo projetos previamente preparados pela diretoria, det[iam] o conhecimento mais amplo sobre a capacidade da empresa” (Motta, 1981:28).

Junto a esse fato, ou talvez, por conta dele, a proposta de não reconduzir o mandato por três vezes raramente era cumprida (Motta, 1986), e mais, os conselhos das empresas podiam, de acordo com seus próprios critérios, realizar reuniões secretas. Esses conselhos eram formados, em sua maioria, por pessoas próximas ao partido do governo, ou mesmo seus membros (Gutierrez, 1998).

A questão da hierarquia, comentada acima, também encontrava limite em diminuição por questões culturais. Pois, as formas de hierarquização social dentro da história de qualquer povo não podem ser apagadas por decretos⁷: são necessários meios para que as pessoas possam se sentir mais autônomas e com isso terem uma atitude mais proativa (Bales apud Boudon & Bourricaud, 1993) em relação às situações que surgem em suas vidas.

A questão econômica também foi um aspecto limitante da autogestão (Motta, 1981, 1986). Os rendimentos dos trabalhadores dependiam da produção, de modo que a motivação econômica fez com que houvesse uma individualização das pessoas prejudicando, assim, uma responsabilidade social mais ampla. Qualquer decisão coletiva que fosse de encontro a eficiência da empresa – nos moldes tradicionais –, e conseqüentemente com o ganho dos trabalhadores, tendia a ser normalmente revista. Motta (1986) define essas situações como dificuldades nas decisões de integração. As decisões de integração são uma das formas de decisão na empresa que consistem no “processo e desenvolvimento da empresa, melhoramento das condições de trabalho e aperfeiçoamento dos funcionários” (Motta, 1986: 04).

A experiência iugoslava durou de 1950 até por volta da década de 1990. Quando o general Tito faleceu em 1980, sua morte e o desmantelamento dos países comunistas do leste europeu, fez com que a Iugoslávia começasse a se desintegrar.

A autogestão iugoslava, apesar de suas limitações, foi um modo de organização da sociedade bastante duradouro. Nunca se viu uma experiência autogestionária sobreviver

⁷ Como mencionado acima, o processo autogestionário na ex-Iugoslávia foi ditado pela cúpula, através de decreto.

por tanto tempo. Isso fez dela um modelo de autogestão, uma referência. Atribui-se a ela o único modo verdadeiramente autogestionário de organização social.

Contudo essa concepção não é compartilhada por todos. Guillerm e Bourdet (1976), na verdade, a classifica como um modelo que se autodenominou autogestionário, mas, por sua estrutura, se aproximaria mais de uma co-gestão, pois havia sempre um elemento do partido presente na diretoria.

Mesmo assim, Motta (1981) comenta que o sistema iugoslavo de autogestão estaria se aperfeiçoando e sugere que “a autogestão no sistema iugoslavo tem mais possibilidades de ampliação do que de retrocesso, salvo abalo no sistema político ou na unidade geográfica nacional” (Motta, 1981: 23). Ambos aconteceram. Com a morte de Tito a Iugoslávia perdeu sua força de integração. O colapso dos países comunistas do leste europeu provocou uma onda de separatismo no país que culminou em uma grave crise.

Singer aponta que o fato de o sistema iugoslavo ter terminado como terminou indica que alguma coisa não estava certa. O fato de ter sido uma forma de organização implantada de cima para baixo é onde estava o erro. E daí resultou em um malogro, como ele definiu o caso iugoslavo. De uma forma ou de outra, foi mais um país que adotou a autogestão e terminou essa experiência de forma trágica.

2.2 Um Pouco da História da Autogestão

Mesmo a Iugoslávia sendo considerada o modelo de autogestão, não foi lá onde aconteceu a primeira nem a última tentativa de implementação de um modo de organização em que os trabalhadores tomaram para si a responsabilidade de gerenciar as atividades que eles exerciam. Existiram outros casos, menos duradouros, é verdade, mas também significativos.

Para mostrar alguns exemplos de experiências históricas da prática da autogestão, poder-se-ia começar por falar das comunidades antigas e pré-capitalistas, de algumas formas de democracia direta praticadas na Grécia Antiga, ou até mesmo das comunas da Idade Média e, mais recentemente, da Revolução Francesa, que traz algum tipo de democracia direta criada pelos Sans-cullottes. No entanto, interessa-nos aqui as experiências que aconteceram tendo como base o pensamento socialista, que foi a base da construção das formas de autogestão em diferentes lugares.

As descrições de tais experiências não serão de forma alguma exaustivas, pois isso demandaria muito espaço, já que essas não foram tão poucas quanto possa parecer, nem tampouco simples; pelo contrário, todas elas são de uma complexidade enorme para serem analisadas neste trabalho. Serão apresentadas, portanto, de forma sucinta, algumas delas. O que se pretende é mostrar que algumas experiências foram de fato realizadas, ou seja, a autogestão não se reduz apenas a uma formulação teórica.

2.2.1 A Comuna de Paris

O que se pode considerar como a primeira tentativa de implementação de um controle da sociedade por parte dos operários foi a Comuna de Paris, em 1871 (Costa, 1998, Nascimento, 1986, Marx, 1986). Apesar do curto espaço de tempo em que a Comuna governou a cidade de Paris, de 18 de Março a 28 de Maio de 1871, ela ficou marcada na História.

A Comuna de Paris (Costa, 1998) surge de uma crise entre a França e Prússia. A França decidiu começar uma guerra com a Prússia para aumentar seu território, entretanto, a superioridade do exército prussiano faz com que o exército do II império da França fosse

derrotado. A Prússia, então, inicia a ocupação da França. Termina, assim, o II Império de Napoleão III.

Tentando se defender, a França instala uma república, constituída de monarquistas e de republicanos, formando um governo provisório: o Governo de Defesa Nacional. As armas e a organização da defesa de Paris ficam a cargo do proletariado. São eles quem formam a Guarda Nacional.

Com as investidas do exército prussiano em Paris, o governo provisório começa a desacreditar que pudesse haver maiores resistências. Mas os proletários de Paris exigem que se lute até o fim e dizem não ao armistício proposto pelos prussianos. Contudo, o governo provisório opta pela rendição. Os prussianos só assinariam o armistício se houvesse um governo legítimo. São, então, convocadas eleições. É eleita a Assembléia Nacional. Paris pede autonomia para eleger seus representantes e que não houvesse rendição incondicional antes de um debate nacional. A Assembléia Nacional passa a encarar Paris como sua inimiga. São feitas represálias e o Governo muda-se para Versalhes exigindo que Paris entregue suas armas.

Paris é, então, atacada pelas tropas do governo. Sem nenhuma chance de negociação com o governo de Versalhes, o proletariado e a guarda nacional ocupam Paris. É o início da Comuna de Paris.

Na Comuna de Paris algumas medidas foram tomadas para o funcionamento da cidade. Do ponto de vista organizacional (Nascimento, 1986, Buber, 1986), pode-se destacar: o combate à burocracia; interdição de acúmulo de cargos, organização de Conselhos Operários nas fábricas abandonadas pelos patrões; redução da jornada de trabalho para 10 horas; os próprios operários elegiam seus delegados e diretores, e ao

mesmo tempo poderiam tirá-los de tais posições a qualquer momento; os próprios trabalhadores decidiam sobre o salário – que ficou estipulado para todos a partir do salário médio dos operários –, sobre o horário de trabalho e suas condições. “Os comitês de fábrica se reuniam todos os dias para programar o trabalho” (Nascimento, 1986: 24).

Marx (1986) definiu a Comuna de Paris como sendo o governo do povo pelo povo, um governo essencialmente da classe operária, o autogoverno dos produtores.

Mas a Comuna de Paris não resistiu às ofensivas do governo e acabou sendo derrotada, chegando ao fim em 28 de Maio de 1871.

À época da Comuna de Paris o movimento operário internacional vivia uma fase de grande atividade e disputa entre as várias correntes do socialismo. A Associação Internacional dos Trabalhadores, criada em 1864, conhecida como a I Internacional, estava dividida em dois grupos, os ligados a Marx e a corrente anarquista.

A Comuna de Paris foi motivo de disputas teóricas. Marx viu na Comuna um protótipo do que seria a Ditadura do Proletariado, uma organização capaz de levar o proletariado ao socialismo. Contudo, os anarquistas também reivindicaram suas contribuições, de modo que se relacionou a organização da Comuna às formulações de Proudhon (Buber, 1986).

2.2.2. A Proposta Autogestionária Polonesa

A Polônia também tentou, como a Iugoslávia, adotar um modelo de comunismo diferente do vigente na União Soviética. A proposta era adotar um sistema autogestionário para que o país pudesse sair da crise econômica que o atingia na década de 1980. O pivô

do movimento pela autogestão polonesa era o sindicato Solidariedade, que naquela época reunia em torno de dez milhões de filiados.

No período de julho de 1980 a dezembro de 1981, a Polônia passou por uma autêntica revolução dos trabalhadores, segundo Bresser Pereira (1987). Essa revolução tinha o intuito de democratizar o país através da implementação da autogestão, era, fundamentalmente, uma luta contra a tecnoburocracia.

Diante da realidade polonesa, que a ligava à União Soviética, o movimento do Solidariedade pela autogestão e o povo da Polônia de forma geral – Bresser Pereira, comenta que o tamanho do Solidariedade fez dele a voz do povo polonês – sabia que teria que restringir suas ações em favor de uma manutenção de compromissos com a União Soviética. “Era preciso fazer concessões, partilhar poder, caminhar lentamente” (Bresser Pereira, 1987: 95).

O Solidariedade, dessa forma, não tinha como intenção a tomada do poder; sua proposta era de fiscalização e controle do governo, fazendo com que a população, ao invés de ter o poder, pudesse se defender dele.

Isso foi possível de alguma maneira através de uma mudança no partido comunista polonês em direção à sua democratização. Foram realizadas eleições livres e houve uma grande renovação dos membros do comitê central, sendo que 20% dos seus novos membros viriam a ser do Solidariedade.

“Na verdade, o Solidariedade sabia que as condições internacionais o impediam de entrar em confronto com o partido comunista. (...) Isso não impediu que o Congresso do Solidariedade (...) aprovasse um programa de ação de 43 páginas que era praticamente um programa de governo. Entre outras coisas foi proposto e aprovado: 1. a separação entre poder político e o poder econômico coma criação de duas câmaras do parlamento; 2. a autogestão; 3. o incentivo às pequenas empresas privadas; 4. o fim do monopólio governamental dos meios de comunicação; 5. eleições livres em todos os níveis da sociedade; 6. criação de um

poder judiciário independente; 7. despolitização da polícia; 8. total independência do Parlamentos dos conselhos locais” (Bresser Pereira, 1987: 100).

Essas propostas não queriam dizer que o Solidarnosc e o povo polonês quisessem a volta da propriedade privada dos meios de produção ou do capitalismo, mas sim a reformulação do comunismo com o objetivo de chegar a autogestão.

A revolução do Solidarnosc foi bem diferente das demais. Primeiro por seu intuito de não tomar o poder e segundo por sua forma pacífica. A revolução era feita pela organização de toda a população e tinha como armas as greves.

“Essa revolução pacífica, enquanto durou, derrubou dois governos – Governo Gierk e o governo Kania – e provou profundas transformações no Partido comunista e no Estado polonês, do qual o partido é parte integrante. O governo, ao mesmo tempo em que resistia a certas reivindicações do Solidarnosc, procurava ou era obrigado a fazer concessões de toda a natureza às reivindicações populares. A alta burocracia estatal revelava uma flexibilidade que só não era surpreendente porque, a rigor, não lhe restava outra alternativa” (Bresser Pereira, 1987: 98).

Segundo Bresser Pereira, houve dois fatores que levaram a revolução em pauta: o autoritarismo do governo polonês, pois o controle burocrático era considerado ineficiente e incompatível com a democracia, daí as reivindicações por mudanças na direção da democracia. O outro aspecto surge de uma crise econômica, ainda segundo Bresser Pereira, essa crise poderia ser medida pela alta redução da produção nacional que foi de cerca de 15%. Essa crise poderia ser resolvida através da autogestão. A proposta era que os operários dirigissem o sistema social polonês, “significava retirar o poder da tecnoburocracia e entregá-lo aos operários” (Bresser Pereira, 1987: 107).

Um sistema autogestionário já havia sido implantado na Polônia em 1956⁸, mas depois de uma reforma feita pelo governo esse sistema passou às mãos do mesmo. O Solidariedade propôs, assim, um modelo novo de autogestão:

“A autogestão proposta pelo Solidariedade era uma coisa totalmente diferente [do que existia]. (...) [O] Solidariedade publicou (...) as 10 condições para uma reestruturação do sistema de autogestão operária:

- 1. ‘O pessoal da empresa é o perfeito soberano dos órgãos de autogestão; somente sua vontade plenamente definida pode constituir a base dessa reestruturação.*
- 2. A liquidação imediata das Conferências de Autonomia Operária⁹ (KSR) é a condição indispensável para a reestruturação da autogestão autêntica.*
- 3. Os membros de um órgão de autogestão autêntica são eleitos exclusivamente pelo pessoal; o conselho dos operários (ou dos trabalhadores) deve ser independente em suas decisões.*
- 4. O órgão de autogestão não tem razão de ser, se a autonomia das empresas não for assegurada.*
- 5. O sindicato é o único órgão apto a preparar as atividades indispensáveis à instalação da autogestão nas empresas.*
- 6. Os trabalhadores e o conselho operário definem a política da empresa, ou seja, tomam as decisões mais importantes sobre a produção e seu desenvolvimento.*
- 7. A designação e a exoneração do diretor pertencem ao conselho operário.*
- 8. O direito à informação é muito importante para os trabalhadores.*
- 9. Os conselhos operários (ou de trabalhadores) têm o direito de cooperar e de se coordenar ao nível local e regional.*
- 10. A criação de uma Câmara autogerida (ou “segunda câmara”), no Parlamento é a condição para garantir aos conselhos operários e aos outros órgãos autogeridos uma influência social direta nas decisões econômicas nacionais.” (Bresser Pereira, 1987: 107-108).*

Essas medidas dariam um alto nível de autonomia às empresas e aos trabalhadores e, assim como na Iugoslávia, os trabalhadores queriam ter uma influência em toda a sociedade não apenas nas empresas na qual trabalhavam. O objetivo era estender o alcance da autogestão às organizações sociais como escolas, serviços de saúde, etc. E o sistema de duas Câmaras daria aos trabalhadores a condição de participar do planejamento da economia nacional como um todo. O sistema de duas Câmaras seria formado pelo Parlamento e uma segunda que viria dos conselhos autogeridos.

⁸ A Polônia já havia tido outras revoluções em 1956, 1968, 1970 e 1976.

⁹ Órgão do governo que controlava as empresas

Uma das preocupações do Solidariedade e dos trabalhadores era integrar os empresas. O fato de haver autogestão em empresas isoladamente não era suficiente.

“Isto representaria o risco de criar o que os poloneses chamam de ‘propriedade de grupo’. Seria transformar os trabalhadores de uma determinada fábrica, de uma determinada organização, em seus proprietários e, dessa forma, coloca-los defendendo seus interesses privados contra os interesses mais gerais da sociedade” (Bresser Pereira, 1987: 108).

Como salienta Bresser Pereira, a tentativa polonesa foi inspirada na iugoslava, contudo tinha um elemento diferenciador. Enquanto na Iugoslávia a autogestão foi implantada a partir da cúpula através de decreto, na Polônia foi fruto da organização popular.

Mesmo assim os problemas em implantar a autogestão não foram diferentes. Aos trabalhadores faltava preparo para gerenciar as empresas e esses reconheciam que a participação de técnicos era fundamental; foi o que ocorreu em situações em que foram realizadas eleições, sendo eleitos técnicos como representantes dos trabalhadores, que o consideravam como tais.

O governo polonês, percebendo que a autogestão poderia ser uma saída para a crise econômica do país, começa a aceitá-la, mas com algumas ressalvas. Tenta restringir o seu alcance colocando limites aos poderes dos trabalhadores e mais tarde tenta definir algumas empresas que ficariam nas mãos do governo por pertencerem a setores estratégicos.

A revolução polonesa do Solidariedade em busca da autogestão durou 18 meses. Foi ao final derrotada pelo partido comunista com o apoio da União Soviética, que assim frustrou mais uma tentativa de implementação da autogestão.

2.2.3 A Guerra Civil Espanhola

A guerra civil espanhola durou 33 meses. Começou em Julho de 1936 e terminou em Maio de 1939 com a queda de Barcelona. Essa guerra civil também é considerada uma revolução. Guerra civil porque havia uma disputa entre a república e a monarquia que envolveu a população espanhola e revolução porque nessa guerra houve transformações fundamentais na organização da sociedade, o que mais tarde foi motivo de discordâncias e acabou por destruir a revolução e dar a vitória da guerra civil aos monarquistas sob a direção de Franco.

O regime monarquista na Espanha havia terminado com a implantação da república em 1931. Com o passar dos anos muitos espanhóis ficaram insatisfeitos com o novo governo, e com isso setores ligados à monarquia passaram a influenciar os eleitores e ganhar espaço no governo. Percebendo as conquistas desse setor, os sindicatos espanhóis, UGT (União Geral dos Trabalhadores) e CNT (Confederação Nacional dos Trabalhadores) envolveram-se nas eleições para que a república não terminasse. A CNT era um sindicato de tendência anarquista que possuía na época cerca de dois milhões de associados e que anteriormente, por sua linha anarquista, se ausentara nas eleições.

Com a derrota nas urnas, o grupo ligado aos monarquistas se mobiliza para o golpe de estado. “Quando a ‘direita’ levantou-se em armas contra a República Liberal, inúmeros governadores republicanos passaram para o lado do fascismo¹⁰, contribuindo eficientemente à detenção e à execução de muitos antifascistas decididos” (Tragtenberg, 1987: 35). Começa, então, a guerra civil espanhola.

¹⁰ O grupo ligado à monarquia, depois de saírem vitoriosos da guerra civil, instalou um regime fascista na Espanha comandado pelo general Franco, com o apoio da Itália de Mussolini e da Alemanha de Hitler.

Entretanto, algumas cidades resistem e conseguem barrar o avanço das forças contrárias à república. As milícias que se organizaram para resistir começaram a tomar conta das cidades e do campo. Os sistemas de transportes foram assumidos pelos trabalhadores, depois o de comunicação. De modo geral todos os serviços públicos estavam funcionando. Muitas empresas foram abandonadas pelos seus donos e os trabalhadores as assumiram e no campo houve uma ampla coletivização das terras. Cerca de oitenta por cento do território espanhol funcionava em autogestão (Tragtenberg, 1986).

“A ‘coletividade’ era dirigida por um Conselho de Empresa, assessorado por uma comissão técnica” (Tragtenberg, 1987: 45). O envolvimento dos técnicos foi uma constante no processo de coletivização no campo e na cidade, “A revolução na Espanha contou com a adesão livre dos técnicos, (...) a autogestão agrícola era praticada em grandes superfícies com a supervisão de engenheiros agrônomos” (Tragtenberg, 1986: 67) e “nas fábricas, o processo era semelhante, com uma comissão de trabalhadores responsabilizando-se pela assembléia geral do sindicato, e técnicos (em poucos casos os antigos donos ou administradores) planejando a produção do ponto de vista dos trabalhadores” (Woodcock, 1984: 108). Mas os técnicos não tinham a última palavra, eles sempre tinham que responder às demandas da coletividade e “em cada obra ou oficina, além de técnico responsável, havia uma comissão, formada por três trabalhadores, com a finalidade de dirimir possíveis divergências” (Tragtenberg, 1987: 41).

No campo, “tudo era propriedade comum, exceto roupas, economias pessoais, animais domésticos, áreas de jardins e aves destinadas ao consumo”, mas os “camponeses que não quisessem integrar-se às coletividades não eram obrigados a fazê-lo” (Tragtenberg, 1986: 67).

“A autogestão industrial iniciara-se, especialmente na Catalunha, região mais industrializada da Espanha. As fábricas foram postas a funcionar pelos trabalhadores, que administravam as empresas formando comitês revolucionários. (...) Foram socializadas as fábricas com mais de 100 pessoas. (...) Cada empresa era dirigida por um comitê de administração, composto por 15 membros das diversas seções, eleitos pelos trabalhadores em assembléia geral, com mandato de dois anos. Esse comitê podia ser destituído pela assembléia geral e pelo conselho geral do setor industrial específico, este composto por quatro representantes dos comitês de administração, oito dos sindicatos e quatro técnicos nomeados pelo organismo tutelar” (Tragtenberg, 1987: 68)

Havia uma preocupação entre as várias coletividades com o apoio mútuo. E mais uma vez isso foi realidade tanto no campo quanto na cidade. Foram organizadas câmaras de compensação para que a distribuição dos recursos fosse feita eqüitativamente, de modo que as empresas ou as coletividades agrícolas com mais recursos, fossem econômicos fossem tecnológicos, auxiliassem as demais mais carentes. O clima nas cidades, em Barcelona particularmente, era de igualdade – um dos pressupostos filosóficos da autogestão (Orwell)¹¹.

Woodcock (1984) cita alguns autores da época que visitaram a Espanha durante a guerra civil; para eles as empresas coletivizadas funcionavam bem (Richards apud Woodcock; Bornekau apud Woodcock) e eram eficientes e bem sucedidas (Brenan apud Woodcock).

Entretanto, Woodcock pondera o processo de coletivização e de autogestão na Espanha nesse período. Tragtenberg salienta o aspecto espontâneo das coletivizações no campo. Para Woodcock a espontaneidade na coletivização no campo não pode ser tratada sem levar em conta que muitas das pessoas foram levadas pelo medo de não aderirem. E apesar de a guerra civil ter durado quase três anos,

¹¹ George Orwell, escritor inglês, participou da guerra civil espanhola, ativamente, como membro do POUM (Partido Operário Unificado Marxista).

“o período de controle quase completo pelos trabalhadores em Barcelona¹² durou de Julho de 1936, [início da guerra civil] até 24 de Outubro de 1936, quando o governo provincial da Catalunha, promulgou um decreto de coletivização que reconheceu o fato consumado de terem os trabalhadores assumido a responsabilidade das fábricas, mas ao mesmo tempo foi o primeiro estágio de uma supervisão e – fundamentalmente – de controle governamental” (Woodcock, 1984: 108).

A perda do controle, mesmo que não fosse total, das empresas, para ele, constituiu no enfraquecimento da revolução, assim a autogestão não teria durado todo o período da guerra civil, mas sim, somente durante o início, embora Tragtenberg a defina como uma “revolução sem precedentes”.

E ainda, a participação de membros da CNT no governo republicano também mostra que os seus ideais autogestionários não foram totalmente realizados, já que eram de um sindicato anarquista que por definição eram contra o governo.

O desenrolar da guerra civil espanhola foi bastante conturbado. O apoio de alguns países começou a desaparecer, fruto da política de não intervenção da França e Inglaterra, por exemplo. A União Soviética passa a pressionar no sentido de que era necessário vencer a investida fascista e depois resolver as questões internas das coletivizações. Com isso o governo republicano passa a sabotá-las e elas perdem sua força. Tudo isso leva ao fracasso da resistência e vitória de Franco e o fim da tentativa de autogestão na Espanha.

¹² Barcelona foi o símbolo da resistência antifascista durante a guerra civil e sua queda marca a vitória do grupo monarquista.

2.2.4 O Complexo de Mondragón

O complexo de Cooperativas de Mondragón situa-se na região basca da Espanha. Ele se constitui de um conglomerado de cooperativas e surge alguns anos após a Segunda Guerra Mundial.

O surgimento do Complexo Cooperativo de Mondragón tem como figura essencial à pessoa de José Maria Arizmendiarieta. Ligado à igreja católica, o sacerdote Arizmendiarieta chega a Mondragón em 1941, dois anos depois cria e começa a lecionar em uma escola profissional.

A escola profissional teve um papel fundamental na formação de várias das pessoas que futuramente vieram a construir o desenvolvimento cooperativo. É dessa forma que Arizmendiarieta, junto com cinco dos seus estudantes, iniciam uma primeira tentativa de começar uma cooperativa. A partir da experiência organizativa adquirida no longo deste período de formação fez como que as pessoas envolvidas no surgimento das cooperativas tivessem amadurecido o suficiente para o êxito desse empreendimento.

O processo de formação do Complexo Cooperativo de Mondragón é dividido em três etapas, segundo eles próprios.

A primeira etapa vai de 1956 a 1970. Esse é o período em que surgem as primeiras cooperativas. As cooperativas aproveitam o despertar da economia espanhola, depois da segunda metade do século passado, e se multiplicam a partir da primeira iniciativa da cooperativa Fagor, criada em 1956. Ao final desse período já existiam 41 cooperativas.

Da escola profissional é criada uma escola politécnica e depois a cooperativa Alecop (Actividad Laboral Escolar Cooperativa). A Alecop torna-se um instrumento de

formação aos membros das cooperativas, tentando dar a eles condições de trabalho e ensino.

É criada, após alguns anos, uma entidade financeira com o objetivo de captar recursos para aplicá-los no desenvolvimento das cooperativas. Surge a Casa Laboral. Ela possibilitou o crescimento das cooperativas a partir de seus próprios recursos.

Outra unidade que surge dentro do Complexo de Mondragón é a Lagun-aro. Eles a criam a partir da necessidade dos cooperados em ter acesso a seguridade social, pois o governo não tinha autorizado aos membros das cooperativas o acesso à seguridade social por eles serem os proprietários e não mão de obra contratada.

Entretanto, algumas cooperativas começam a sentir falta de uma maior ligação entre elas, pois a única que havia era entre as cooperativas e a Casa Laboral. Cria-se, assim, o grupo Ularco para suprir essa deficiência.

De modo geral o sistema organizativo do Complexo de Mondragón se constituía de apoios financeiros e de gestão, mas cada cooperativa enfrentava seus problemas individualmente.

A segunda etapa começa de maneira parecida com a primeira em seu dinamismo, aumentado o número de cooperativas e de empregos e também das vendas. Surge o centro Otalora, especializado na formação e difusão cooperativa. Seu papel é de preparação de dirigentes, indo além de seus conhecimentos profissionais.

Contudo, a década de oitenta não é tão satisfatória quanto as que haviam passado. As crises econômicas mundiais dessa época leva a níveis de desempregos até então não vistos. Essas circunstâncias fazem com que seja necessário reformulações no modelo para

que fossem criados novos instrumentos como, por exemplo, a cobertura do desemprego. A ação da Casa Laboral foi fundamental.

Percebeu-se, então, a necessidade de formar organizações que juntem as cooperativas para realizar ações conjuntas, que tenham como finalidade uma melhor *performance* frente às obtidas individualmente, levando em consideração as situações surgidas no decorrer do processo.

Atualmente – a terceira etapa – o Complexo de Mondragón está organizado da seguinte forma: três grandes grupos constituem o complexo, o industrial, o financeiro e o de distribuição.

2.2.4.1. Estrutura Interna do Complexo de Mondragón

A gestão do Complexo de Mondragón está dividida nas seguintes estâncias: Assembléia Geral, Conselho Reitor, Conselho Social, Conselho de Direção e Gerência.

A assembléia geral é órgão que detém a soberania máxima dentro do complexo de cooperativas. Em última análise, é nela que reside a capacidade de tomar decisões. As decisões são tomadas com base no voto da maioria e obriga a todos respeitá-las.

As assembléias podem ser ordinárias ou extraordinárias. As ordinárias acontecem no primeiro semestre do ano. Seu objetivo é aprovar a gestão anual, os balanços, a distribuição da conta de resultados e qualquer outro tema que o conselho reitor tenha colocado como pauta. As assembléias extraordinárias podem acontecer a qualquer hora, desde que convocada por órgãos competentes e com um mínimo de vinte por cento dos sócios.

O conselho reitor é o órgão de administração que representa os associados. Os membros do conselho reitor são eleitos em assembléia e se renova metade dos seus cargos

a cada dois anos e o mandato é de quatro anos. O total de pessoas que fazem parte desse conselho é doze membros. Compete ao conselho reitor as seguintes áreas: funções sociais, gestão econômica e funções legislativas e institucionais.

É através do conselho social que os membros das cooperativas de Mondragón participam permanentemente da administração. Os eleitos são membros dos vários setores das cooperativas e tem como objetivo assessorar, informar e fazer um controle social sobre a administração.

O conselho de direção é um órgão composto pelo gerente e altos diretores da cooperativa. Ele funciona coordenando o assessoramento e o conselho reitor.

A gerência é nomeada pelo conselho reitor e tem como meta colocar em prática a função executiva da cooperativa. Ela pode ser tanto individual como colegiada.

O Complexo de Mondragón tem sido objeto de estudo ao se procurar caminhos para a autogestão (Singer, 2002; Ferreira, 2002). As observações o colocam como uma fonte de inspiração, como nos dois casos acima citados, e exemplificado na palavras de Singer:

“os dados disponíveis indicam que a MCC (Mondragón Corporación Cooperativa) está em constante processo de transformação e que a prática autogestionária se encontra sob pressões que se originam do gigantismo e do burocratismo, que se manifesta cada vez mais no funcionamento do grupo. Não obstante, a cultura da economia solidária persiste e possivelmente enriquece em Mondragón, que se tornou paradigma para cooperadores e estudiosos do mundo inteiro” (Singer, 2002: 105).

As próprias pessoas do Complexo de Mondragón vêem que o tamanho tem restringido a participação das pessoas nas decisões das cooperativas.

O complexo e Mondragón é visto por alguns com desconfiança, como pela antropóloga Sharryn Kasmir (1996), e ela vai além em sua argumentação. Ela fez um estudo tendo como fonte de informação trabalhadores do complexo. Sua conclusão é que a

ideologia e a estrutura do complexo impede que haja uma participação efetiva dos trabalhadores. Os trabalhadores teriam tanto controle sobre seus trabalhos e sobre o complexo de cooperativas como um funcionário de uma empresa privada tem.

2.3 A Autogestão no Brasil

Pode-se perceber que a autogestão tanto foi tentada para a organização econômica e social de países como em empresas. Para o Brasil é este último caso que é mais importante, porque tem sido através de algumas empresas que a autogestão tem aparecido no país. Estas empresas normalmente passaram por um processo semelhante. A partir da falência de empresas já existentes foram criadas cooperativas em que os trabalhadores assumiram a gestão e compraram, com as indenizações devidas pelos antigos donos, a fábrica.

Essa prática não é exclusiva do Brasil. Na França, na cidade de Besaçon, uma fábrica de relógios chamada LIP passou por esse processo.

“Na França, a experiência da empresa LIP é um marco para os interessados em autogestão, (...) ‘uma interessante experiência de autogestão se deu nesta fábrica, conseguindo manter-se por muito tempo. Resumindo, na década de 60, sob a alegação de falência, estava em negociação a venda dos meios de produção da LIP a uma multinacional, por iniciativa patronal e com apoio do Estado. Desencadeou-se um movimento de resistência nas bases operárias, que em maio de 68 intensificou-se, prosseguindo depois com a ocupação ativa: a apropriação dos meios de produção, autogestão da produção, da distribuição e dos lucros’” (Rolnik apud Gutierrez, 1991: 15)

Os exemplos brasileiros são muitos próximos a esse. Em sua grande maioria, as empresas autogestionárias são provenientes de fábricas que entraram em situação de falência e para não perder seus empregos os trabalhadores optam pela compra e controle da fábrica.

O processo de mudança organizacional das empresas, em geral, é acompanhado pela ANTEAG (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária).

De modo geral estas empresas estão situadas no Sul e Sudeste do Brasil, sobretudo no estado de São Paulo. Em 1996, havia trinta e três empresas autogeridas, das quais vinte se encontravam em São Paulo (Gutierrez, 1998). Em 1999, este número aumentou para 65 e em 2000 já havia 140 empresas ligadas a ANTEAG (Anteag, 2000). Atualmente, no Nordeste existem quatro empresas, uma em Sergipe e três em Pernambuco.

2.3.1. ANTEAG

A ANTEAG nasceu e se desenvolveu marcada pelos acontecimentos da década do desemprego, segundo Nakano (2000), se referindo a década de 1990. Apesar das empresas autogeridas surgirem fundamentalmente da luta contra o desemprego, a ANTEAG dá maior importância a sua relação com a construção da autogestão.

“A ANTEAG surgiu de um trabalho entre o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE) e o sindicato dos trabalhadores calçadistas de Franca, em 1991, procurando salvar da falência, por meio da alternativa autogestionária, uma empresa de 482 empregados. Os técnicos envolvidos basearam-se, essencialmente, no Employee Stock Ownership Plans (ESOP), idealizado nos estados Unidos na década de 50” (Gutierrez, 1998: 71).

Entretanto, esse modelo baseado na ESOP, logo foi abandonado, pois a Anteag não pretendia que houvesse uma simples participação nos lucros.

A ANTEAG surge da necessidade de um apoio para a formação técnico-administrativa (Nakano, 2000). Por isso, ela investe 70% de sua força em educação dos gestores, pois afirma que “não adianta ter o controle da empresa se não se tem o controle da gestão” (Anteag, 2000: 22).

A ANTEAG não teve o apoio de imediato de importantes centrais sindicais como a Central Única dos Trabalhadores, apesar do apoio de alguns sindicatos em sua formação, principalmente do sindicato dos químicos, “boa parte da atual direção da

Anteag integrava o grupo de formação do sindicato” (Anteag, 2000: 15). Mas só foi mais tarde que a CUT falou em favor a ANTEAG. “Inúmeros atores do movimento sindical mostravam-se radicalmente contra as empresas de autogestão, as cooperativas, as iniciativas autônomas. A CUT só passou a se posicionar favoravelmente à autogestão e agir de maneira pró-ativa nesse sentido no ano de 1999” (Nakano, 2000: 69).

Ainda assim, a ANTEAG acredita que os sindicatos devem ser os grandes parceiros das empresas que optam pelo sistema de autogestão, mesmo para aquelas que não estão ligadas a nenhum deles (Anteag, 2000).

A ANTEAG se presta, principalmente, a assessorar as empresas que adotam a autogestão, fornecendo a elas uma estrutura organizacional específica a qual os membros da empresa ainda não conhecem. Alguns parâmetros são colocados como fundamentais pela ANTEAG. Entre eles: democratização das tarefas que envolvam raciocínio, os trabalhadores devem confiar no projeto e acreditar na inteligência coletiva, envolvimento através da democratização, transparência, acesso à informação e que os trabalhadores sejam incentivados a tomarem suas próprias decisões e possam se sentir como colaboradores do processo de gestão (Vietez apud Nakano, 2000).

Esses parâmetros colocados estão fortemente relacionados com a questão do empoderamento, tanto em Hahnel e Albert (1991), no que se refere ao Complexo Equilibrado de Trabalho, quanto em Conger e Kanungo (1988), na maneira de propiciar aos trabalhadores um sentimento de realização.

Externamente, A ANTEAG tem como meta pressionar o governo para que seja adotada uma legislação específica para as cooperativas em autogestão, sensibilizar a

opinião pública e ser um canal de troca de informação entre empresas , consultores e academia (Gutierrez, 1998).

No que se refere à legislação, a ANTEAG tem como proposta a diferenciação entre as cooperativas em autogestão e as cooperativas tradicionais. As mudanças são principalmente a respeito dos membros das cooperativas. A idéia é limitar o número de não sócios da cooperativa a um por cento, e que a diferença de salários não possa ser maior do que seis para um (Anteag, 2000).

2.3.2 Primeiras Tentativas de Implantação de Cooperativas Autogeridas

A ANTEAG surgiu juntamente com o processo de formação da primeira empresa autogestionária, em 1992, a Makerly. Os trabalhadores haviam comprado a fábrica após seu fechamento, mas não tinham experiência em gestão. Confiaram a administração da nova empresa aos antigos diretores. A empresa não resistiu muito tempo e logo fechou as portas novamente. Entretanto, foi com essa experiência que surgiu a ANTEAG. Foi percebido que os trabalhadores tinham a necessidade de comandar a gestão da empresa por eles mesmos.

A partir dessa primeira experiência foram surgindo outras. Alguns exemplos foram a Cobertores Parahyba, a Facit, a Coopersmambri, a Hidro-Phoenix, a Sakai, a Cooparj, a Fribuguense e a Frunorte. As empresas atuam em diferentes setores de produção como o têxtil, sucro-alcooleiro, serviços, metalurgia, mineração, confecção e hotelaria.

Como já foi dito, estas empresas se concentram no Sul e Sudeste. No Nordeste, Pernambuco é o estado que contém o maior número de empresas ligadas à autogestão. A primeira a iniciar esse processo foi a Usina Catende, hoje Companhia Agrícola Harmonia.

Em 1995 a Usina decreta falência, mas os trabalhadores já estavam há algum tempo se organizando para não perderem seus direitos. Cerca de duas mil e quinhentas pessoas estavam envolvidas. A partir daí a usina fica sendo administrada pelo síndico da massa falida, o Banco do Brasil. Este período durou de 1995 a 1997. A partir de 1998 a administração é deixada pelo Banco do Brasil. A companhia Agrícola Harmonia passa então a ser gerida em forma de co-gestão, em que o sindicato, o poder judiciário e os trabalhadores da usina fazem parte do corpo dirigente, os principais credores da massa falida. Recentemente, a gestão da massa falida, que era disputada pelos trabalhadores, voltou ao síndico original.

A outra empresa pernambucana situa-se na cidade de Timbaúba. É a Cooperativa de Produtores de Calçados de Timbaúba, Coopacal. Ela foi fundada em 1996, fabrica calçados e existem cerca de vinte pessoas trabalhando nela. A estrutura interna da cooperativa é formada por um órgão de Conselho Administrativo e por outro órgão de Conselho Fiscal, eleito pelos cooperados para um mandato de dois anos. A cooperativa fechou e foi reaberta com uma nova presidência, sendo o antigo presidente desligado da cooperativa por tê-la levado ao fechamento. Houve uma redução do quadro de funcionários e atualmente, ela está em contato com a ANTEAG para tentar solucionar a questão organizacional.

2.3.3 Objeto Empírico e Metodologia da Pesquisa

A terceira empresa é a Coopetex. Esta cooperativa foi o objeto de estudo deste trabalho. A razão da sua escolha consiste, fundamentalmente, por esta empresa já estar nas mãos dos trabalhadores há alguns anos e já ter passado por todo o processo de

reorganização da empresa, diferentemente das outras duas que ainda passam pelo processo de mudança, apesar de a Usina Catende ter iniciado seu processo antes.

Neste trabalho foi realizada uma abordagem qualitativa, através de um estudo de caso. O caso estudado foi de uma fábrica e a unidade de estudo seus trabalhadores. O trabalho iniciou-se com visitas e conversas informais com um membro da fábrica que faz parte da administração e acompanhou de perto todo o processo de transformação que a fábrica passou.

Após essas conversas foi criado um roteiro de entrevista para ser aplicado junto a alguns trabalhadores da fábrica. Foram utilizadas, portanto, entrevistas semi-estruturadas, tentando captar as variáveis em estudo e suas associações.

Diferentemente de uma amostra estatística, neste trabalho as pessoas foram escolhidas propositalmente. Como chama a atenção Miles e Huberman (1994), “essa tendência é, em parte, porque a definição inicial do universo é mais limitada, e, em parte, porque os processos sociais têm uma lógica e uma coerência que uma amostra aleatória pode reduzir a algo que não se pode interpretar. Além disso, com pequeno número de casos, a amostra aleatória pode ser viesada”¹³ (ibidem: 27).

Foram escolhidos, portanto, pessoas com características que representassem a variedade de pessoas que constituem a cooperativa.

Tal escolha foi guiada pelas variáveis que seriam analisadas. Ou seja, foram selecionadas pessoas de diferentes graus de escolaridade, diferentes funções dentro da empresa e assim por diante, já que uma amostra em uma pesquisa qualitativa é freqüentemente guiada pela teoria (Miles & Huberman, 1994).

¹³ That tendency is partly because the initial definition of the universe is more limited, and partly because social processes have a logic and a coherence that random sampling can reduce to uninterpretable sawdust. Furthermore, with small numbers of cases, random sampling can deal you a decidedly biased hand.

As características observadas na escolha das pessoas que seriam entrevistadas foram tais que possibilitassem uma variação máxima. Desse modo, foram entrevistadas pessoas tanto do chão de fábrica como os diretores da empresa, por exemplo. Essa estratégia objetiva saber se nos casos limites os padrões encontrados permanecem (Miles & Huberman, 1994).

Foram realizadas treze entrevistas semi-estruturadas. Pelo caráter da pesquisa qualitativa, o número de entrevistas não segue nenhuma metodologia rígida. Miles e Huberman argumentam que um estudo com mais de quinze entrevistados pode se tornar pesado, por conta da complexidade do estudo. O aumento do número de entrevista, assim, leva a uma redução do nível de profundidade da pesquisa, de modo que chega a um ponto que uma pesquisa quantitativa seria mais adequada.

A quantidade de entrevistas realizadas neste trabalho, assim, foi determinada pela necessidade de abranger os diferentes perfis dos membros da cooperativa, mas não seguiu nenhuma rigidez quanto a proporções.

Primeiramente, foram realizadas visitas à cooperativa. Nessas visitas foram realizadas conversas informais sobre o funcionamento da empresa com membros que acompanharam de perto todo o processo de transformação da antiga empresa até a cooperativa atual.

Em seguida, baseado nas conversas, foi formulado o roteiro de entrevista que foi aplicado aos membros da cooperativa. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas em sua totalidade.

A partir do material transcrito, foram selecionados trechos dos depoimentos e agrupados de acordo com a temática e das categorias que serviram de base para a análise dos dados.

Capítulo 3 – Desafios da participação

3.1 Surgimento da Coopetex

A Coopetex, Cooperativa dos Trabalhadores Têxteis de Confeção e Vestuário de Pernambuco LTDA, é uma cooperativa situada em Moreno, Pernambuco, que surgiu em 1998. Ela é fruto de um processo de transformação da antiga Indústria de Cobertores Parahyba, que existia em Pernambuco, desde a década de 1950.

A Indústria de Cobertores Parahyba fabricava, fundamentalmente, cobertores e era originária do vale do Parahyba em São Paulo.

O processo de falência da unidade de Moreno aconteceu logo após o fechamento da fábrica em São Paulo. Em 1994, os trabalhadores paulistas fundaram a Coopetêxtil como forma de assegurarem seus empregos. Em 1995, foi a vez da fábrica de Moreno.

Com o advento da falência também na fábrica de Moreno, os trabalhadores ficaram com duas alternativas, ou iam para o sindicato e recebiam o dinheiro da indenização e perdiam seus empregos na tecelagem ou se juntavam e com esse dinheiro compravam a fábrica e mantinham seus empregos. Dos quase seiscentos funcionários da antiga fábrica, em torno de duzentos e cinquenta optaram pela segunda alternativa. Desta forma, todos os que trabalham na Coopetex são sócios da cooperativa. Não existe ninguém contratado por fora. Entretanto, a cota de cada um dos membros da cooperativa difere de acordo com a quantidade de dinheiro que a ele era devida.

Foi formada, então, uma associação que tentou funcionar através do sistema de autogestão e ficou de 1995 até 1997, funcionando sob esta forma. Foi neste período que a Anteag se envolveu com a Coopetex; através dela a cooperativa iniciou seu processo de

mudança. A Anteag acompanhou a Coopetex por algum tempo, mas não teve uma presença efetiva. Foram realizados alguns cursos de formação, mas o número reduzido de pessoas que os acompanharam prejudicou seu alcance. Apesar da necessidade de um acompanhamento, a cooperativa acabou por se afastar da Anteag. Essa fase durou um ano e meio. Em Janeiro de 1997, todos tiveram a carteira de trabalho assinada e a associação funcionou até 30 de Junho de 1998 quando encerrou as atividades.

O encerramento das atividades não significou fechamento da fábrica. Havia a necessidade de se reduzirem os custos de produção para que a fábrica não fechasse suas portas definitivamente. Assim, em Setembro de 1998, optaram, então, por formar uma cooperativa.

Foi realizada uma assembléia no pátio da fábrica e foram convocados os sindicatos. E com a ajuda da delegacia do trabalho, argumentou-se que seria melhor formar uma cooperativa. A assembléia aprovou e passaram a estudar como seria regida a cooperativa. Foi feito um estatuto, aprovado em assembléia, e fundou-se a Coopetex, que funciona até hoje.

Na formação da cooperativa foram realizadas algumas parcerias com o intuito de dar capacitação aos membros da cooperativa. Foi prestada assistência da OCEPE (Organização das Cooperativas do Estado de Pernambuco), que tem como objetivo “congregar, assessorar, fiscalizar e regulamentar as atividades cooperativas do Estado, buscando articulação com organismos públicos e privados, a níveis municipal, estadual, nacional e internacional.”¹⁴

¹⁴ <http://www.sescoop-pe.org.br/ocepe.html>

O papel da OCEPE foi de orientação. Essa orientação se apresentou sob a forma de assessoria pelos seus consultores, não havendo, assim, uma capacitação dos membros da cooperativa.

A base do negócio da Coopetex são cobertores. É deles que sobrevive a fábrica. Mas existe uma variedade grande de seus produtos. Fabricam lençóis, fronhas, almofadas, cortinas, edredons, tapetes, travesseiros, artigos de cama e mesa em geral. Utilizam resíduos têxteis, produtos sintéticos, resíduos sintéticos, etc.

Ela funciona com duas unidades na cidade de Moreno, e ainda tem uma loja de fábrica que vende, além de seus produtos, roupas e calçados.

Atualmente, a Coopetex se encontra em crise financeira. Desde Outubro de 2003 as vendas não estão satisfatórias e boa parte das pessoas não está indo à fábrica para trabalhar à espera da retomada total das atividades da mesma ou trabalhando em revezamento de dias de trabalho. Apenas algumas pessoas estão trabalhando todos os dias devido à sua função não permitir o afastamento, como é o caso de pessoas da administração. Mesmo assim, o horário de trabalho foi reduzido.

Essa situação levou a um sentimento de insatisfação entre alguns membros da cooperativa. De um modo geral, há divergências entre trabalhadores da produção e da administração, os primeiros julgam que a administração não trabalha, pois não produz. Ao mesmo tempo, são eles quem detém uma maior parcela das decisões, e quando os trabalhadores se viram na obrigação de ficarem em casa, sentiram-se prejudicados pelo fato de os membros da administração ganharem mais e ainda serem os únicos que estavam trabalhando e por isso, ganhando o salário de modo integral.

Passemos à descrição da estrutura organizacional da Coopetex para em seguida analisar as relações de poder dentro da cooperativa.

3.2 Estrutura Organizacional da Coopetex

A Coopetex está dividida em dois setores fundamentalmente: produção e administração.

O setor de produção é composto de nove partes. A primeira dela é a armazenagem, que é onde é recebida a matéria-prima. Passa-se depois para a parte de expedição. Na expedição existem: beneficiamento, tinturaria, caldeira, fiação, tecelagem, acabamento, flanelagem e depósito.

O setor administrativo é composto do departamento pessoal, da contabilidade, do departamento de custos, de compras e de vendas. A portaria e a oficina mecânica e de manutenção também são considerados como administração.

Existe um presidente da cooperativa, um conselho de administração e um conselho deliberativo, que trabalha juntamente com a diretoria da cooperativa. Cada conselho é formado por 12 pessoas. A diretoria é composta pelo presidente, pelo vice-presidente e pelo secretário. Todos são eleitos através da assembléia, em eleição.

Segundo o estatuto da cooperativa, “a assembléia geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as soluções convenientes ao desenvolvimento e a defesa deste, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes”.

Para haver assembléia, é necessária a presença de pelo menos dois terços dos associados, em primeira convocação; metade mais um, na segunda; e dez por cento, na terceira.

A condução das assembléias é feita pelo presidente da cooperativa, sendo ele auxiliado pelo secretário da cooperativa. São convidados ainda ocupantes de cargos sociais que estejam presentes.

Existe uma Assembléia Geral Ordinária que é, obrigatoriamente, realizada uma vez por ano, tendo que ocorrer nos três primeiros meses após o encerramento do exercício social. Nesta assembléia são deliberados os seguintes assuntos: prestação de contas; eleição dos componentes dos conselhos, quando for o caso; qualquer assunto de interesse social; e honorários ou gratificações aos membros dos conselhos.

Poderão ser realizadas assembléias extraordinárias sempre que necessário, e deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa, desde que mencionado no edital de convocação.

Normalmente, é realizada uma assembléia a cada dois meses. Esse fato só se altera quando há crises, pois é convocado um número maior de assembléias para tentar se chegar a uma solução do problema.

Para cada setor da cooperativa existe um representante no conselho, no máximo dois representantes de um setor de atividade.

São realizadas eleições a cada 2 anos. Como a primeira eleição foi em 1998, houve, portanto, 3 eleições, no período de funcionamento da cooperativa.

O conselho de administração se reúne ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que for necessário. Compete a ele, planejar e traçar normas para as operações e serviços da cooperativa e controlar os resultados.

3.3 Relação entre os Subordinados e os Supervisores

A organização da produção entre os membros da cooperativa não sofreu alteração. Continuou com a mesma forma da antiga Indústria de Cobertores Parahyba. A divisão hierárquica dos cargos, da cooperativa, foi mantida. Entretanto, houve uma amenização das relações entre os subordinados e as pessoas com cargos superiores, embora essa amenização não tenha sido sentida da mesma forma para todos os trabalhadores.

Um dos motivos da amenização é que todos são membros da cooperativa, de modo que não se pode desligar um membro sem consultar o conselho e levar a questão para a assembléia. Ao mesmo tempo, o trabalho da administração ficou mais transparente à medida que as informações estão à disposição de todos – apesar de poucas pessoas se interessarem, mas assuntos como salários são do conhecimento de todos.

O que se pode perceber é que a hierarquia foi atenuada de alguma forma, pois os diretores não têm o mesmo poder que tinham anteriormente. Algumas decisões têm que passar pelo conselho e pela assembléia, e essa situação implica que alguns membros da cooperativa se sintam mais à vontade de se expressarem e dizer o que querem. Ou seja, o poder formal dos supervisores e diretores não é mais o mesmo. Para alguns membros da cooperativa, alguns supervisores têm dificuldade para aceitar a opinião dos subalternos, pois esses não seriam capazes de discutir os assuntos de maneira adequada.

Eu já vi, de não querer dar o braço a torcer. Porque é um engenheiro, porque é um isso, é um técnico de tal coisa, e tudo o mais, ou estudou para aquilo dali, e não querem acatar a decisão de um que não tem nada.

Contudo existem aqueles que acham que a mudança foi significativa, pois, agora, eles têm liberdade de se dirigir aos gerentes e superiores diretamente.

Porque, antes, quando era uma empresa privada que a pessoa determina, independente se eu gosto ou não do administrador, é ele que determina e eu

sou obrigado a aceitar. Quando eu passo a ter autonomia de poder falar, de poder opinar, de poder até decidir em assembléia, então, eu posso questionar mais essa administração.

A autoridade que os diretores e supervisores tinham em demitir os empregados não existe mais, desse modo os agora membros da cooperativa não se sentem mais ameaçados em perder o emprego por um simples capricho. Ou seja, não é mais possível coagir os trabalhadores para que eles executem suas tarefas, é necessário convencê-los.

depois que passou à cooperativa, mudou totalmente. Quando era a antiga tecelagem, você não tinha a liberdade que tem hoje, com os diretores, com os encarregados. E hoje você tem essa liberdade, de conversar, até de discutir. (...) Antigamente, se mandasse você fazer qualquer coisa, e você dissesse que não ia fazer, botavam você para fora.

E para aqueles que se sentem capazes de lidar com o assunto diretamente com os diretores podem tentar mostrar soluções, o que antes seria visto como um enfrentamento.

Quando deixou de ser uma empresa privada para ser uma cooperativa, a gente teve direito de falar, de opinar. (...) Eu, pelo menos, posso, agora, me dirigir diretamente aos diretores, dizer o que eu acho, se está certo ou se está errado.

Pode-se perceber uma gradação nos depoimentos. A estrutura da cooperativa permite que as pessoas conheçam a rotina de todos os membros. Como eles também são membros, eles não podem ser ameaçados diretamente, por exemplo, com a perda do emprego. Alguns, portanto, não têm medo de falar com o diretor ou qualquer membro da administração, apesar de que isso não pode ser estendido para todos.

Entretanto, é, principalmente, entre as pessoas que trabalham junto à direção que esse tipo de atitude se mostra mais freqüente. O convívio com os diretores os deixam mais à vontade em se dirigir a eles. Ao mesmo tempo a familiaridade com os assuntos

administrativos que eles adquiriram facilita a conversa, pois se sentem mais seguros no que estão dizendo.

Mas mesmo com uma diminuição da rigidez hierárquica da fábrica, o diretor continua gozando de uma autoridade bastante elevada. Muitos o chamam de “o homem” ou “manda-chuva”. E atribuem a ele um poder de vetar as decisões da assembléia e do conselho. Os diretores gozam de uma situação em que não é possível, no momento, serem substituídos. São considerados como os únicos capazes de assumirem a direção da fábrica, pelo elevado nível de escolaridade, em relação aos demais membros da cooperativa, e por terem vasta experiência na direção. Assim, mesmo os que discordam da direção, admitem que outros cooperados não poderiam ocupar seus cargos.

Por conta desta maior liberdade dentro da fábrica e do maior acesso às informações, há um atrito entre membros da administração e da produção. De modo geral, há uma queixa dos trabalhadores da produção em relação aos rendimentos e o tipo de trabalho do setor administrativo, enquanto as pessoas da administração argumentam a necessidade da divisão do trabalho dentro da cooperativa. Depois do surgimento da cooperativa foi feito um estudo dos salários dos cooperados. Cada trabalhador passou a receber o salário de acordo com o salário de mercado, e isso frustrou alguns trabalhadores que viram seu salário ser reduzido. A partir disso, a diferença salarial dentro da cooperativa pode chegar a quinze vezes.

A parte da administração ganha muito, já o operador... o salário do operador, aqui, é de R\$ 270,00. “Ele” ganha quase R\$4.000,00

Fora isso, a parcela que cada um tem da empresa é proporcional à quantidade de dinheiro que ele receberia quando a fábrica fechou. Assim, é mais fácil alguém que ganhe

menos sair da cooperativa, já que se pode pagar o que lhe é devido, enquanto à medida que o salário aumenta se torna mais difícil pagar sua cota-parte. Junto a isso, os rendimentos pagos ao fim de cada ano, na repartição dos lucros, também é proporcional ao salário. Este aspecto não é exclusividade da Coopetex. Em um estudo realizado por Holzmann (2000), em uma cooperativa em Porto Alegre que passou por um processo semelhante ao da Coopetex, detectou-se que: “os entrevistados manifestaram-se constantemente insatisfeitos com a remuneração, em particular os da produção” (Holzmann, 2000: 57).

Essa situação, sendo conhecida por todos, surgiram alguns atritos entre trabalhadores do setor de produção e do setor de administração. Os trabalhadores da produção se sentiram prejudicados e passaram também a reclamar também que os membros da administração tinham horário flexível

A produção reclama muito da administração, que a administração larga a hora que quer, pega a hora que quer. (...) você da produção chega depois do apito, você é reclamado.

E além disso, só precisavam “sentar e ler papel”, enquanto eram eles quem produziam.

O que existe é um atritozinho entre produção e administração. Isso aí realmente existe. Porque a turma acha que a administração é aquele pessoal que fica sentadinho e fica o tempo todo sem fazer nada, só escrevendo e lendo papel. E eles se encarregam de produzir. E na verdade não é assim. Porque se não for à administração a coisa não funciona também.

Mas há também quem acredite ser justa essa condição:

“Eles” estudaram para isso. Quem quer vir trabalhar de diretor e gerente para ganhar mil conto, ninguém, cara. Tem que quebrar muito a cabeça. Mexer com pessoal, aqui. É tinta, é algodão, é tudo. (...) o salário deles está bonzinho, quatro mil reais. (...) porque eles estudaram, tiveram capacidade.

Muito da autoridade atribuída aos diretores é fruto da necessidade da cooperativa em tê-los à frente da empresa, o que é reconhecido mesmo por aqueles que não concordam com a maneira deles administrarem ou desconfiam de seus interesses.

Muitas vezes [ele] já disse: “quem quiser meu lugar, está à disposição”. Mas quem é que vai assumir? Não tem ninguém capacitado.

A situação da Coopetex é fruto de um processo em que se colocou uma situação nova aos seus membros, para qual eles não estavam totalmente preparados. Como foi visto anteriormente, a hierarquia não cai pela simples força de vontade, não basta apenas atribuir a todos o mesmo patamar hierárquico se alguns não são capazes de assumi-lo. Assim como aconteceu na antiga Iugoslávia e também na Polônia, a maioria dos trabalhadores da Coopetex não tem formação e experiência suficiente para tratar de alguns assuntos com igualdade em relação aos atuais diretores. Como alerta Singer (2002) “o perigo de degeneração da prática autogestionária vem, em grande parte, da insuficiente formação democrática dos sócios” e acrescenta, “entre as empresas solidárias, a autogestão se pratica tanto mais autenticamente quanto os sócios são militantes sindicais, políticos ou religiosos” (Singer, 2002: 21-22), o que não ocorre no caso da Coopetex.

Há a necessidade de existir uma formação continuada e adequada à realidade da cooperativa. Contudo, a formação dos quadros da cooperativa foi bastante reduzida.

3.4 Formação Técnico-administrativa: formação dos quadros da Coopetex

O presidente da cooperativa foi a pessoa que mais acompanhou o processo de transformação da fábrica em cooperativa. Os membros do primeiro conselho também tiveram alguma participação nos cursos de formação.

As pessoas da linha de produção não tiveram nenhum acompanhamento. Apenas os que faziam parte do conselho tiveram a oportunidade de acompanhar um pouco mais. Os restantes foram informados de como seria a cooperativa.

Houve alguns cursos de formação, mas como foi dito antes, não se estenderam à maioria dos cooperados. Como nos explica um deles:

Quando os empregados passaram assumir, eles não tinham nenhuma experiência de autogestão, de gerir a empresa. Tivemos algumas... não foi abrangente, para todas as pessoas, [mas] alguém que se sobressaísse nas reuniões, e tal, que mostrava interesse em participar mais efetivamente, mais diretamente, aí, foi propiciado alguns cursos de autogestão, no período de transição.(...) Poderia ter sido mais proveitoso, se o tempo fosse maior e fosse com a quantidade de pessoas maior, porque é aquela história, se eu falo algo e você tem que falar dessa mesma coisa para alguém, perde alguma coisa nesse caminho. Então, o curso foi para 10 pessoas e 10 pessoas transmitem para 200.

De modo geral, os cursos de capacitação são tidos como importantes pelos membros da cooperativa, pois habilitam as pessoas a participarem mais efetivamente do destino da cooperativa, propiciando um conhecimento que alguns não têm e que não podem ter de outra forma. Vejamos um exemplo:

Foram cursos bons, que alertaram muito para a gente, para questões de como gerir, de como participar, as entidades constituídas dentro da cooperativa. (...) Então, a questão de associação, gestão, a questão do conselho deliberativo, conselho fiscal, enfim, essas coisas que antes não tinha nada disso.

Isso remete à preocupação de Singer & Machado (2002), ao afirmarem que o ensino da gestão aos trabalhadores é fundamental para o sucesso de um empreendimento autogerido e por isso se torna um fim em si mesmo. Se, de modo contrário, os trabalhadores ficarem alheios a informações de questões administrativas por falta de conhecimento, eles não estarão preparados para participar das decisões.

Assim, a assimetria de informação e conhecimento priva muitos dos cooperados de saberem as alternativas de resoluções de problemas e exercerem influência sobre as tomadas de decisões, fazendo com isso que os diretores se encarreguem da solução.

Pode-se verificar em estudos anteriores (Halal, 1981; Venosa, 1987; Savery, Soutar e Dyson, 1992) que os trabalhadores só têm vontade de participar naquilo que se sentem aptos a discutirem de igual para igual com os diretores. Na Coopetex isso acontece raramente.

O processo de formação dos trabalhadores da Coopetex poderia ser visto como uma forma de empoderamento, como defendida por Conger e Kanungo (1988). Pois, essa seria uma maneira de capacitar os trabalhadores para as tomadas de decisões, provendo, assim, empoderamento, e não apenas delegação de poder, pois, como já foi visto, é preciso ter condições de exercer tal poder.

3.5 Empoderamento dentro da Cooperativa

Um dos fatores importantes para a participação dos membros da cooperativa nas tomadas de decisões é o empoderamento. O aspecto fundamental é que as pessoas não se sentirão à vontade em tratar de determinados assuntos visto que não se vêem possuindo condições para tratar dessas questões satisfatoriamente.

Em muitas situações aceitarão que outros decidam por eles afastando-se, assim, de um maior envolvimento nas decisões da cooperativa. Essa é uma situação observada em outros casos, como na transformação da fábrica japonesa Sakai em cooperativa autogerida, em que “despreparados para assumir a administração, os trabalhadores deixaram esta tarefa sob a responsabilidade da diretoria” (Anteag, 2000: 74).

No caso da Coopetex, ao analisarmos algumas respostas que nos foram dadas, podemos verificar uma grande concordância com o que foi dito acima.

Para alguns a participação é bastante restrita e ao serem perguntados sobre o motivo de não participarem mais, responderam que não tinham condições de lidar com esses problemas e que a diretoria ou a gerência deveria assumir estas questões.

Eu não tenho preparação para isso. Muito pouco.

só quem pode dizer isso é o diretor, a gerência. As pessoas pequenas não podem responder essa pergunta (...) a gente não sabe.

Para esses membros da cooperativa participarem de determinadas questões seria necessário um conhecimento que apenas as pessoas da administração possuem e em alguns casos se mostram impossíveis de serem alcançados.

A partir disso, uma situação ainda mais acentuada aparece. O empoderamento dos membros da cooperativa poderia ter como finalidade proporcionar-lhes capacidade de participar das decisões. Entretanto, observa-se também que não é só o fato de não se sentir capaz de realizar atividades – neste caso, participar das tomadas de decisões – em que sua auto-eficácia seja aumentada, para usar o termo de Bandera (apud Conger & Kanungo, 1988), mas também existe o sentimento de alguns de que não se pode superar a barreira do conhecimento para que possam tomar decisões administrativas de forma segura.

Eles se colocam, assim, como impossibilitados de tomarem decisões administrativas. Isso fica mais claro ao lermos alguns depoimentos:

Precisa, não. Quem dirige a cooperativa não são eles mesmos? Não é a gente. O serviço da gente é na máquina, fazer cobertor.

O trabalho de peão é isso mesmo. É peão. Se quisesse crescer tinha estudado.

No entanto, para os membros da cooperativa que estão mais próximos da administração, esse sentimento de incapacidade não é tão forte. Acreditam que não estão capacitados para tomarem certas decisões, mas participam de outras. Reconhecem que os membros da direção são mais experientes e com mais conhecimento na área. Por isso, atribuem a eles a responsabilidade de tratar dessas questões. Contudo, se sentem capazes de alcançar esse nível de conhecimento se fossem lhes dadas as condições necessárias.

Como eu trabalho na área de produção, então, eu não tenho acesso constante à parte administrativa. Então, se eu pudesse estar mais atuante na parte administrativa, eu seria melhor.

A necessidade que os trabalhadores têm de conhecer o assunto sobre o qual estão decidindo é essencial para a participação deles no processo decisório. Um dos problemas é que grande parte dos membros da cooperativa tem um grau de escolaridade baixo – não tendo sequer o primeiro grau completo. Além disso, a capacitação deles, ao ser transformada a antiga Indústria de Cobertores em cooperativa, se fez de modo muito restrito.

Eu acho que o pessoal teria que fazer um curso. Que seja para todos, para as pessoas ficarem mais atualizadas sobre realmente o que é uma assembleia, qual é a autoridade da assembleia, o fundamento do conselho. O que é realmente uma cooperativa.

Mesmo assim, é preciso ter em mente que alguns deles precisam de uma preparação diferenciada, haja vista que talvez nem conseguissem acompanhar os cursos de capacitação. A diretoria, então, se torna um setor isolado do setor de produção, ficando cada vez mais difícil haver a possibilidade de maior envolvimento nas decisões pelos trabalhadores da linha de produção. Gutierrez identifica nas experiências autogestionárias no Brasil uma “tendência para a separação entre os gestores eleitos e os trabalhadores (estes passam a percebê-los como chefes)” (Gutierrez, 1998: 72).

O conhecimento que maior parte dos funcionários tem aqui é chegar trocar sua roupa e operar sua máquina. Somente isso. Balancete da empresa ninguém entende. E eles não explicam para você o que indica aquele balancete.

A questão da baixa escolaridade como dificuldade para as empresas autogeridas já foi vista em trabalhos anteriores; Gutierrez coloca como um dos pontos em comum das experiências no Brasil a “necessidade urgente de formação em educação básica e técnica (administração de empresas)” (Gutierrez, 1998: 72). Teoricamente, isso foi tratado ao se atribuir à formação dos trabalhadores, principalmente nas áreas administrativas, pois é nesse âmbito que lhes falta a maior parte do conhecimento. O conhecimento nas suas funções originais os habilita a produzir. Contudo, a baixa escolaridade dificulta inclusive a leitura de documentos e o acompanhamento das discussões. Em consequência, não dispõem de informações sobre a situação da empresa, diminuindo a sua influência no destino da cooperativa. O poder que eles dispõem, portanto, não é exercido em sua plenitude, pois lhes faltam alguns atributos. Como também observou Holzmann, estudando uma cooperativa em Porto Alegre, “somente alguns associados eram considerados habilitados para ocupar cargos diretivos, pelo reconhecimento de que só eles possuíam as qualidades indispensáveis para levar a bom termo os negócios das cooperativas” (Holzmann, 2000: 55).

3.6 Participação nas Tomadas de Decisões

Medir o grau de participação nas tomadas de decisões não é tarefa fácil. Em primeiro lugar, estamos considerando a participação como permeada da categoria Poder (Mendonça, 1986). Isso é, a participação nas tomadas de decisões na cooperativa é a maneira que os cooperados têm de exercer o poder. Em segundo lugar, existem várias

formas de encarar o poder e não há consenso em como se pode medi-lo de forma satisfatória. Lukes (1996) aborda a questão da capacidade de criar diferenças decisivas nas deliberações e da posse de recursos, que servem para que outra pessoa possa atingir um determinado objetivo (Martin, 1978); como índice de poder, Stoppino (1991) chama a atenção para três formas de medir o poder: uma das maneiras seria através da posição hierárquica que alguém esteja, outra forma seria medir o poder de alguém baseado na reputação que outras pessoas atribuem para determinado sujeito e por fim através da observação e sobre a reconstrução dos comportamentos efetivos que se manifestam no processo público de decisões.

Junto a isso, existe o fato de dentro de uma cooperativa o poder ser exercido de maneira bastante complexa, tendo em vista o grande número de situações em que cada cooperado interfere nas tomadas de decisões.

Entretanto, algumas situações são, de certa forma, indispensáveis para que se possa, pelo menos, esboçar uma análise da participação dos cooperados nas tomadas de decisões.

Como foi visto anteriormente, a cooperativa em tela está dividida em conselhos e esses conselhos levam propostas para as assembléias, lá elas são discutidas e votadas. Essas propostas também podem ser encaminhadas pelos cooperados e a assembléia é soberana em suas decisões. “Essa instância máxima de deliberação e decisão, na qual se formaliza a igualdade por meio da singularidade do voto, é o fórum privilegiado para se examinar se os trabalhadores de fato se apropriam do poder de tomar decisões” (Holzmann, 2000: 52).

A partir disso, um ponto principal e de imediata avaliação é a participação do cooperado nas assembleias. O primeiro item a ser levantado é a presença dos trabalhadores.

3.6.1 Participação nas Assembleias

Ao se entrevistar os trabalhadores da cooperativa, obteve-se uma resposta quase unânime: todos vão, praticamente, sempre às assembleias.

Uma das razões é que elas são realizadas sempre no horário de trabalho. Normalmente, ao se convocar uma assembleia, os trabalhadores são liberados de suas tarefas em volta de uma hora e meia mais cedo para irem à assembleia.

Mesmo assim, algumas ressalvas devem ser feitas, pois em alguns casos o horário de trabalho é diferente para determinada função, como, por exemplo, a de quem trabalha na portaria, à noite:

Quando a hora dá para eu participar, eu participo. Porque sempre as assembleias são mais na parte da tarde. No horário da tarde, eu tenho que descansar.

Embora a presença nas assembleias seja bastante grande, não se pode concluir disso que o grau de participação dos cooperados seja alto. Dois aspectos são importantes a esse respeito. O fato de existirem assembleias e de suas decisões serem soberanas, não implica que as tomadas de decisões se limitem a esse âmbito. Holzmann chama a atenção de que “só a presença na assembleia não é indicador suficiente de participação nas decisões. Esta requer um envolvimento maior, como assumir posições ante propostas divergentes em discussão, manifestá-las e defendê-las publicamente” (Holzmann, 2000: 52). Além disso, as assembleias não são estáticas, vários fatores influenciam a opção por um determinado voto, como por exemplo, a influência que algum amigo tem sobre os

outros (Martin, 1978), no que diz respeito ao carisma ou a maneira de argumentar durante as discussões, ou ainda, a capacidade de discutir dentro das assembléias.

O que foi constatado, através das entrevistas, é que a forma de comportamento efetivo dos cooperados nas assembléias variou bastante. Existem aqueles que vão à assembléia só para votar – e às vezes nem sabem bem no que estão votando -, havendo muitas vezes dispersão e falta de acompanhamento do que se passa na assembléia, enquanto outros discutem ou propõem alternativas.

Porque, às vezes, as pessoas não sabem nem o que é que está acontecendo (...) sempre um quando não está nem prestando direito a reunião, está falando uma coisa totalmente diferente, tira você do itinerário. (...) Está o companheiro de lado, conversando uma coisa totalmente diferente, não está dando atenção a esse negócio. (...) às vezes, você pergunta: “o que foi que aconteceu em tal reunião? Não sei”. Não explica do jeito que foi, não compreendeu, não sabe o que foi aquela palavra.

A falta de uma participação mais ativa é vista algumas vezes como puro desinteresse. Como se o desinteresse fosse algo próprio de alguns indivíduos. Ou como admite esse outro cooperado:

Meu negócio era isso, trabalhar, ganhar meu trocado. Meu objetivo só era esse. Nunca fui interessado... de brigar por isso, brigar por aquilo.

Entretanto, um fato determinante é apontado por alguns membros da cooperativa. Muitas vezes o cansaço é tido como motivo para a falta de interesse em estar na assembléia. O seguinte depoimento nos esclarece melhor:

Às vezes, você passa oito, nove horas trabalhando. Muita gente chega aqui de cinco horas da manhã, até menos. Aí, quando faz uma reunião, perto da hora de largar. É muito difícil, às vezes. As pessoas largam de cinco da tarde, aí, marca uma reunião de quatro da tarde. Dentro de uma hora você sabe que não vai resolver aquele assunto. Aí, o funcionário já larga sabendo que quando derem cinco horas ele vai-se embora, não vai ficar numa reunião. O cansaço faz com que muita gente não participe disso aqui.

O que é visto é que para determinadas funções a participação na assembléia é tida como um fardo. O estímulo em participar das decisões da cooperativa tem que vir de um outro lugar que não seja a de se realizar assembléias dentro do horário de trabalho. Para alguns nem mesmo esse estímulo é dado, como no caso, dos vigilantes que trabalham a noite enquanto as assembléias ocorrem no horário de descanso deles. Como chama a atenção Singer (2002): um dos piores “inimigos” da autogestão é o desinteresse.

Mesmo assim, a assembléia é vista como algo importante, sobretudo, pela condição que dá aos trabalhadores de poderem decidir a respeito de determinados assuntos que lhes tocam diretamente. O assunto que é dado como mais importante é o que diz respeito aos rendimentos.

Pelo seu caráter, esse assunto é motivo de discordâncias entre membros da direção e trabalhadores da produção. E as opiniões estão divididas em relação a quem é a favor ou contra a posição da diretoria nesse aspecto.

A assembléia geral, assim, surge como o espaço em que os trabalhadores podem exercer influência suficiente para que não sejam adotadas medidas pelas quais eles se sintam prejudicados e para ficarem sabendo o que se passa dentro da empresa e com isso não se sintam enganados.

A força da assembléia, desta forma, faz com que muitos dos membros da cooperativa estejam presentes. Parece ser esse um dos motivos da fonte de interesse de participarem dela, apesar das dificuldades.

Pode-se, assim, inferir duas coisas. A primeira diz respeito ao fato de a assembléia ser soberana e com isso os trabalhadores a reconhecerem como meio de exercer diretamente alguma influência. A segunda é que os assuntos diretamente ligados à maioria

dos membros da cooperativa, ou melhor, que sempre atingirão todos os membros da cooperativa, são os rendimentos. Assim, tem-se nisso uma condição de participar de igual para igual com todos, pois o voto de cada um tem o mesmo peso, junto a isso trata-se de um assunto que todos se sentem capazes de opinar, ou seja, todos sabem bem o quanto querem ganhar. De qualquer modo, quando se faz uma assembléia a respeito de rendimentos, o pátio – onde as assembléias são realizadas -, estará sempre cheio.

Embora, essa concepção da assembléia como soberana não seja unânime, alguns trabalhadores não acreditam nisso. Atribuem aos diretores a condição de vetarem propostas ou passarem por cima das decisões das assembléias.

A assembléia não aceitou, mas eles aprovaram de todo jeito.

Que “o homem” quando leva uma coisa para a assembléia, só leva coisa a favor dele, nunca leva um negocinho para a assembléia que seja útil, bom para a empresa e bom para a gente.

Essa é, essencialmente, a opinião dos trabalhadores da produção e que de alguma forma estão mais afastados da administração.

A outra questão, diz respeito à atuação dos indivíduos nas assembléias. Nelas, além da presença, elas podem participar discutindo as propostas, propondo alternativas, sugerindo pautas, entre outras coisas.

3.6.1.1 Participação na Assembléia: graus de intensidade

Como mencionado, a forma de participação nas assembléias é tão importante quanto a simples presença e algumas vezes, mesmo mais importante. Tendo isto em mente, deve-se, então, analisar de que forma os membros da cooperativa atuam nas

assembléias. Pode-se perceber que houve uma variação, também, bastante grande entre os trabalhadores neste aspecto.

Pode-se tentar classificar as formas de participação nas assembléias em três categorias. A primeira delas diz respeito às pessoas que apenas estavam presentes. Elas vão às assembléias, mas não se manifestam, só esperam a hora da votação para se manifestarem através do voto. De modo geral, não falam por não se sentirem à vontade. Aham que não são capazes ou que os outros trabalhadores têm mais capacidade do que eles. “A reiterada recusa a falar nas assembléias, manifestada pelos trabalhadores, foi justificada pelo reconhecimento de que falavam errado, preferindo, então, apenas ouvir, evitando, assim, exporem-se à crítica dos colegas” (Holzmann, 2000: 54)

A gente tem o direito de falar, mas nem todo mundo tem capacidade para isso.

A maneira que alguns encontram para lançar uma idéia ou para participar do debate é recorrendo a terceiros. Normalmente, trabalhadores próximos a eles, em que confiam e que são vistos como tendo condições de desempenharem esse papel, sendo na maioria das vezes as mesmas pessoas. Esse fato também é comentado por Holzmann em seu estudo, “os trabalhadores da produção, em geral com pouca escolaridade, da qual falar errado é um indicador, tenderam, por isso, a delegar a palavra aos mais letrados, esperando que estes falassem em seu nome” (Holzmann, 2000: 54).

Às vezes, os que falam menos têm uma idéia, lá, guardada e se sentem receosos de falar, porque acham que os outros que falam detém o conhecimento. (...) às vezes, fala a uma outra pessoa, para que essa pessoa seja o porta-voz.

Fico só ouvindo, os mais entendidos, da parte de cooperativa, de autogestão, são eles que falam, não é? A gente sempre dá uma opinião, mas sempre

quem fala para maioria das pessoas são as que entendem mais de autogestão.

Formam-se, portanto, grupos que exercem uma liderança e servem como instrumentos para os cooperados que não conseguem se manifestar diretamente.

Sempre tem aquele grupo que sempre está representando os demais (...) tem muito isso, geralmente, são chamados de líderes.

Os trabalhadores enquadrados nessa primeira categoria apresentam uma atitude passiva, apenas observando o andamento da assembléia. Cabem aos outros a iniciativa e a única ação é o voto no fim da assembléia. Mesmo assim, alguns não se sentem nem mesmo capazes de tomar sua própria decisão. Algumas vezes recorrem a outras pessoas que lhes dizem como votar.

A pauta hoje, qual é? O que vai cair? É isso, isso e isso. Aí, o encarregado da gente, lá, o Edvaldo. Vai Edvaldo, aqui está bom para a gente? Vamos aceitar. Esse aqui? Então, está certo. Ele tem mais instrução que eu, não é? (...) É para a provar aqui, aí, a gente: “tá certo!” A gente chega aqui e aprova.

Note-se que isso não quer dizer que eles sejam coagidos ou obrigados a votar no que outros membros da cooperativa determinam, mas que não se sentem capazes nem mesmo de avaliar a situação e confiam na escolha de outras pessoas para votar. A essa primeira categoria será dado aqui o nome de participação reativa.

Bales (apud Boudon & Baurricaud, 1993) chamou de sujeitos pró-ativos aqueles que lançam o debate, preparam as idéias e depois fazem com que se adotem soluções, e denominou sujeitos reativos aqueles que simplesmente aprovam ou desaprovam as propostas lançadas ao debate. Assim, a participação reativa define o tipo de participação nas assembléias em que as pessoas apenas votam para aprovar ou não as propostas

existentes na pauta. Esse grupo é formado pela grande maioria dos membros da cooperativa, são basicamente trabalhadores do setor de produção e com baixa escolaridade.

A segunda categoria é constituída de pessoas que falam e discutem nas assembléias mas apenas esporadicamente. Para elas as assembléias são um espaço para se exercer os direitos dentro da cooperativa de modo que discutem, tiram dúvidas sobre as propostas vindas do conselho, embora isso não seja feito sempre.

Tem momento que eu falo, faço perguntas, discuto, se tiver de discutir. Porque a cooperativa é nossa. Eu acho que o direito do grande, o considerado diretor, eu também [tenho], o menor também tem.

Essa segunda categoria será denominada de participação ativa. As pessoas nessa categoria se encontram numa situação intermediária entre os sujeitos reativos e os pró-ativos proposta por Bales. Por isso, denominá-los de participantes ativos significa que eles se manifestam de alguma forma, mas somente dentro de uma situação já construída.

Esse grupo é formado, principalmente, de pessoas com o segundo grau completo as quais trabalham tanto no setor de produção como no administrativo.

A terceira categoria é formada pelos membros da cooperativa que têm participação efetiva nas assembléias, pois são eles os responsáveis pelo seu andamento, dando início, compondo a mesa e lendo a pauta para votação. São, principalmente, membros da direção e outros trabalhadores, vistos como mais capacitados. Estes, muitas vezes, servem como porta-vozes daqueles que não se sentem à vontade para falar, sobretudo, em público, como mencionado anteriormente.

Esse tipo de participação denominar-se-á participação pró-ativa visto que são eles quem lançam as propostas para as assembléias e quem na maioria das vezes as convocam.

São eles também quem as conduzem. Os participantes pró-ativos são pessoas que têm uma maior escolaridade se comparados aos demais membros da cooperativa. Fizeram cursos de capacitação no processo de formação da cooperativa e exercem cargos na administração ou próximo a ela. São, portanto, referidos pelo restante dos cooperados como sendo capazes de tocar a empresa, mesmo que não se concorde com elas.

Esses aspectos são referentes à participação nas assembléias. A participação no conselho é um pouco diferente por razões do estatuto e viabilidade. Como foi dito, os conselhos – o deliberativo e o administrativo – são formados por 12 pessoas cada. E não são todas as pessoas da cooperativa que podem participar dos conselhos. Entretanto, qualquer um pode se candidatar a um dos conselhos.

Eu sempre quis estar participando diretamente, diferente de uma pessoa que está lá na produção, somente produzindo, então, ele não participa tanto. Participa, mas ele aquele que está na reunião, vendo o que é que se diz, o que é que uma ou outra pessoa diz, enfim, para participar mesmo foi que eu tomei a decisão de continuar participando do conselho. (...) Eu, como sou do conselho, eu discuto muito no conselho, as propostas, os assuntos. (...) Na assembléia, eu não sou muito de falar, porque eu sou do tipo o seguinte: eu quero que as pessoas participem mais. (...) Fico sempre esperando que as pessoas, na assembléia, façam perguntas e critiquem.

3.6.2 Participação nos Conselhos

As limitações colocadas acima exigem que a forma de avaliar a participação nos conselhos seja um pouco diferente da utilizada nas assembléias. Se nos detivermos apenas naquelas que fazem parte dos conselhos estaremos negligenciando algumas pessoas que gostariam de estar neles incluídas, mas não foram eleitos. Desta forma, a participação nos conselhos será tratada a partir das candidaturas para os mesmos, fazendo assim com que todos os cooperados estejam incluídos.

Os motivos que levam alguém a se candidatar ou não ao conselho são muitos distintos e variam de acordo com a formação e a função que o indivíduo exerce na empresa.

De modo geral, os que nunca se candidataram não se sentem motivados para estarem lá. Alguns dizem que já existe gente demais e por isso não precisam se candidatar. Outros são mais enfáticos e afirmam que os conselhos não funcionam de modo adequado, pois são os diretores que, de fato, decidem tudo nas reuniões.

Sempre eu era convidado, mas nunca quis, não. Eu sabia que não adiantava. Você bota uma proposta, às vezes a proposta é boa, mas eles não querem, eles derrubam. Eles nunca querem que os pequenos cresçam.

Para essas pessoas a participação nos conselhos é vista como “perda de tempo”, em que se está presente nas reuniões mas que ao final será a opinião de alguns que prevalecerá e por isso as discussões não servem para nada.

No que diz respeito às pessoas que se candidataram, elas estão divididas em dois grupos, as que se candidataram por vontade própria e aquelas que foram convidadas a se candidatarem.

A eleição para o conselho é feita a partir de uma lista de candidatos. Os cooperados que desejarem fazer parte dos conselhos colocam seu nome na listagem voluntariamente. Entretanto, nem sempre o número de candidatos é suficiente para preencher as vagas. Faz-se, então, necessário que sejam convidados outros cooperados para que se complete a lista.

Os que se candidataram voluntariamente; assim o fizeram por verem nos conselhos uma necessidade e se sentirem capazes de fazer parte deles.

Rapaz, no início, como foi uma coisa muito transitória, e todos tinham aversão a tudo, porque era tudo novo, então, quase que foi necessário, porque havia a necessidade de formar o conselho. (...) Acabei entrando no conselho por causa dessa necessidade de formar o primeiro conselho,

porque sempre fui um cara de participar. (...) Depois que entrei e comecei a me engajar nos assuntos da empresa, você se entrelaça, então, a partir daí, você fica mais habituado e inteirado do dia-a-dia da empresa e fica até difícil, depois, você sair.

Ou para exercer um direito que de outra maneira não seria possível:

Eu, pelo menos, me candidatei porque eu acredito, se eu tenho o direito de optar, de escolher o que é melhor para mim, então, eu não vou esperar que alguém vá e opte, entendeu? Mas se eu trabalho aqui e sei que eu tenho o direito de votar pelo que eu acredito que é melhor para mim, então, eu não vou deixar que ninguém decida por mim. Mesmo que eu seja voto vencido, mas eu dei o meu voto. (...) É o poder de decisão.

E assim não ficar alheio às principais questões da empresa:

Eu me candidatei porque estava empolgado. Nunca tinha participado disso, aí. “vou participar para ficar por dentro dos problemas da empresa”.

Diferentemente daqueles que não quiseram se candidatar, os candidatos voluntários vêem os conselhos como um órgão em que se pode e deve exercer, embora, esse aspecto não abranja todos os que fazem ou fizeram parte dos conselhos. Para alguns os conselhos não se mostraram o que eles esperavam e por isso o deixaram.

Para esse grupo de cooperados o argumento da “perda de tempo” reaparece:

Tinha muitas vezes que, aqui, no conselho, a gente aprovava um negócio, aqui, e “o homem” derrubava.

Percebe-se que, segundo eles, existe uma figura que está acima dos demais: “o homem”. Ele teria uma autoridade informal que implicaria num “poder de veto”. Esse papel é atribuído ao diretor da cooperativa, que assim como argumentavam os “desiludidos” com os conselhos, terá sua opinião respeitada.

Dois outros aspectos levam os cooperados a desistirem dos conselhos. Um deles é a responsabilidade do cargo. O outro o horário de trabalho. As reuniões dos conselhos são mais demoradas do que as assembléias e mais cansativas e algumas vezes não estão dentro

do horário de trabalho de alguns trabalhadores. Esse é motivo que alguns indicaram como responsável pela saída, dos conselhos, pois se sentiam sobrecarregados.

Eu fui conselheiro um tempo, mas... é aquele tipo de coisa, tinha reunião que não era... o meu horário não dava, porque tinha reunião que se expandia até cinco, seis horas.

Às vezes, tinha muito serviço, mesmo, para fazer, lá e tinha que participar do conselho. Aí, passa o tempo todinho aqui. No outro dia, ia, lá, cobrar produção. Aí, eu fui me enchendo, aí, eu peguei e entreguei. (...) Você ficava até não sei que horas da noite aqui. Você estava aqui depois da hora e não ganhar hora-extra...

Da mesma forma que nas assembléias, nos conselhos a simples presença não é suficiente para se verificar a participação efetiva de seus membros. Apesar de que o fato de existirem pessoas no conselho desde sua formação é bastante relevante, mais importante ainda é quando se nota que o maior rotatividade é de pessoas que trabalham na produção da fábrica, enquanto os membros da administração permanecem nos conselhos, apenas mudando de cargo a cada eleição.

A presidente da associação, ela, o primeiro ano foi secretária do conselho. Depois, Ela passou a ser presidente do conselho. Hoje, ela ainda é presidente da associação. (...) quer dizer, essas pessoas vão se mantendo, mas em funções diferentes. (...) porque através da experiência, a gente vai mantendo, mas, normalmente, a malha de produção a gente sempre renova.

A questão da manutenção dos cargos também faz com que os membros mais antigos do conselho atuem como líderes que, de alguma maneira, se encarregam de convocar as pessoas para fazerem parte do conselho.

Às vezes, a gente tem até que pedir para as pessoas se candidatarem, porque não querem.

A gente insistiu para que aquela pessoa participasse, que geralmente, eles não querem, porque dizem que não resolve muito, alguns dizem que não resolve nada. O pessoal tem que se acostumar também que nem tudo que a gente pede, pode ser feito. (...) [Para participar do conselho, alguns] chegam

sem precisar que alguém converse com eles, mas outros a gente precisa de certa forma convencer. (...) E a gente fica incentivando, porque a gente sabe que é justamente as pessoas que dão idéias a gente. Então, geralmente, a gente fica de olho nessas pessoas e como a gente já faz parte, a gente indica.

Mesmo a presença no conselho sendo um fator importante na participação dos trabalhadores, e mais ainda a sua permanência, é necessário que a forma de atuação nas reuniões do conselho seja analisada. Porque, neste aspecto se percebe uma diferença substancial em seus participantes.

3.6.2.1 Participação nos Conselhos: graus de intensidade

É necessário avaliar agora como os membros dos conselhos atuam nas reuniões, para desta forma analisarmos mais profundamente o envolvimento do cooperados nas decisões. Entretanto, no caso do conselho, é preciso ter um pouco mais de cuidado, pois nem todos podem fazer parte dele.

Ademais, observou-se que existe um número insuficiente de pessoas se candidatando aos conselhos; por isso, pode-se, sem correr o risco de exclusão, analisar apenas a participação dos membros dos conselhos, já que os que não fazem parte escolheram estar ausentes.

Será utilizada a classificação da participação nas assembléias também para os conselhos, isto é, considerando três categorias de participação: reativa, ativa e pró-ativa.

Os participantes reativos são os membros dos conselhos que não lançam nenhuma proposta, não as discutem e, com frequência, estão ausentes das reuniões.

Esse grupo, normalmente, é formado de pessoas com baixa escolaridade, pertencentes ao setor de produção e sem experiência em questões administrativas, nem em reuniões como as dos conselhos.

A participação nos conselhos serve como aprendizado para aqueles sem educação formal mais abrangente. Entretanto, muitas limitações aparecem e muitas vezes se torna difícil o acompanhamento dos temas levantados em reunião.

Mas “ele” tem muito estudo, eu tenho pouco, aí, fico com vergonha de pronunciar as palavras, erradas. Ele sabe muito melhor do que eu. Eles se expressam tão bonito e eu tenho vergonha de entrar para falar, para debater. E não posso debater porque meu estudo é pouco (...) aí, fico calado. Maior parte fico calado, porque não sei pronunciar aquela palavra, você sabe de tudo, aí você fala (...) [perguntam], você acolhe, eu acolho, por quê? Eu não sei do que é que você está conversando. Eu não entendo. Tem muita gente aqui que não entende. A gente tem tanto direito que nem sabe.

Percebe-se um sentimento de inferioridade que aparece como timidez. As pessoas “capazes” são tidas muitas vezes como corretas pois sabem avaliar os problemas, enquanto os “incapazes” não conseguem nem pronunciar as palavras corretamente, como visto anteriormente (Holzmann, 2000).

As reuniões dos conselhos têm outro caráter que necessita de uma postura mais ativa. Diferentemente das assembléias, que já chegam com a pauta definida, as reuniões dos conselhos se desenvolvem naquele momento e muitas decisões são tomadas ali mesmo na hora e outras, que precisam ir para a assembléia, são propostas para futura votação. Esse aspecto inibe ainda mais os participantes reativos de participarem nas reuniões mais profundamente e muitas vezes sua presença ali não faz grande diferença no resultado final da reunião. Como se pode ver pelo depoimento, algumas vezes não se sabe nem o que está sendo discutido e se vota no que dizem que é para ser votado.

Nas assembléias, entretanto, a pauta é discutida anteriormente entre os trabalhadores, já que se sabe previamente as questões que serão votadas.

A segunda categoria, os participantes ativos, assim como nas assembléias, é constituída de membros dos conselhos que discutem as propostas, mas de forma limitada. Para eles os conselhos são importantes para ter acesso a informações que de outra maneira seria difícil de obter.

Mas que vale a pena, vale. Porque você fica por dentro realmente da empresa, do que está se passando por dentro da empresa. Porque você trabalhando sem ser no conselho, a turma sai daqui e a obrigação é repassar para o pessoal, mas nem passa tudo...

As discussões dos conselhos devem ser repassadas aos demais cooperados que não fazem parte dos conselhos. No entanto, isso não ocorre de maneira adequada, implicando que as pessoas que não participam diretamente dos conselhos ficam alheias a situação da empresa. Embora haja, dentro dessa categoria, reclamações a respeito dos assuntos concernentes à parte financeira da cooperativa que seria restringida pela vontade da diretoria.

Eu conversava muito, muitas coisas aqui eu sugeria, não é? Mas quando dá uma sugestão que vai cair com dinheiro, “o homem” corta, logo.

Assim, os participantes ativos vêm as reuniões dos conselhos como uma oportunidade de se inteirarem das questões da empresa e aprender com isso, ao mesmo tempo em que podem influenciar no caminho a ser tomado; no entanto, algumas questões ainda aparecem com certa limitação, como exemplificado acima.

Esse grupo se constitui, normalmente, de pessoas que já têm o segundo grau completo, e trabalham tanto no setor de produção, como no de administração.

A participação pró-ativa é praticamente a mesma que nas assembléias. As pessoas dentro dessa categoria também. São elas que propõem as discussões e conduzem as reuniões. Esse grupo é constituído, principalmente, pelos diretores, embora alguns

membros da cooperativa provenientes de outros setores estejam incluídos. Para esses últimos, as reuniões dos conselhos são fundamentais para o processo decisório.

Esses conselhos escutam o pessoal de seus setores o qual ele representa, trás para a reunião, nessa reunião é avaliada as prioridades e tomadas as decisões. (...) Todas as propostas são colocadas em votação, todas as propostas são, no mínimo, discutidas, uma ou outra não é discutida, é quando está clara mesmo, para todos que realmente é inviável.

Assim, estar no conselho é poder influenciar nas decisões dentro da cooperativa:

A gente também tem como optar e decidir no conselho. Todas as decisões, na verdade, primeiro passa pelos conselhos. Por um dos dois, depois vai prá assembléia.

A participação serve também como aprendizado; contudo, diferentemente dos participantes reativos, os pró-ativos têm condições de se apropriarem desse conhecimento de forma mais produtiva e fazer dessa experiência uma maneira de estar cada vez mais atuante nas tomadas de decisões, já que estão bem informados e acostumados em lidar com questões administrativas, o que fora dos conselhos não seria possível. Em um estudo realizado numa cooperativa em Brusque, em Santa Catarina, a Bruscor, Pedrini (2000) descreve um sistema de rotação funcional, tanto o setor de produção como o de administração, que possibilita aos membros da cooperativa conhecer todo o processo da empresa, fazendo assim com que as pessoas não se sintam intimidadas com as questões administrativas.

“Assim, a cada ano, os cargos ficam à disposição, podendo ser trocados, quase sempre seguindo o critério de tempo em que a pessoa está aquele setor, suas habilidades e capacitação. A exceção a este sistema rotativo é para a administração, que necessita de maiores cuidados, pois se relaciona diretamente com os compradores (clientes) e, com estes, é necessário manter uma estabilidade de contatos, o que oferece maior segurança a eles e à empresa. Mesmo com esses cuidados, o rodízio, é realizado, também, nesse setor” (Pedrini, 2000: 34).

A diferença é que o rodízio ao invés de ser anual é feito a cada três anos (Anteag, 2000).

O seguinte depoimento ilustra essa situação:

Para mim hoje é mais fácil porque participo desde o início do conselho. Já vou entrar em três mandatos, aí, a coisa fica mais fácil. Mas para uma pessoa que trabalha (...) lá dentro, na produção, tem uma certa dificuldade.

Mesmo assim, alguns membros dos conselhos se queixam que essa participação os expõem demais e por isso alguns os vêem como fazendo parte do grupo dos diretores e conseqüentemente longe do resto do pessoal da produção.

De um modo geral, as pessoas apontam para as dificuldades que se apresentam na cooperativa e que põem obstáculos para a participação de seus membros nas tomadas de decisões. Isso foi levado em conta, já que eles vivenciam o cotidiano da cooperativa, fazendo-os aptos a perceberem esses obstáculos. Não se possa atribuir a eles, no entanto, uma fonte única de explicação sem uma investigação mais aprofundada.

De qualquer maneira, verifica-se que há uma certa homogeneidade na argumentação de que a baixa escolaridade e a falta de conhecimentos específicos de problemas ligados à administração são empecilhos para a participação. O que não quer dizer que sejam os únicos a serem mencionados, sobressaindo-se porém em relação aos outros.

Aqui na empresa, tem duzentas e poucas pessoas, eu acho que não tem vinte pessoas que têm o segundo grau completo, por isso que há dificuldade aqui do pessoal.

Vê-se que também é citada a falta de interesse e o sentimento de inferioridade. Isso está ligado diretamente com a falta de instrução das pessoas. “Assim, os associados da produção delegaram aos associados do setor administrativo, que tinham mais escolaridade,

e a quem atribuíam maior desembaraço para transitar nos círculos externos às cooperativas (políticos, gerentes de bancos), a responsabilidade de dirigi-los”, como concluiu Holzmann (2000: 55). Uma maior capacitação das pessoas, assim, é vista como um elemento importante para o avanço da participação.

Algumas pessoas são falta de interesse mesmo (...) existe um grupinho pequeno que fica, ali, brincando, soltando piada, que para eles tanto faz o que for decidido. Enquanto tem pessoas que a gente vê que realmente brigam. (...) [Falta] eles se capacitarem mais, saber o que é cooperativa na verdade, porque aqui quando se fala que a gente é dono é motivo do pessoal rir. Eles riem porque acham que ser dono é pegar, querer mandar e destruir.

Esta capacitação varia de acordo com a situação. Pois, existem pessoas que não têm nem o primeiro grau, e por isso se sentem impossibilitadas de se expressarem e de estarem juntas com pessoas que falam melhor. Enquanto existem outras que têm o segundo grau completo, mas não conhecem os assuntos que administração, portanto atribuem aos diretores a responsabilidade em decidir sobre eles.

Ao se analisar as entrevistas, nota-se que há uma divisão quanto à questão da participação dos cooperados nas tomadas de decisões. Para alguns existe um elevado nível de participação, para outros a participação é bastante restrita.

O que se observa é que os que afirmam existir uma participação elevada, estão se referindo a participação reativa, ou seja, as pessoas participam das assembléias, mas se limitam a votar e muitos deles só o fazem por que as assembléias são no horário de trabalho.

E a maioria deles participa. Às vezes, ficam meio acanhadinhos de dar opinião. Às vezes, sabem, tem idéias, mas não têm coragem de pegar o microfone e falar. Aí, ficam aqueles grupinhos daqui, grupinho dali, discutindo. Mas no final sempre tomam decisões. E a decisão é deles.

Os que não vêem uma participação tão abrangente assim se referem à participação ativa ou pró-ativa, como pode ser exemplificado com os depoimentos abaixo:

São poucas as pessoas que se manifestam

Normalmente, [são] as mesmas pessoas que falam

Gutierrez chama à atenção para a limitação da participação dos trabalhadores, de modo geral, nas empresas autogeridas no Brasil que se caracterizam por uma “adoção de mecanismos simples de participação, como eleição de chefes e representantes” (Gutierrez, 1998: 72)

Analisemos, portanto, a partir dos dados encontrados nas entrevistas como se mostra a participação nas tomadas de decisões na cooperativa, tendo em vista as variáveis que a influenciam.

3.7 Balanço Geral da Participação

Para a presença nas assembléias foi visto que ela é praticamente uniforme, enquanto que no conselho não. Pois a assembléia é vista como autoridade pela maioria, apesar de serem alegados momentos em que suas decisões não são cumpridas. Contudo, é com ela que os trabalhadores contam para colocar suas posições e não serem passados para trás. Outro fator é que as assembléias são realizadas dentro do horário de trabalho. Já o conselho não goza de tanta autonomia. Muitos acham que não adianta fazer parte dele, pois a última palavra é do diretor.

A atuação nas assembleias e nos conselhos foi dividida também em categorias. Foram denominadas de participação reativa, ativa e pró-ativa, na medida em que o nível de participação aumentava.

O nível mais elevado de participação, a dos participantes pró-ativos, seria o da administração e, principalmente, a diretoria. Uma coisa importante a ser colocada é que os diretores da cooperativa sempre formam os mesmos. E ninguém se sente capaz de assumir esses cargos, mesmo aqueles que criticam e não confiam nos diretores. A participação é, portanto, bastante restrita, como considera Gutierrez (1998) ao analisar a autogestão o Brasil.

A partir das comparações feitas, podem ser extraídas algumas conclusões. Vê-se, claramente, que a escolaridade tem papel fundamental na participação nas tomadas de decisão. Esse ponto está em total concordância com estudos anteriores e com formulações teóricas que colocam o aumento da escolaridade como aspecto fundamental na tentativa de obter maior participação dos membros das organizações nas tomadas de decisão (Gutierrez, 1988; Nakano, 2000; Holzmann, 2000).

É necessário, contudo, que se vá um pouco adiante nessa hipótese. Pode-se notar neste trabalho, de que maneira o grau de escolaridade interfere na participação, possibilitando ir além da simples formulação de que a escolaridade está associada à participação.

As pessoas com menor escolaridade não só participam menos, como também não se sentem aptas a participarem mais intensamente. Não apenas não se reconhecem como possibilitadas de estarem discutindo determinados assuntos para que possam tomar posição frente a elas por falta de conhecimento: sentem-se também incapacitadas de terem

aquele conhecimento. Esta situação implica em uma desmotivação em participar. Desse modo, o seu único interesse se resume em exercer sua função na produção. Conger e Kanungo (1988) colocam o empoderamento em relação à motivação, se não houve um sentimento de poder ao realizar determinada função ou atividade de modo que seu resultado seja satisfatório, as pessoas não sentirão vontade de exercer influência e, portanto, de ter poder naquele assunto.

A função também tem um papel importante na participação, como sugerem Hahnel e Albert (1991). O fato de algumas funções exercidas pelos trabalhadores estarem em desacordo com o horário das assembleias representa uma limitação física à participação nas decisões. Nas outras, duas situações se evidenciam. A primeira diz respeito ao ritmo de trabalho. Foi sugerido que o horário de algumas reuniões, perto do término do expediente, implicava em um desgaste para os trabalhadores da produção. Tendo começado a trabalhar às seis horas da manhã, e não estão dispostos, no horário da reunião, a ficarem até mais tarde. Quando se trata de reuniões do conselho a situação é mais evidente ainda. Pois essas parecem ser mais densas e demoradas. Assim, aqueles que trabalham na administração teriam maior facilidade de estarem presentes às reuniões. O segundo aspecto diz respeito à condição de atuar nas reuniões, principalmente as do conselho. As pessoas que trabalham da produção têm um contato menor com os assuntos tratados (Pedrini, 2000). Sentem-se, também, ameaçados com a presença de membros da diretoria (Holzmann, 2000). Pessoas que trabalham próximas à direção ficam mais à vontade. O tempo que passam na administração também propicia uma maior familiarização com os temas discutidos (Pedrini, 2000).

É amplamente sabido que a escolaridade é fator essencial na função que as pessoas exercem na sociedade. Ou seja, deve-se lembrar que os dois temas discutidos acima estão intimamente ligados. Assim, a função tem papel importante na participação. Os que trabalham em setores da produção têm maior dificuldade em participar das decisões e isso se agrava na medida em que a escolaridade diminui.

Aparece, então, a questão da formação do quadro da cooperativa. Neste trabalho foi difícil tratar da questão da formação técnico-administrativa, porque foram realizadas poucas capacitações e ainda assim para poucas pessoas, ficando difícil perceber sua importância na participação. Mas mesmo com esse número reduzido foi possível ter uma idéia de sua importância. Assim, as pessoas entrevistadas que fizeram os cursos de capacitação são as que já faziam parte do conselho e que atualmente participam mais ativamente das decisões. São também as que se sentem mais aptas em diferentes áreas de atuação da cooperativa. Entretanto, é difícil saber se elas fizeram as capacitações por já terem tais características ou se as conseguiram porque fizeram as capacitações. Outra dificuldade é a de saber se elas já possuíam uma alta participação nas decisões antes da capacitação ou se adquiriram depois.

De qualquer forma, pode-se sugerir que à medida que os indivíduos realizam mais capacitações mais se engajam nas decisões da empresa. Isso provavelmente acontece por dois motivos. Em primeiro lugar, elas recebem informações e conhecimento que lhes possibilitam exercer certa função, já que esse é o objetivo da capacitação (Singer, 2000). Porém, um outro elemento mais sutil aparece. Quando a capacitação é feita para todos e de uma forma continuada, os membros da cooperativa vão se igualando naquele conhecimento. Isso faz com que se sintam tão capazes quanto os outros para tomar

decisões. O grande problema é que pessoas com níveis de escolaridade tão diferentes nem sempre têm o mesmo aproveitamento. E muitos deles não se sentem nem em condição de aprender.

No contexto aqui estudado, a questão do empoderamento, conforme sugerem Conger e Kanungo (1988), surge como um elemento chave. O empoderamento como forma de habilitar ou capacitar as pessoas mostra que não é simplesmente delegar poder a alguém para que ele o exerça. É preciso que ela se sinta em condições de exercê-lo. Foi encontrada uma alta associação entre o empoderamento e participação. E o sentido desta associação é importante, porque o que se verificou foi que o empoderamento implica em maior participação; mas se alguém for indicado para participar e ele não se sentir capaz não o fará. Esse é um importante aspecto encontrado neste trabalho e que está de acordo com os estudos de vários autores como Savery, Soutar, Dyson (1992), Halal (1981), Venosa (1987) e Holzmann (2000).

O que pôde ser visto na presente pesquisa é que o empoderamento tem que ser feito de acordo com cada situação. No caso da Coopetex, esse processo perpassa a elevação da escolaridade, capacitação em assuntos da administração e maior convivência com os membros da administração, nessa ordem. Esse tipo de prática poderia se constituir nos complexos equilibrados de trabalho propostos por Hahnel e Albert (1991). A Bruscor, uma cooperativa em Santa Catarina, por exemplo, reveza sistematicamente as funções de administração e de produção (Pedrini, 2000). Tal fato implicou, naquela empresa, em uma democratização da administração, o que vai além do simples fato de se votar nos administradores.

Entretanto, existe a questão do número de pessoas que trabalham na empresa. No caso da Bruscor, existe pouco mais de quinze pessoas. Já na Coopetex são quase duzentos e cinquenta, o que leva a uma forma diferente de organização administrativa, como chamam à atenção Singer (2002), Anteag (2000), e Gutierrez (1998). Verifica-se isso com o Complexo de Mondragón. Assim, o número de cooperados é fundamental para que se possa lidar com a questão da participação de modo adequado.

Outro elemento a ser observado é que o sentimento de exercer alguma influência sobre as decisões é fundamental.

A assembléia é vista com soberana, apesar de algumas ressalvas. Isso leva as pessoas a irem à assembléia e a verem como um ambiente em que podem influenciar o resultado de alguma coisa. O poder na assembléia está distribuído mais igualitariamente, porque no final das contas o voto decide. Neste caso, a maneira de exercer o poder é através da influência, como descreveu Martin (1978) ao falar do poder entre os trabalhadores. Na cooperativa, apesar da divisão entre administradores e produção, os administradores não têm autoridade para decidir sobre o destino de determinado cooperado. Isso faz com que, no caso da assembléia, todos tenham o mesmo *status* de cooperados.

O poder de influência contudo varia bastante. Aos mais instruídos são confiadas as palavras e muitos os seguem sem questionar. Esse aspecto deve ser visto também na tentativa de explicar o porquê do grau de instrução e da capacitação interferirem de forma acentuada sobre a participação.

Uma tentativa de explicar a influência da função na participação pode ser feita através do conceito de autoridade. O poder, com se viu anteriormente, pode ser fruto da

posse de recursos e quanto mais escassos esses recursos, mais poder a pessoa que os detém terá (Martin, 1978; Boudon & Baurricaud, 1993; Stoppino, 1991). Na Coopetex existe um recurso bastante escasso que é o conhecimento e o acesso à informação. A informação é limitada porque poucas pessoas podem entender alguns problemas e os dados da empresa pela falta de conhecimento.

Alguns atribuem a falta de interesse em participar de reuniões do conselho porque acham que não adianta, pois quem determina, em última instância, é a diretoria. Mas de acordo com o estatuto da cooperativa o diretor não tem esta prerrogativa (Coopetex, 1998). A que se deve, então, esse poder? Deve-se a autoridade que ele tem por ser o único na empresa capaz de assumir a função. Mesmo as pessoas não querendo que ele seja o diretor, mesmo as pessoas podendo, em teoria, exigir certas decisões, o diretor tem condições de impor algumas diretrizes, pois não há mais ninguém a quem confiar o cargo.

Os trabalhadores, assim, recorrem a única forma de pressão de que dispõem: parar a produção. É através desse mecanismo, existente em empresas privadas e um tanto ou quanto contraditório com o princípio de uma cooperativa, que os trabalhadores do setor da produção recorrem quando querem que determinada decisão seja tomada ou determinado assunto seja discutido.

4. Considerações Finais

Como a maioria das tentativas de se implantar um sistema de autogestão, a Coopetex esbarrou em vários obstáculos que impediram que a autogestão pudesse desenvolver satisfatoriamente.

De um modelo geral, o sistema de organização implantado na Coopetex ficou distante de um modelo autogestionário. A tentativa da cooperativa de implantar uma forma de autogestão consistiu em fazer dos trabalhadores os donos da empresa, através da cota-parte de cada um de seus membros, e ao mesmo tempo em que eles possuem todo o direito de decidir o destino da empresa, seja nas assembléias, seja dentro dos conselhos. Entretanto, esses fatos não garantiram um exercício do poder por todos de modo equivalente. Pelo contrário, houve uma reafirmação da separação entre trabalhadores manuais e trabalhadores intelectuais.

A participação se restringiu a uma forma bastante limitada, através da presença às assembléias e da eleição dos membros dos conselhos e da direção. Este último aspecto foi limitado ainda pelos poucos candidatos, fazendo, assim, com que muitos permanecessem nessas funções desde a fundação da cooperativa.

Deste modo, as críticas feitas às tentativas de implantação da autogestão em outros casos se mantêm aqui. A autogestão iugoslava, às vezes, é considerada uma co-gestão, haja vista que membros dos conselhos de fábrica eram provenientes do governo, ao mesmo tempo em que a participação dos trabalhadores se limitava a eleição dos seus representantes. Foi dito anteriormente que os trabalhadores do Complexo de Cooperativas de Mondragón tinham tanto controle sobre a empresa quanto qualquer trabalhador em uma

empresa privada tradicional. Muitas das empresas que passaram por um processo semelhante ao da Coopetex – falência e depois formação de uma cooperativa – tiveram problemas parecidos e por motivos aparentemente iguais.

Dito isto, seria impróprio chamar a coopetex de uma empresa autogerida, já que os diretores são os mesmos desde sua fundação, muitos dos cooperados não participam efetivamente dos processos decisórios e há uma distinção nítida entre trabalhadores da produção e da administração, indo de encontro à proposta autogestionária desenvolvida neste trabalho.

Poder-se-ia dizer, entretanto, que há uma gestão participativa, já que os cooperados participam de alguma forma e algumas vezes de maneira decisiva, principalmente, quando se trata de rendimentos.

5. Referências Bibliográficas

- ALBORNOS, Suzana (1994). *O que é Trabalho*. 6ª ed., São Paulo, Brasiliense.
- ANTEAG (2000). *Autogestão: construindo uma nova cultura nas relações de trabalho*, São Paulo, Anteg.
- ANTUNES, Ricardo (1999). *Os Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a Afirmação e a Negação do Trabalho*. 5ª ed., São Paulo, Boitempo.
- BANCAL, Jean (1984). *Proudhon: Pluralismo e Autogestão*. Brasília, Novos Tempos.
- BOBBIO, Norberto et al (1989). “Autogestão”, in *Dicionário de Política*, Brasília, UnB.
- BOTTOMORE, Tom (1988). “Autogestão”, in *Dicionário do Pensamento Marxista*, Rio de Janeiro, Zahar.
- _____ (1988). *Dicionário do Pensamento Marxista*. Rio de Janeiro, Zahar.
- BOUDON, R. & BAURICAUD, F. (1993). “Poder”. *Dicionário Crítico de Sociologia*. São Paulo, Ática.
- BRAVERMAN, Harry (1987). *Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX*. 3ª ed., Rio de Janeiro, Guanabara.
- BUBER, Martin (1986). *O Socialismo Utópico*. São Paulo, Perspectiva.
- BUONFIGLIO, Maria Carmela et al (1994). *Trabalhadores, Tecnologia e Organização do Trabalho no Setor Industrial da Paraíba*. João Pessoa, Editora Universitária/UFPB.
- CARVALHO, Nanci Valadares de (1983). *Autogestão: O Governo pela Autonomia*. São Paulo, Brasiliense.
- CASTORIADIS, Cornelius (1983). “Autogestão e Hierarquia”, in *Socialismo ou Barbárie*, São Paulo, Brasiliense.
- CONGER, Jay A. & KANUNGO, Rabindra N. (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- COSTA, Silvio (1998). *Comuna de Paris: o Proletariado Toma o Céu de Assalto*. Goiânia, UCG.
- FAVARET FILHO, Paulo (1996). “Autogestão: Promessas e Desafios”. *Revista do BNDES*. 3(5): 215-234.

- FROMM, Erich (1961). *Psicanálise da Sociedade Contemporânea*. Rio de Janeiro, Zahar.
- GALBRAITH, John Kenneth (1969). *O Novo Estado Industrial*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira.
- GIANNOTTI, José Arthur (1978). *Introdução*. In.: Os Pensadores. São Paulo, Abril Cultural.
- GIDDENS, Anthony (1984). *Capitalismo e Moderna Teoria Social*. Lisboa, Presença.
- GORENDER, Jacob (1982). *Introdução*. In.: Os Economistas. São Paulo, Abril Cultural
- GORZ, André (1980). *Crítica da Divisão do Trabalho*. São Paulo, Martins Fontes.
- GOUDBOUT, Jacques (s/d). “De l’Autogestion à l’Autonomie”. *Revue du MAUSS*, 25.
- GUILLERM, Alain & BOURDET, Yvon (1976). *Autogestão: uma Mudança Radical*. Rio de Janeiro, Zahar.
- GURVITCH, Georges (1960). *A Sociologia de Karl Marx*. São Paulo, Anhambi.
- GUTIERREZ, Gustavo L. (1991). “Autogestão, Participação, Propriedade e Salário”. *Revista de Administração*, 26(4): 14-23.
- _____ (1986). “Autogestão e Condições Modernas de Produção: Notas para Discussão”. *Revista de Administração*, 21(3): 9-18.
- _____ (1998). “Da Autogestão à Economia Social: a Concepção de uma Nova Empresa”. *Revista de Administração*, 33(1): 68-73.
- HAHNEL, Robin & ALBERT, Michael (2002). In Defense of Participatory Economics. *Science & Society*. 66(1): 7-21.
- _____ (1991). *The Political Economy of Participatory Economics*. Princeton: Princeton University Press.
- HALAL, William E.; BROWN, Bob S. (1981). “Participative Management: Myth and Reality”. *California Management Review*, 23(4): 20-32.
- HOLZMANN, Lorena (2000). “Gestão Cooperativa: Limites e Obstáculos à Participação Democrática”. In Paul Singer & André Ricardo de Souza (Org.), *A Economia Solidária no Brasil: a Autogestão como Resposta ao Desemprego*. São Paulo, Contexto.
- JOYEUX, Maurice (1988). *Autogestão, Gestão Direta, Gestão Operária*. Brasília, Novos Tempos editora.

- KASMIR, Sharryn (1996). *The Myth of Mondragon: Cooperatives, Politics, & Working-Class Life in a Basque Town*. New York, State University of New York Press.
- KINGSLEY Davis & WILBERT Moore (1971). “Alguns princípios de estratificação” in Velho, Palmeira & Bertelli (Org.): *Estrutura de Classes e Estratificação Sócia*. Zahar Editores, Rio de Janeiro.
- LUKES, Steve (1996). “Poder”. In William Outhwaite & Tom Bottomore (Org.), *Dicionário do Pensamento Social do Século XX*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar. Para 580-582.
- MARTÍN, Roderick (1978). *Sociologia do Poder*. Rio de Janeiro, Zahar.
- MARX, Karl (1986). *A guerra Civil na França*. São Paulo, Global Editora.
- MARX, Karl (1996). *Os Economistas*. São Paulo, Nova Cultural.
- MENDONÇA, Luis Carvalheira de (1986). *Participação na Organização: uma Introdução aos seus Fundamentos, Conceitos e Formas*. São Paulo, Atlas.
- MILES, Matthew B. & HUBERMAN, A. Michael. (1994). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- MOTTA, Fernando C. : (1981). *Burocracia e Autogestão: A Proposta de Proudhon*. São Paulo, Brasiliense.
- _____ (1982). *Participação e Co-gestão: Novas Formas de Administração*. São Paulo, Brasiliense.
- _____ (1987). “Alguns Precursores do Participacionismo”. In Sérgio Venosa (Org.), *Participação e Participações: Ensaio sobre autogestão*. São Paulo, Babel Cultural.
- MOTTA, Paulo Roberto (1981). Participação na Gerência: uma Perspectiva Comparada. *Revista de Administração Pública*. 15(4): 54-70.
- NASCIMENTO, Cláudio (1986). *As Lutas Operárias Autônomas e Autogestionárias*. Rio de Janeiro, CEDAC.
- FERREIRA, Nathalie (2000). “L’Autogestion comme Composante de l’Économie Sociale”. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 13 (2): 182-192.
- OUTHWAITE ET AL., 1996, William et al. (1996). *Dicionário do Pensamento Social do Século XX*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar.

- PEDRINI, Dalila Maria (2000). "Bruscor: uma experiência que Aponta Caminhos". In Paul Singer & André Ricardo de Souza (Org.), *A Economia Solidária no Brasil: a Autogestão como Resposta ao Desemprego*. São Paulo, Contexto.
- PROUDHON, P-J. (1986). *Política*. São Paulo, Ática. (Coleção Grandes Cientistas Sociais)
- RESENDE, Paulo-Edgar A. & PASSETI, Edson (1986). "Introdução", in *Política*, São Paulo, Ática. (Coleção Grandes Cientistas Sociais)
- RUSSELL, Bertrand (1979). *O Poder: uma Nova Análise Social*. Rio de Janeiro, Zahar.
- SAVERY, Lawson K.; SOUTAR, Geoffrey N.; DYSON, John D. (1992). Ideal Decision-Making Styles Indicated by Deputy Principals. *Journal of Educational Administration*, 30(2).
- SINGER, Paul & MACHADO, João (2000). *Economia Socialista*. São Paulo, Editora Fundação Perseu Abramo.
- SINGER, Paul (1982). Introdução. In.: *Economia*. São Paulo, Ática.
- _____. (2000). "Economia Solidária: um Modo de Produção e Distribuição". In Paul Singer & André Ricardo de Souza (Org.), *A Economia Solidária no Brasil: a Autogestão como Resposta ao Desemprego*. São Paulo, Contexto.
- _____. (2002). *Introdução à Economia Solidária*. São Paulo, Editora Fundação Perseu Abramo.
- STOPPINO, Mario (1991). "Poder". In N. Bobbio (Org.). *Dicionário de Política*. Brasília, Linha Gráfica Editora.
- TAUILE, José Ricardo (2002). *Autogestão no Brasil: A Viabilidade Econômica de Empresas Geridas por Trabalhadores*. (www.ecosol.org.br).
- TRAGTENBERG, Maurício (1986). *Reflexões sobre o Socialismo*. São Paulo, Moderna.
- VENOSA, Sérgio (1982). "A Institucionalização de Tipologias Organizacionais. Um Estudo de Caso: a Autogestão na Iugoslávia". *Revista de Administração de Empresas*. 22(2): 23-36.
- VENOSA, Sérgio (1987). "A Evolução da Participação nas Organizações Autogeridas Iugoslavas". In Sérgio Venosa (Org.), *Participação e Participações: Ensaio sobre Autogestão*. São Paulo, Babel Cultural.
- VILANOVA, Sebastião (1999). *Introdução à sociologia*. São Paulo, Atlas.

WEBER, M. (1984). "A política como vocação", In. Max Weber. *Ciência e política: duas vocações*. São Paulo, Cultrix.

WOODCOCK, George (1984). *Anarquismo: uma História de Idéias e Movimentos Libertários*. Vol. 2, Porto Alegre, L&PM Editores.

Ata da Sessão de Arguição de Defesa de Dissertação de GUILHERME RIBEIRO EULÁLIO CABRAL, do Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Sociologia do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Pernambuco.

Aos vinte do mês de outubro do ano de dois mil e quatro, reuniram-se na Sala de Seminários do 12º andar do prédio do Centro de Filosofia e Ciências Humanas, os membros da Comissão designada para o Exame da Dissertação de Mestrado de GUILHERME RIBEIRO EULÁLIO CABRAL, intitulada: *"UMA TENTATIVA DE IMPLANTAÇÃO DE UMA COOPERATIVA AUTOGERIDA: o desafio da participação na Cooperativa dos Trabalhadores Têxteis de Confecção e Vestuário de Pernambuco"*. A Comissão foi composta pelos Professores: Dr. José Carlos Vieira Wanderley – presidente/orientador; Dr. Breno Augusto Souto Maior Fontes – Titular Interno PPGS e Dr. Sérgio Alves de Sousa – Titular Externo – PG em Administração/UFPE. Dando início aos trabalhos o Dr. José Carlos Vieira Wanderley, explicou aos presentes o objetivo da reunião, dando-lhes ciência da regulamentação pertinente. Em seguida passou a palavra ao autor da Dissertação, para que apresentasse o seu trabalho. Após essa apresentação, cada membro da Comissão fez sua arguição, seguindo-se a defesa do candidato. Ao final da defesa, a Comissão Examinadora retirou-se, para em secreto deliberar sobre o trabalho apresentado. Ao retornarem o Dr. José Carlos Vieira Wanderley, presidente da mesa e orientadora da candidata, solicitou que fosse feita a leitura da presente Ata, com a decisão da Comissão aprovando a Dissertação por unanimidade. E nada mais havendo a tratar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora e pelo candidato. Recife, 20 de outubro de 2004.

Leandro Elias

Breno Fontes

Guilherme Ribeiro e Cabral