

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FERNANDA ZANIN MOTA CORRÊA

**AUTOGESTÃO E HETEROGESTÃO:
COMPARANDO AS RELAÇÕES DE TRABALHO EM DUAS
ORGANIZAÇÕES DO SETOR TÊXTIL DE SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS
2004**

FERNANDA ZANIN MOTA CORRÊA

**AUTOGESTÃO E HETEROGESTÃO:
COMPARANDO AS RELAÇÕES DE TRABALHO EM DUAS
ORGANIZAÇÕES DO SETOR TÊXTIL DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em Administração.
Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de
Pós-Graduação em Administração. Área de
concentração em Comportamento e Organização.

Orientador: Clarilton E. D. Cardoso Ribas, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2004**

Fernanda Zanin Mota Corrêa

**AUTOGESTÃO E HETEROGESTÃO:
COMPARANDO AS RELAÇÕES DE TRABALHO EM DUAS
ORGANIZAÇÕES DO SETOR TÊXTIL DE SANTA CATARINA**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de concentração: Comportamento e Organização) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Dr. Nilson Reinert
Coordenador do CPGA/UFSC

Apresenta à comissão examinadora integrada pelos seguintes professores:

Orientador: Prof. Dr. Clarilton E. D. Cardoso Ribas
Presidente – Universidade Federal de Santa Catarina

Co-orientadora: Profa. Dra. Valeska Nahas Guimarães
Membro – Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. José Henrique de Faria
Membro – Universidade Federal do Paraná

**À Liane, Paulo, Thiago e Fernando, meus
amores, a quem dedico esse trabalho com
todo o carinho.**

AGRADECIMENTOS

Este trabalho contou com a participação direta e indireta de muitas pessoas, por essa razão, deixo aqui registrados os meus agradecimentos e todo o meu carinho:

Aos meus pais, por toda a força e suporte financeiro que me possibilitaram chegar ao final de mais essa etapa;

Ao Ribas, pela sua orientação, pela troca de idéias, amizade, “parceria” e almoços maravilhosos, essenciais para o resultado desse estudo;

À Valeska, co-orientadora, pelas contribuições importantes e grande incentivo dado a mim ao longo dessa pesquisa;

À toda galera do NINEIT, pela convivência super enriquecedora... Em especial à Lessandra pela grande ajuda na coleta de dados;

À super amiga Aline, pelos debates e por todo suporte nas horas de “stress”;

À grande amiga Nanda, pela “força” na organização dos dados da pesquisa;

À Soneca pela grande ajuda e dicas preciosas que tiveram grande contribuição no desenvolvimento desse trabalho;

Aos membros da banca, Prof. Dr. José Henrique de Faria e Profa. Dra. Valmíria Carolina Piccinini, pela disponibilidade e pelas valiosas sugestões ao trabalho;

Aos funcionários do CPGA, em especial a Graziela, pela atenção dispensada durante o curso;

À CAPES, pela concessão da bolsa de estudos para a realização do curso;

Aos dirigentes da organização heterogerida, por haver permitido a realização da pesquisa;

Aos trabalhadores da organização heterogerida, participantes da pesquisa, pela confiança, pelos ricos depoimentos, os quais tornaram possível a realização desta pesquisa;

Aos trabalhadores da organização autogerida, participantes da pesquisa, pela confiança, pelos depoimentos e pela oportunidade que me deram de conhecer melhor essa experiência tão importante;

Finalmente, gostaria de agradecer ao Fernando, meu amor, por estar do meu lado em todas as horas e me “agüentar” quando nem eu mesma conseguia...

“Hoje em dia tudo parece levar no seu seio a sua própria contradição. Vemos que as máquinas, dotadas da propriedade maravilhosa de reduzir e tornar mais frutífero o trabalho humano, provocam a fome e o esgotamento do trabalhador. As fontes de riqueza recém-descobertas se convertem, por artes de um estranho malefício, em fontes de privações. Os triunfos da arte parecem adquiridos ao preço de qualidades morais. O domínio do homem sobre a natureza é cada vez maior; mas, ao mesmo tempo, o homem se transforma em escravo de outros homens ou de sua própria infâmia. Até a pura luz da ciência parece só poder brilhar sobre o fundo tenebroso da ignorância. Todos os nossos inventos e progressos parecem dotar de vida intelectual as forças materiais, enquanto reduzem a vida humana ao nível de uma força material bruta. Este antagonismo entre a indústria moderna e a ciência, de um lado, e a miséria e a decadência, de outro; este antagonismo entre as forças produtivas e as relações sociais da nossa época é um fato palpável, esmagador e incontrovertível. Alguns partidos podem lamentar este fato; outros podem querer desfazer-se dos progressos modernos da técnica com o fim de se verem livres dos conflitos atuais; outros ainda podem imaginar que este notável progresso industrial deve ter como complemento uma regressão política igualmente notável. No que se refere a nós, não nos enganamos a respeito da natureza desse espírito maligno que se manifesta constantemente em todas as contradições que acabamos de assinalar. Sabemos que, para fazer trabalhar bem as novas forças da sociedade, basta tão-somente que estas passem às mãos de homens novos; sabemos que tais homens novos são os operários. [...] A história é o juiz; o agente que executa a sentença é o proletariado” (Trecho do discurso pronunciado por Karl Marx a 14 de abril de 1856 e publicado no *People’s Paper*, a 19 de abril de 1856).

RESUMO

CORRÊA, Fernanda Z. M. **AUTOGESTÃO E HETEROGESTÃO**: comparando as relações de trabalho em duas organizações do setor têxtil de Santa Catarina. 2004. 252 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Orientador: Clarilton E. D. Cardoso Ribas

Defesa: 30/07/2004

O presente estudo contempla uma análise comparativa dos padrões das relações do trabalho em duas organizações com formas de gestão distintas (uma com características autogestionárias e outra heterogestionária), integrantes do setor têxtil de Santa Catarina, na perspectiva de identificar suas semelhanças e diferenças. Procuramos analisar as condições de trabalho nas organizações; a política de pessoal adotada; as relações de poder existentes; as formas de controle sobre o trabalho; a organização do trabalho e identificar quais as modalidades de vinculação institucional presentes. Para tanto, realizamos um estudo empírico e exploratório-descritivo, com uma abordagem qualitativa. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram entrevista semi-estruturada, questionário, observação livre, diário de campo e análise documental. Para a análise de conteúdo dos dados coletados utilizamos a leitura vertical e horizontal. As conclusões indicam que as organizações estudadas são bastante semelhantes no que se refere às condições de trabalho, a diferença reside no fato de que na organização autogerida, os trabalhadores possuem o controle sobre o processo de trabalho e, por serem eles os proprietários do empreendimento, são responsáveis pelas condições a que estão expostos. Situação que não ocorre na heterogerida. Em relação ao recrutamento, podemos afirmar que no caso da organização autogerida, critérios relacionados à competência e habilidades técnicas são levados em consideração, mas não representam fator primordial e a avaliação do desempenho ocorre por meio de um debate conjunto entre os membros, enquanto que na heterogerida, ela é realizada pelo proprietário, com o auxílio do supervisor. Quanto à estrutura hierárquica, a diferença básica está no fato de que na organização autogerida, por não existirem diferenças hierárquicas, a autoridade reside no conjunto dos membros, enquanto que na heterogerida, esta autoridade está vinculada ao cargo que cada trabalhador ocupa. Em relação ao processo decisório, as organizações diferem quanto ao fato de que na autogerida, a tomada de decisões (principalmente estratégicas) é um processo coletivo, por meio da participação direta e na heterogerida quem decide é o proprietário. O controle sobre o trabalho na autogerida é exercido pelo grupo, enquanto que na heterogerida, pela figura do supervisor de produção e pelas normas e regulamentos organizacionais. Na organização autogerida, percebemos evidentes sinais de que a alienação ou estranhamento é, de alguma forma, superada. Encontramos nessa organização um processo de produção com características tayloristas, muito parecido com o da organização heterogerida, no entanto, a grande diferença entre as duas reside no controle que os trabalhadores da autogerida têm sobre a gestão e no sentido que dão ao seu trabalho. Acreditamos que a organização autogerida representa um importante salto de qualidade nas relações de vida e de trabalho, comparativamente ao funcionamento da heterogerida. Indiscutivelmente estamos lidando com uma forma superior de organizar homens e mulheres no espaço produtivo que reúne, pelo menos potencialmente, condições de dar ao trabalho um caráter humanístico, solidário, fonte de valorização da vida e de bem estar.

Palavras-chave: Autogestão - Relações de Trabalho - Heterogestão

ABSTRACT

CORRÊA, Fernanda Z. M. **AUTOGESTÃO E HETEROGESTÃO**: comparando as relações de trabalho em duas organizações do setor têxtil de Santa Catarina. 2004. 252 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Orientador: Clarilton E. D. Cardoso Ribas - Defesa: 30/07/2004

The present study contemplates a comparative analysis of the standards of labor relations in two organizations with distinct forms of management (one with self-management characteristics and another with conventional management), integrant of the textile sector of Santa Catarina state, in the perspective to identify its similarities and differences. To analyze the labor conditions in the organizations we looked for; the adopted staff politics; the power relations existing; the forms of control on the work; the organization of labor and to identify which the modalities of institucional entailing exists. For in such a way, we carry through a empiricist and exploratory-descriptive study, with a qualitative boarding. The instruments used for the data collection were half-structuralized interview, questionnaire, direct observation, registry notes and document analysis. For the analysis of content of the collected data we use the vertical and horizontal reading. The conclusions indicate that the studied organizations are sufficiently similar as for the labor conditions, the difference inhabits in the fact that in the self-management organization, the workers possess the control on the labor process and, for being them the proprietors of the enterprise, they are responsible for the conditions they are exposed to. Situation that does not occur in the conventional management one. In relation to the recruitment, we can affirm that in the case of the self-management organization, criteria related to the ability and abilities techniques they are led in consideration, but do not represent primordial factor and the evaluation of the performance occurs by means of a joint debate between the members, while that in the conventional management one, it is carried through by the proprietor, with the aid of the supervisor. In regard to the hierarchic structure, the basic difference is in the fact of that in the self-management organization, for not existing hierarchic differences, the authority inhabits in the set of the members, while that in the conventional management one, this authority is tied with the position that each worker occupies. In relation to the decision making process, the organizations differ how much to the fact of that in the self-management one, the decision (mainly strategical) is a collective process, by means of the direct participation and in conventional management one who it decides is the proprietor. The control of the work in the self-management one is exerted by the group, while that in the conventional management one, for the figure of the production supervisor and for the organization norms and regulations. In the autogerida organization, we perceive clear signs of that the alienation is, of some form, surpassed. We find in this organization, a production process with taylorist characteristics, much similar to the one of the conventional management organization, however, the great difference between the two inhabits in the control that the workers of the self-management one have on the management and in the meaning that give to its work. We believe that the autogerida organization represents an important jump of quality in the work and life relations, comparatively to the functioning of the conventional management one. Certainly we are dealing with a superior form to organize men and women in the productive space that congregates, at least potentially, conditions to give to the work a humanistic, solidary character, source of value of life and welfare.

Key-words: Self-management- Labor Relations- Conventional management

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Renda Familiar Mensal – Organização Autogerida	139
QUADRO 2: Renda Familiar Mensal – Organização Heterogerida	140
QUADRO 3: Grau de Escolaridade – Organização Autogerida	168
QUADRO 4: Grau de Escolaridade – Organização Heterogerida	173
QUADRO 5: Semelhanças e diferenças nas relações de trabalho das organizações pesquisadas	232

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	15
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	16
1.4 CONTEÚDO DO TRABALHO	17
2 TRABALHO E RELAÇÕES DE TRABALHO	20
2.1 TRABALHO E RELAÇÕES DE TRABALHO NA FORMAÇÃO SOCIAL CAPITALISTA	22
2.1.1 <i>O TAYLORISMO</i>	31
2.1.2 <i>O FORDISMO</i>	37
2.1.3 <i>ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL</i>	44
2.1.3.1 Crise e Reestruturação Produtiva: o Advento do Toyotismo	48
2.2 HETEROGESTÃO: UNS PLANEJAM, OUTROS EXECUTAM	57
2.3 AUTOGESTÃO: A DEMOCRATIZAÇÃO DO PODER NO INTERIOR DA FÁBRICA E A PROPOSTA DE EMANCIPAÇÃO SOCIAL	60
2.3.1 <i>AUTOGESTÃO: UMA PROPOSTA DE TRANSFORMAÇÃO RADICAL DAS RELAÇÕES SOCIAIS</i>	61
2.3.1.1 Idéias e contribuições teóricas importantes	61
2.3.1.2 Autogestão e participação operária: experiências diversas e controversas	73
2.3.2 <i>ORGANIZAÇÕES AUTOGESTIONÁRIAS E A POSSIBILIDADE DE TRANSFORMAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO</i>	85
2.4 O PROCESSO DE INDUSTRIALIZAÇÃO E AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL	106
2.4.1 <i>Os PRIMÓRDIOS</i>	106
2.4.2 <i>A INDÚSTRIA EMERGENTE PÓS 30</i>	115
2.4.3 <i>O PÓS-VARGAS E O CAPITALISMO MODERNO</i>	120
2.4.4 <i>A FASE NEOLIBERAL</i>	126
2.4.4.1 Neoliberalismo e degradação do trabalho	127
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	133
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	133
3.2 SELEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	135
3.3 COLETA DE DADOS	136
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	138
3.5 SUJEITOS DA PESQUISA	138
3.5.1 <i>ORGANIZAÇÃO COM CARACTERÍSTICAS DE AUTOGESTÃO</i>	138
3.5.1 <i>ORGANIZAÇÃO HETEROGERIDA</i>	139
3.6 ASPECTOS ÉTICOS E DELIMITADORES DA PESQUISA	140
4 DESCREVENDO E ANALISANDO OS DADOS ENCONTRADOS	142
4.1 CARACTERIZANDO AS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	142
4.1.1 <i>ORGANIZAÇÃO COM CARACTERÍSTICAS DE AUTOGESTÃO</i>	142
4.1.2 <i>ORGANIZAÇÃO HETEROGERIDA</i>	144
4.2 DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS: EXAME DOS DEPOIMENTOS OBTIDOS	147
4.2.1 <i>CONDIÇÕES OBJETIVAS DE TRABALHO</i>	147
4.2.2 <i>POLÍTICA DE PESSOAL</i>	158
4.2.2.1 Recrutamento, Avaliação de Desempenho, Demissão/Desligamento	158
4.2.2.2 Educação e Qualificação	167
4.2.3 <i>RELAÇÕES DE PODER</i>	175
4.2.3.1 Hierarquia e poder	175
4.2.3.2 Processo de tomada de decisões e comunicação	182
4.2.3.3 Controle do trabalho	189

4.2.3.4 Relações sociais	196
4.2.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	207
4.2.5 MODALIDADES DE VINCULAÇÃO INSTITUCIONAL	218

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	220
--	------------

6 REFERÊNCIAS	234
----------------------	------------

ANEXOS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
---------------	--------------------------------------

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

A produção de mercadorias e a sociedade nela baseada vêm sofrendo inúmeras transformações ao longo das últimas décadas. Alterou-se a forma de produzir, mudaram as máquinas, mudaram os bens produzidos, formas mais eficientes de gestão foram adotadas, mas a essência da relação capital-trabalho permanece a mesma. A apropriação privada do resultado econômico do trabalho social humano é cada vez mais acentuada, assim como a alienação e a precarização da qualidade de vida no trabalho.

Apesar de todo o desenvolvimento produtivo e material que a sociedade alcançou ao longo de séculos, nunca o trabalho pareceu ser fonte de tanta angústia e insegurança. A busca por uma posição vantajosa no mercado pelas empresas, a ameaça permanente do desemprego e a exigência cada vez maior de qualificação, fazem do trabalhador um sujeito com poder reduzido na sua historicamente desigual relação com o capital.

Do ponto de vista laboral, o modelo de emprego típico do compromisso keynesiano - com contratos de trabalho relativamente duráveis, em regime integral, plenamente amparado pela legislação, com salários razoáveis e permanentemente defendido por lutas sindicais - acabou numa grande medida, ao mesmo tempo em que proliferaram formas de trabalho atípicas como o trabalho assalariado não regulamentado, o trabalho subcontratado e por tempo determinado, além do trabalho não assalariado no chamado setor informal da economia.

A grande virada se deu no início dos anos setenta, quando o modelo fordista de produção e organização do trabalho se enfraqueceu, pois não mais permitia o alcance de altos índices de produtividade e lucro e também era demasiado rígido para lidar com as novas tecnologias de produção e informação em constante desenvolvimento. Com as transformações

que se seguiram, baseadas em inovações tecnológicas (computação, robótica, internet) e de gestão (CCQs, células de produção, trabalho em equipe), inúmeros postos de trabalho foram eliminados e formas atípicas de inserção no mercado de trabalho começaram a ganhar espaço, por abarcar um número crescente de trabalhadores (ANTUNES, 1995).

Como uma espécie de contra-movimento as fases que caracterizam o capitalismo atual e que já foi designado como sendo de horror econômico¹, surge em profusão uma extensa produção intelectual na academia e que se espalha pelos movimentos sociais, Organizações Não-Governamentais e governo, tentando gerar alternativas que consigam encontrar respostas a este quadro de degradação crescente dos postos de trabalho e do próprio trabalho em si.

Nestes debates é que se situa a concepção de organização autogerida, ou seja, organizações que têm suas ações e meios de produção controlados pelos trabalhadores e os ganhos divididos equitativamente entre os mesmos.

Algumas iniciativas de empreendimentos baseados nessa forma de gestão apenas refletem a ordem atual das relações de trabalho, baseadas em esquemas convencionais de remuneração, divisão hierárquica, separação entre planejamento e execução entre outros fatores². Outras se limitam à necessidade de garantir emprego e renda para seus integrantes³. Existe ainda um terceiro tipo que se propõe a andar na contramão da ordem de funcionamento do capitalismo a partir de um modelo, segundo o qual, os próprios trabalhadores se envolvem

¹ Essa expressão origina-se a partir do livro “O Horror Econômico”, escrito por Viviane Forrester. A referida obra contém uma análise bastante lúcida dos processos econômicos e no qual a autora expressa sua indignação em relação à “globalização”, suas decorrências e àquilo que denomina “caráter supérfluo” das pessoas para a economia nos tempos atuais.

² A esse respeito ver a pesquisa realizada por Sardá de Faria (1997) e também o estudo que se encontra no relatório final de pesquisa do Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho (NINEIT) Pibic/CNPq intitulado “Flexibilização ou precarização das condições de trabalho? O caso das cooperativas de trabalho de Santa Catarina”, 1999.

³ “O avanço neoliberal, com o incremento da concorrência entre empresas e o desaparecimento das funções clássicas do Estado de bem-estar-social parece ter criado algumas condições para a proliferação de empresas autogeridas numa escala nunca vista” (GUTIÉRREZ, 1997, p. 135). É o caso da maioria dos empreendimentos apoiados pela Associação Nacional dos Trabalhadores de Empreendimentos Autogeridos e de Participação Acionária - ANTEAG.

num complexo organizativo cuja marca fundamental seria a democracia no ambiente de trabalho.

Sendo assim, em contraposição à organização que funciona com base no esquema clássico de heterogestão (alguns mandam, outros obedecem), este último tipo de iniciativa de autogestão, constituiria a modalidade pela qual se tentaria alcançar uma forma de organização do trabalho social livre do despotismo do capital.

Para Srour (1994) o termo forma de gestão pode ser entendido como “a articulação de relações específicas de poder com uma ideologia política hegemônica, sob a égide determinante de relações de propriedade dadas” (p. 32).

Faria (1985a) destaca duas formas principais e extremas de gestão do trabalho: a heterogestão e a autogestão. A primeira está vinculada a uma relação unilateral de dominação, expressa por meio de uma distribuição não igualitária de poder. Nessa forma de gestão as relações de mando e subordinação fundamentam-se na coerção e na autoridade legal – quem comanda planeja/decide e a quem é comandado cabe apenas pôr em prática aquilo que foi pré-definido.

Por outro lado, Faria (1985a) observa que a autogestão caracteriza-se pela ausência de relações de subordinação, pressupondo uma transformação completa na sociedade, tanto no plano econômico como no plano político e social. O autor entende que a autogestão não está restrita a uma forma de gestão organizacional, pressupõe uma transformação completa da sociedade.

Apesar de reconhecer que a proposta autogestionária sugere uma transformação política, econômica e social radical, não tendo seu conceito restrito a uma simples forma de gestão, em função das restrições metodológicas, o presente trabalho pretende responder à seguinte questão: **Quais as semelhanças e diferenças nos padrões das relações de trabalho de duas**

organizações, integrantes do setor têxtil de Santa Catarina, com formas de gestão teoricamente consideradas distintas?

1.2 Objetivos de Pesquisa

O objetivo geral do presente trabalho consiste em analisar comparativamente os padrões de relações de trabalho em duas organizações com formas de gestão distintas (uma com características autogestionárias e outra heterogestionária), integrantes do setor têxtil de Santa Catarina, na perspectiva de identificar suas semelhanças e diferenças.

Como objetivos específicos pretendemos:

1. Verificar as condições objetivas de trabalho nas organizações, enfatizando:
 - condições físicas do ambiente;
 - condições de saúde e segurança;
 - duração da jornada;
 - benefícios/conquistas dos trabalhadores.
2. Verificar a política de pessoal adotada, no que se refere:
 - ao recrutamento;
 - ao treinamento/educação para o trabalho;
 - ao processo de demissão e/ou desligamento.
3. Verificar as relações de poder existentes, analisando:
 - a estratificação social (estrutura hierárquica);
 - o processo de tomada de decisões;

- as relações sociais (regulação de conflitos, relacionamento entre trabalhadores e de trabalhadores com a chefia);
 - as formas de controle sobre o trabalho;
4. Analisar a organização do trabalho, enfatizando:
- a divisão do trabalho;
 - o conteúdo das tarefas;
 - a autonomia no trabalho;
 - o ritmo de trabalho;
5. Identificar quais as modalidades de vinculação institucional presentes nesta forma de trabalho: sindicato, associações de auxílio mútuo, agremiações profissionais entre outras.

1.3 Justificativa do Estudo

A idéia de se fazer um estudo comparativo dos padrões de relações de trabalho em uma organização com características de autogestão e outra heterogerida, surgiu da necessidade de aprofundar o conhecimento sobre as implicações da forma de gestão no cotidiano das organizações, principalmente em se tratando de formas de gestão, que ao menos no plano teórico, apresentam-se como antagônicas.

A curiosidade que estimulou a escolha deste tema foi impulsionada pelos estudos sobre autogestão que o Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho vêm realizando e dos quais tivemos a oportunidade de participar.

O interesse pessoal no estudo de formas consideradas alternativas de gestão não é recente. Os primeiros contatos com leituras e debates relacionados ao tema datam do nosso ingresso no núcleo. O convívio e a constante troca de idéias com professores-pesquisadores, mestrandos, bolsistas de iniciação científica e amigos graduandos ampliou o interesse e

compreensão sobre o referido tema. Tivemos a oportunidade de descobrir outros caminhos e reconhecer a importância da análise crítica dos assuntos debatidos no âmbito das Ciências Sociais e, mais especificamente, dos temas que norteiam a Ciência da Administração.

Neste sentido, em primeiro lugar, o presente trabalho justifica-se face à carência de estudos teórico-empíricos comparando os padrões de relações de trabalho que se estabelecem em organizações com formas de gestão teoricamente opostas, particularmente tratando-se do estado de Santa Catarina.

Outra razão que justifica o desenvolvimento desse estudo reside na necessidade de descobrir se a organização com características de autogestão representa uma alternativa no que se refere aos padrões de relações de trabalho praticados na organização que segue o modelo convencional de gestão capitalista (heterogestão).

É importante ressaltar que a escolha desse tema se prende a um movimento mais geral que pode ser presenciado na academia brasileira, neste momento, na forma de uma geração de trabalhos orientados para a investigação de modalidades diferenciadas de gestão e, mesmo, de organização da atividade econômica. Salientando a necessidade de ampliar a compreensão sobre as formas “alternativas” de gestão no capitalismo.

1.4 Conteúdo do Trabalho

Tendo em vista o problema de pesquisa e os objetivos que orientam o presente estudo, apresentamos a seguir os tópicos principais que o compõem.

Partindo da interpretação clássica do conceito marxiano de trabalho, avançamos para o debate do trabalho e das relações de trabalho estabelecidas sob a égide da sociedade industrial. Iniciamos com uma breve explanação das noções pré-capitalistas de trabalho, passamos pela transição do modo de produção feudal para a sociedade industrial para, enfim,

abordar as transformações (e permanências) no mundo do trabalho ao longo do século XX, por meio dos modelos de produção taylorista e fordista e com a disseminação da acumulação flexível nos anos 70, enfatizando a reestruturação produtiva e o advento do toyotismo.

Na etapa seguinte, apresentamos alguns teóricos e pensadores que colaboraram para o desenvolvimento da proposta autogestionária – em sua perspectiva emancipatória da classe trabalhadora e da sociedade em geral – e, partindo do século XX, relatamos experiências que, de uma forma ou outra, debateram, defenderam e/ou tentaram tornar realidade o projeto autogestionário. Partimos, posteriormente, para o debate da autogestão no âmbito organizacional e suas possibilidades de transformação das relações de trabalho.

Para a exposição das questões relativas ao trabalho e as relações de trabalho no Brasil, apresentamos os primórdios da história do trabalho e suas relações no país, discutimos os acontecimentos referentes à industrialização emergente do pós-30, a conjuntura pós-Vargas e o capitalismo moderno em território nacional e, finalmente, retratamos a fase neoliberal no país e como se manifestam as relações laborais nesse ciclo, iniciado no Brasil em meados da década de 90, e em vigência plena até os dias atuais.

Acreditamos ser oportuno este “passeio” pela história mundial e brasileira para dotar o texto de uma historicidade, o que permite ao leitor situar-se adequadamente do ponto de vista da trajetória política e econômica do nosso país e do mundo, ainda que em rápidas “pinceladas”.

Após a exposição dos procedimentos metodológicos, apresentamos a descrição e avaliação comparativa dos dados colhidos pela pesquisa de campo, ao que se segue uma sessão de comentários finais.

Importa ressaltar nesta introdução, que este trabalho teve como objetivo estudar relações sociais, numa perspectiva comparativa, abrindo mão de tecnicismos próprios das teorias de administração. Assim, as percepções, os valores, as sensações dos respondentes se

sobrepuseram à análises meramente técnicas, tais como enriquecimento de tarefas, análise de padrões hierárquicos, teorias de comportamento humano no trabalho entre outras. Em outras palavras, a nossa abordagem, privilegiou captar o pulsar real dos sujeitos envolvidos no fascinante e ao mesmo tempo complexo mundo que enfeixa as relações de trabalho.

2 TRABALHO E RELAÇÕES DE TRABALHO

A categoria trabalho pode ser conceituada de diversas formas, cada uma caracterizando um modo de interpretação da sociedade e dos desdobramentos das relações histórico-econômico-políticas nela estabelecidas. Para efeito desta dissertação, utilizaremos o enfoque marxista na sua interpretação clássica de trabalho e também do trabalho sob a égide do modo capitalista de produção, porque, para Marx (1983), o trabalho representa a dimensão fundamental do ser social.

O trabalho é uma maneira de o homem comunicar-se com a natureza, transformá-la e ser transformado por ela, estabelecer relações com o meio e com outros homens, igualar-se, diferenciar-se e construir-se. É através do trabalho que o ser humano coloca-se no mundo e apresenta-se para a sociedade, atende às suas necessidades e aspirações, é através dele que o homem constrói sua identidade.

“Antes de tudo, o trabalho é um processo entre o homem e a natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a natureza” (MARX, 1983, p. 149). Braverman complementa tal afirmação, salientando que “apoderar-se desses materiais da natureza tais como são não é trabalho; o trabalho é uma atividade que altera o estado natural desses materiais para melhorar sua utilidade” (1987, p. 49).

Para Marx (1983), é por meio do trabalho que o homem põe em prática seus objetivos sobre a natureza, determina sua vida, impõe sua vontade, entrega-se física e mentalmente, modificando a natureza e a si próprio. O trabalho apresenta-se como uma dimensão formadora do ser social, o veículo através do qual o homem constrói sua vida e determina sua história.

Pressupomos o trabalho numa forma em que pertence exclusivamente ao homem. Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha envergonha mais de um arquiteto humano com a construção dos

favos de suas colméias. Mas o que distingue, de antemão, o pior arquiteto da melhor abelha é que ele construiu o favo em sua cabeça, antes de construí-lo em cera. No fim do processo de trabalho obtém-se um resultado que já no início deste existiu na imaginação do trabalhador e, portanto idealmente. Ele não apenas efetua uma transformação da forma da matéria natural; realiza, ao mesmo tempo, na matéria natural seu objetivo (...) (MARX, 1983, p. 149-150).

Braverman (1987) retoma o debate de Marx (1983) sobre a diferenciação entre trabalho humano e trabalho animal. O autor enfatiza a posição do homem de único ser capaz de materializar antecipadamente em sua mente o resultado de seu trabalho, de trabalhar com um objetivo pré-estabelecido; diferentemente dos outros animais, que transformam a natureza instintivamente. “No trabalho humano o mecanismo regulador é o *poder do pensamento conceptual*, que tem origem em todo um excepcional sistema nervoso central” (1987, p. 51).

No trabalho animal existe o estímulo biológico instintivo que o impulsiona a desempenhar determinada atividade num só momento indissociável, enquanto no trabalho humano é possível distinguir dois momentos passíveis de serem dissociados – a concepção e a execução. Isso significa que a idéia concebida por uma pessoa pode ser executada por outra. A consciência humana continua a dominar o trabalho, mas a unidade observada entre pensamento/planejamento e execução pode ser rompida (BRAVERMAN, 1987).

No processo de trabalho a atividade do homem efetua, portanto, mediante o meio de trabalho, uma transformação do objeto de trabalho, pretendida desde o princípio. O processo extingue-se no produto. Seu produto é um valor de uso; uma matéria natural adaptada às necessidades humanas mediante transformação da forma. O trabalho se uniu ao seu objetivo. O trabalho está objetivado e o objeto trabalhado (MARX, 1983, p. 151).

Entendido desta maneira, o processo de trabalho representa a interação do homem com algum objeto da natureza, com o propósito de modificar esse objeto e torná-lo útil em sua vida. Para Marx (1983), todos os homens são capazes de transformar a natureza de forma planejada a fim de criar meios para sua existência.

Sendo assim, na concepção de Marx (1983), os elementos simples do processo de trabalho compreendem: uma atividade orientada a um fim; um material da natureza puro (objeto) ou já trabalhado pelo homem (matéria-prima) e meios dos quais as propriedades possam ser aproveitadas para modificar o objeto ou a matéria-prima.

Como resultado da interação do trabalho e dos meios de produção (meios de trabalho e objeto de trabalho) tem-se o produto pronto que é, na realidade, a soma das ações de cada um destes elementos constitutivos do processo de trabalho e que vai produzir o valor de uso “matéria natural adaptada às necessidades humanas mediante transformações da forma” (MARX, 1983, p.151).

Portanto, neste sentido, Marx entende que o trabalho, por ser útil, por criar valores de uso é “uma condição de existência do homem, independente de todas as formas de sociedade, eterna necessidade natural de mediação do metabolismo entre homem e natureza e, portanto, da vida humana” (1983, p. 50).

2.1 Trabalho e relações de trabalho na formação social capitalista

O trabalho está presente na construção e transformação da sociedade desde que o homem existe. Para Arruda, “o trabalho humano nasceu quando um hominídeo, depois outros, começou a injetar consciência, intencionalidade e inteligência nas suas ações” (2003, p. 260).

Nas sociedades tribais de economia isolada e extrativa, o trabalho caracterizava-se como uma atividade complementar integrada à natureza e exercida de forma coletivista. Para alimentar-se, o homem necessitava colher os frutos das árvores, caçar para comer o animal que corria livre. Ele ainda não plantava, nem havia domesticado animais. Era nômade, ia para onde estava o alimento, seguia o ritmo da natureza.

As sociedades primitivas, observam Guillerm e Bourdet (1976), produziam mais do que necessitavam para sobreviver e estocavam o excedente para consumi-lo em festas ou situações inesperadas (catástrofes naturais, por exemplo). Essa fartura era garantida com poucos dias de trabalho durante a semana e, mais interessante, sem a exploração de ninguém. Nessas sociedades não existia a propriedade familiar, nem tampouco a exploração do homem pelo homem, era uma sociedade de natureza igualitária, “*as únicas sociedades de abundância que a humanidade realmente conheceu*” (p. 99).

A sedentarização e o desenvolvimento da agricultura resultaram na apropriação da terra e de seus produtos por grupos humanos. Com as guerras, surge a oportunidade para os vencedores subjugar e escravizarem os vencidos, fazendo-os trabalhar em troca da vida e do sustento (ARRUDA, 2003).

A partir do momento em que o homem, ao invés de produzir para si, passa a produzir para outros homens sem nada em troca, ocorre uma grande transformação. Para Guillerm e Bourdet (1976), é somente nesse momento que é possível fazer referência ao trabalho, pois é aí que a sociedade passa a alimentar o poder e o respeito pelo poder, as relações de dominação e de submissão, a exploração do homem pelo homem. Afinal, “a relação política do poder precede e fundamenta a relação econômica de exploração [...] a emergência do estado determina o aparecimento das classes” (p. 100).

Com as peculiaridades de cada lugar e período histórico, destaca Albornoz (1994), o trabalho assumiu diferentes formas - a terra poderia ser trabalhada por escravos, servos ou camponeses. A riqueza proveniente deste trabalho foi responsável pela intensificação do comércio e incentivou o desenvolvimento do trabalho artesanal.

A autora assinala que o comércio e as manufaturas proporcionaram a acumulação de riquezas sem dependência direta da propriedade da terra. É a partir daí que se desenvolve a burguesia - pessoas que viviam nas cidades exerciam atividades ligadas ao comércio e

possuíam certa independência dos senhores feudais e da corte. Aqueles comerciantes que desfrutavam de melhores condições possuíam muitos empregados e aos poucos o poder do dinheiro foi determinando a hierarquia social (ALBORNOZ, 1994).

A intensificação do comércio teve como resultado o aumento da circulação monetária e, conseqüentemente, um maior acúmulo de riquezas por parte dos comerciantes (a classe burguesa), riqueza essa que era movimentada por meio de investimentos. Tal contexto possibilitou o surgimento do *putting out system*⁴ – arranjo no qual os comerciantes financiavam a produção dos mestres-artesãos⁵, vendendo as matérias-primas e, posteriormente, comprando os produtos acabados.

Nesse sistema, os comerciantes pagavam por uma quantidade de produtos previamente estabelecida, deixando a cargo dos trabalhadores contratados os meios para realizar a produção (que era feita em casa). Dessa forma, criava-se uma dependência dos trabalhadores em relação ao salário (geralmente pago por peça produzida), dependência em relação ao fornecimento de matérias-primas e, não raras vezes, dependência em relação aos instrumentos de trabalho (os quais eram alugados dos comerciantes por um determinado valor).

Com o *putting out*, surge uma nova forma de organização do trabalho, que passa a ser controlado não mais pelo trabalhador, mas por aquele que está financiando a produção (o capitalista).

O *putting out system* foi substituído pela produção concentrada num só local (a manufatura), permitindo maior controle sobre o trabalho, melhor organização e conexão das diferentes fases do processo produtivo, maior produtividade e maior extração do valor gerado pelo trabalho. Nesse contexto, a utilização comum dos meios de produção, com vários

⁴ Pode-se comparar o *putting out system* dessa época com as facções dos dias atuais.

⁵ “Artesãos são trabalhadores ‘qualificados’ que exercem, através das corporações, um poder interno. Poder presente também no interior das Guildas [associações de comerciantes], por meio da relação de subserviência que os aprendizes mantêm para com o mestre-artesão, com aquele que os inicia no ofício e que é para eles a única via de ascensão sócioeconômica e de garantia dos meios de subsistência” (BOMFIM, 1996, p. 32).

trabalhadores sob um mesmo teto, sob as ordens daquele que detinha a propriedade destes meios, possibilitava uma produção superior à necessária para cobrir os investimentos realizados.

Assim, o capitalista⁶, ao apropriar-se da produção excedente, faz do trabalho envolvido na sua produção, trabalho gerador de riqueza – pois tem a capacidade de produzir mais do que é necessário para reproduzir a força de trabalho⁷. Marx identifica este fenômeno no processo de produção da mercadoria e o denomina mais-valia.

Sob o domínio do modo de produção capitalista, o trabalho apresenta-se de forma diferenciada. O capitalista não fabrica valores de uso para seu consumo pessoal. A produção de valores de uso ocorre, porque eles são portadores de valor de troca – expressão em termos monetários, quantitativos de uma determinada mercadoria (MARX, 1983).

O capitalista utiliza o trabalho tal como lhe vem das formas anteriores de produção, executando os processos de trabalho tal qual eram executados antes. [...] o trabalho permanecia sob imediato controle dos produtores, nos quais estavam encarnados o conhecimento tradicional e as perícias de seus ofícios (BRAVERMAN, 1987, p. 61).

Aqui, a forma de produção é manufatureira, pois é uma produção em larga escala, se comparada à produção artesanal. A manufatura tem suas origens no artesanato e algumas características desta origem ainda permanecem. Na manufatura a operação continua manual, dependendo da força, habilidade e rapidez do trabalhador individual no manejo de seus instrumentos de trabalho (MARX, 1983).

⁶ O capitalista é aquele que detém a propriedade dos meios de produção e compra a força de trabalho para aplicá-la na utilização de tais meios.

⁷ “O comprador da força de trabalho vai usá-la mais do que por ela pagou, ou seja, vai usá-la não pelo tempo de trabalho pago, no qual o operário reproduz sua força de trabalho, mas pelo tempo de trabalho não pago (extra), no qual o operário cria mais-valia para o capitalista. A mais valia seria, em resumo, o valor que o operário cria além daquele valor correspondente à sua força de trabalho e constitui, portanto, a fonte de lucro capitalista” (FARIA, 1985a, p. 33).

A manufatura operou uma verdadeira fragmentação na produção, parcializando o trabalhador, que antes tinha o conhecimento de todo o processo produtivo e era capaz de atuar em todas as fases da produção. Desse modo, o artesão deixou de ser mestre embora a produção continuasse a depender de suas habilidades e do saber que detinha de seu trabalho. O capitalista apropriou-se do produto do trabalho do artesão, mas o saber continuava sob seu domínio – embora estivesse sendo utilizado para a acumulação do capital, dentro da lógica de produção capitalista.

Nessa lógica, o capitalista está interessado em produzir valores de uso que possam ser vendidos (tenham valor de troca) e não só isso, quer que a mercadoria produzida tenha maior valor em relação à soma dos valores das mercadorias utilizadas na sua produção, os meios de produção e a força de trabalho. O capitalista não pretende produzir um valor de uso, mas uma mercadoria por meio da qual ele possa gerar valor um excedente e apropriar-se dele (MARX, 1983).

Para que a compra e a venda da força de trabalho estejam garantidas, salienta Braverman (1987), algumas determinações precisam ser atendidas: é necessário que os trabalhadores estejam separados dos meios de produção; sejam livres para vender sua força de trabalho (não podem ser escravos nem servos) e sejam empregados com o objetivo de expandir a unidade de capital de seu empregador.

O trabalho livre, desta forma, implica nada mais do que a dissociação entre a força de trabalho e a propriedade dos meios de produção. Neste tipo de relação, o trabalhador obriga-se a vender sua força de trabalho como uma mercadoria em troca de um salário a fim de garantir sua sobrevivência. “O trabalhador faz o contrato do trabalho porque as condições sociais não lhe dão outra alternativa para ganhar a vida. O empregador, por outro lado, é o possuidor de uma unidade de capital que ele se esforça por ampliar e para isso converte parte dele em salários” (BRAVERMAN, 1987, p. 55).

Sendo assim, a grande questão do capitalista passa a ser a transformação do tempo de trabalho em trabalho. Na relação de compra da força de trabalho, o capitalista tem à sua disposição um determinado tempo de trabalho do trabalhador, e seu objetivo é fazer com que esse tempo de trabalho seja produtivo, ou seja, que a produção seja máxima, que o trabalho gere mais valor do que por ele foi pago – o excedente de trabalho.

Os trabalhadores passam a vivenciar uma situação em que seu tempo de trabalho, de realização de tarefas, é o tempo do empregador e este quer tirar o máximo possível deste tempo que está comprando. Aqui o tempo dos trabalhadores é propriedade do capitalista tanto quanto os meios de produção e o produto acabado.

Neste sentido, o capitalista dispõe de duas maneiras para obter mais-valia:

O prolongamento da jornada de trabalho além do ponto em que o trabalhador teria produzido apenas um equivalente pelo valor de sua força de trabalho, e a apropriação desse mais-trabalho pelo capital – isso é a produção da mais valia absoluta. Ela constitui a base geral do sistema capitalista e o ponto de partida para a produção da mais valia relativa. Com esta, a jornada de trabalho está desde o princípio dividida em duas partes: trabalho necessário e mais-trabalho. Para prolongar o mais-trabalho reduz-se o trabalho necessário por meio de métodos pelos quais o equivalente do salário é produzido em menos tempo. A produção da mais valia absoluta gira apenas em torno da duração da jornada de trabalho; a produção da mais valia relativa revoluciona de alto a baixo os processos técnicos do trabalho e os agrupamentos sociais (MARX, 1984a, p. 106).

É importante enfatizar que os trabalhadores não reagiram pacificamente à investida capitalista de apropriação da sua força de trabalho, ressalta Bomfim (1996). Além disso, o processo de generalização da venda da força de trabalho deparou-se com barreiras como a continuidade dos feudos e a oposição da Igreja entre outros. Essa generalização da venda da força de trabalho, destaca o autor, deu-se somente com a intervenção do Estado Absolutista⁸

⁸ O Estado Absolutista nasceu em decorrência do rompimento de alguns reinos da Europa (especificamente França e Inglaterra) com a Igreja Católica. O soberano exerce todas as atribuições com o apoio dos comerciantes em troca de concessões políticas.

que, por meio da coerção, resolveu as contradições que prejudicavam os interesses da nobreza e dos comerciantes.

No caso da nobreza, a conjuntura sócioeconômica que se delineava afrontava seu poder e estimulava a necessidade de auferir mais riqueza para as novas opções de consumo que surgiam. As medidas coercitivas tomadas pelo Estado Absolutista incrementaram o processo de migração dos servos para as cidades, que já estava em curso em função da pressão dos senhores feudais em intensificar a exploração da força de trabalho servil para aumentar a produção de excedentes (BOMFIM, 1996).

Este processo migratório levou uma enorme quantidade de mão-de-obra camponesa para as cidades, levando-os à pauperização. Expulsos de suas terras, os camponeses miseráveis recusavam-se a trabalhar nas fábricas, com sua disciplina de prisão, não queriam aglomerar-se nas cidades e abrir mão de suas liberdades. “Em troca do ócio, o capitalismo, antes de criar o ‘trabalhador livre’, criara simplesmente ‘o homem livre’, não limitado, não vinculado a uma possessão exterior à sua liberdade” (GUILLERM e BOURDET, 1976, p. 104).

A mão-de-obra camponesa estava sujeita às armadilhas de uma ordem econômica que surgia e que, portanto, não tinha condições de absorver todo este contingente nas indústrias. O que restava então, como alternativa de sobrevivência para estes egressos do campo, era a mendicância e a vida fora da lei.

Assim era formado o proletariado, sendo necessária uma série de medidas punitivas para obrigá-los a trabalhar nas fábricas. “Na França, o Estado enclausurou os ‘pobres’; na Inglaterra, promulgou os ‘Atos contra a vagabundagem’. Não somente transformaram-se os proletários em operários, como o trabalho [assalariado] cresceu cada vez mais” (GUILLERM e BOURDET, 1976, p. 106).

Dentro desse contexto, comenta o autor, vários fatores contribuíram para que a força de trabalho cedesse completamente ao domínio do capital, entre eles estão as medidas tomadas pelo Estado Absolutista (permitindo a total disponibilidade dos trabalhadores para os capitalistas), o desenvolvimento tecnológico com sua máquina-ferramenta e a riqueza social disponível.

A máquina-ferramenta é, portanto, um mecanismo que, ao ser-lhe transmitido o movimento correspondente, executa com suas ferramentas as mesmas operações que o trabalhador executava antes com ferramentas semelhantes. [...] O número de instrumentos de trabalho com que ele pode operar ao mesmo tempo é limitado pelo número de seus instrumentos naturais de produção, seus próprios órgãos corpóreos. [...] O número de ferramentas com que uma máquina-ferramenta joga simultaneamente está, de antemão, emancipado da barreira orgânica que restringe a ferramenta manual de um trabalhador (MARX, 1984a, p. 9).

Bomfim (1996) defende que não se pode ser determinista a ponto de acreditar que a implantação da máquina-ferramenta foi fator decisivo para a divisão social do trabalho⁹ na concepção capitalista – com total disponibilidade de mão-de-obra e completa fragmentação do processo produtivo. Segundo o autor, “a proletarização dos trabalhadores tem como outras causas determinantes o desenvolvimento da circulação monetária e determinações político-sociais específicas que não guardam nenhuma relação direta com o uso da tecnologia” (p. 39).

A fragmentação do processo de produção só ocorreu “porque a própria produção artesã seguia etapas para a confecção do produto, etapas cindidas pela produção manufatureira possibilitada pela diversificação das ferramentas e aperfeiçoada pela indústria moderna com a objetificação da base técnica da produção” (BOMFIM, 1996, p.39).

A utilização da máquina-ferramenta incorporou o conhecimento do trabalho e tornou possível que a produção de excedentes não mais se limitasse à capacidade orgânica do trabalhador, pois tinha condições de realizar um maior número de movimentos e trabalhar

⁹ A propriedade privada dos meios de produção determina a divisão social do trabalho e é por esta determinada (BOMFIM,1996).

num ritmo muito mais rápido que o corpo humano, tornando possível a produção de uma quantidade muito maior de excedentes.

Igual a qualquer outro desenvolvimento da força produtiva do trabalho, ela [a maquinaria] se destina a baratear mercadorias e a encurtar a parte da jornada de trabalho que o trabalhador precisa para si mesmo, a fim de encompridar a outra parte da sua jornada de trabalho que ele dá de graça para o capitalista. Ela é meio de produção de mais valia (MARXa, 1984, p.7).

Antes da introdução da indústria em grande escala baseada na maquinaria, destaca Thompson (2002), os padrões de trabalho caracterizavam-se por sua irregularidade. O trabalho baseava-se nas exigências das tarefas, não se restringindo à produção. Os pequenos proprietários de terra, os artesãos, dedicavam-se a atividades de construção e de colheita. “O padrão de trabalho sempre alternava momentos de atividade intensa e de ociosidade quando os homens detinham o controle de sua vida produtiva” (p. 282).

O trabalho estava ligado às demais atividades da vida social; com o desenvolvimento do capitalismo passa a vigorar a oposição trabalho/não-trabalho (atividades de lazer), o trabalhador não mais se identifica com seu trabalho ou com o papel que exerce no processo produtivo.

O trabalho é dividido, fragmentado, cada trabalhador realiza uma pequena tarefa e nenhum é capaz de realizar o produto inteiro. O conhecimento do trabalho não pertence mais a quem o produziu, pertence a quem tem condições de se apropriar dele. O trabalhador é obrigado a trabalhar para sobreviver e isso torna o trabalho uma atividade dolorosa, um verdadeiro castigo¹⁰.

Neste sentido, ressalta Gorz (1987), o trabalho passa a ser uma coisa qualquer que se faz sem nenhuma relação pessoal, nenhuma troca, sem nenhum significado, um completo

¹⁰ Na língua portuguesa, a palavra trabalho tem origem no latim - *tripalium*, um instrumento com três pontas utilizado pelos agricultores no manejo de cereais e que muitos dicionários definem como instrumento de tortura.

vazio. O trabalhador não pensa mais em conquistar sua liberdade no trabalho, em emancipar-se no trabalho, seu objetivo agora é liberar-se do trabalho e tudo o que nele está envolvido. “Não se trata mais de conquistar o poder como trabalhador, mas de conquistar o poder de não funcionar mais como trabalhador” (p. 87). Não há mais entusiasmo em trabalhar, porque os trabalhadores não mais atuam na função que lhes seria peculiar, mas em qualquer uma outra que lhes garanta seu sustento e o de sua família.

O capitalista tem consciência da grandeza do potencial humano – capaz de inovar, evoluir, transformar - diferentemente do instinto animal. O ser humano é extremamente versátil, tem a capacidade de utilizar diferentes ferramentas, múltiplos objetos de trabalho e realizar as mais variadas e complexas atividades. Além disso, é capaz de produzir muito mais do que consome (BRAVERMAN, 1987).

Desta forma, comandando a força de trabalho, o capitalista irá se utilizar tanto da versatilidade como da capacidade do trabalhador de realizar trabalho excedente. “Tradição, sentimento e orgulho no trabalho desempenham papel cada vez menor e mais esporádico” (BRAVERMAN, 1987, p. 68).

2.1.1 O Taylorismo

Na sociedade industrial, o trabalho assume *status* de ciência e passa a ser objeto de estudo de várias áreas (exatas, humanas entre outras). Inúmeros pensadores começam a se interessar e investigar a melhor maneira de organizar a produção e o trabalho nas indústrias.

Na cronologia dos primeiros estudiosos que começaram a dar forma ao pensamento administrativo e a preparar as bases para o advento da administração científica, podemos citar, segundo Lodi (2003), muitos nomes importantes, tais como Adam Smith (1776); James Watt e Mathew Boulton (1800); Robert Owen (1810); James Mill (1820); Charles Babbage (1832); Daniel McCallun (1856); Frederick Halsey (1891), entre outros.

No entanto, a estruturação da administração com *status* de ciência é pensada de maneira mais completa e sistemática por um engenheiro americano, Frederick Winslow Taylor, que, fazendo uso dos conhecimentos da ciência da engenharia aliados a princípios econômicos, dá origem ao que se denominou “ciência da administração”.

O surgimento da administração científica ou paradigma produtivo taylorista é marcado por um capitalismo de livre concorrência, no qual só os melhores produtos com menores custos de produção sobrevivem e por essa razão é dada uma importância cada vez maior à noção de eficiência.

A gerência científica proposta por Taylor no final do século XIX estava empenhada em melhorar a execução do trabalho e sua intensificação por meio da aplicação de métodos científicos que pudessem ampliar o controle do processo de trabalho e o aumento de sua velocidade nas empresas capitalistas.

Taylor (1979) era convicto da existência de um método ideal para a realização de um determinado trabalho e, para ele, era por meio deste método que o trabalhador deveria ser treinado. Defendia que o trabalho precisava ser desenvolvido em determinadas condições pré-estabelecidas, com um tempo padrão definido e que aqueles trabalhadores que fizessem tudo de forma correta deveriam ganhar um salário maior do que estavam habituados, pois, na sua opinião, era obrigação das empresas dar oportunidade de ganho máximo aos seus empregados. Ele acreditava que o interesse da diretoria e dos trabalhadores deveria ser um só, o antagonismo precisava ser eliminado e a harmonia deveria reinar na fábrica.

Para Braverman (1987), a proposta de Taylor não possuía caráter científico, pois seus pressupostos refletiam a perspectiva do capitalismo no que se referia à organização da produção e da força de trabalho. O autor ressalta que Taylor “investiga não o trabalho em geral, mas a adaptação do trabalho às necessidades do capital. Entra na oficina não como

representante da ciência, mas como representante de uma caricatura de gerência nas armadilhas da ciência” (p. 83).

Para alcançar o máximo de eficiência na produção, Taylor (1979) elaborou quatro grandes princípios – os princípios da Administração Científica:

1. Desenvolvimento de uma Ciência de Trabalho: a ciência auxiliará a gerência na definição da melhor maneira de execução das tarefas, na determinação de normas rígidas para os movimentos de cada homem e no aperfeiçoamento das ferramentas e das condições de trabalho;
2. Seleção e Desenvolvimento Científicos do Trabalhador: os trabalhadores deverão ser cuidadosamente selecionados e posteriormente treinados para a adoção dos novos métodos. Aqueles trabalhadores que não se adaptarem devem ser eliminados;
3. Combinação da Ciência do Trabalho com a Seleção do Trabalhador: a gerência deve vigiar sempre e contribuir para a adaptação dos trabalhadores aos novos métodos, pagando bonificações àqueles que mantiverem um ritmo de trabalho rápido e conforme as orientações;
4. Cooperação entre Direção e Empregados: divisão equitativa do trabalho e responsabilidades entre o operário e a direção que proporcionará uma íntima cooperação entre ambos.

O taylorismo assume a organização do trabalho no intuito de adaptá-la ao capital. A essência deste padrão de acumulação está na progressiva eliminação do trabalhador de qualquer processo decisório envolvendo seu trabalho – a completa cisão entre planejamento e execução. “A gerência, insistia Taylor, só podia ser um empreendimento limitado e frustrado se deixasse ao trabalhador qualquer decisão sobre o trabalho” (BRAVERMAN, 1987, p. 86).

Taylor (1979) acreditava que o trabalhador fugia do trabalho e tendia a esforçar-se pouco e “vadiar” ao longo de seu dia “útil”. Tal postura chocava-se com os interesses do

capitalista, que almejava obter o máximo do trabalho para alcançar o lucro. “A ignorância do patrão a respeito dos tempos para realizar os trabalhos auxilia o operário no propósito de diminuir suas possibilidades de produção” (p. 36).

Sendo assim, a solução encontrada e imposta pelo taylorismo foi transferir o controle e o planejamento do processo de trabalho para as mãos da gerência, que estabeleceu um modo eficiente de realização das tarefas e levou o operário a executar um trabalho monótono, num limite extremo de suportar a carga de trabalho.

Taylor (1979) enfatizava a necessidade de substituir os movimentos lentos e ineficientes que, na sua opinião, eram comuns nas indústrias de seu tempo, por movimentos rápidos em todos os ofícios, por meio de um completo estudo dos tempos e movimentos, que deveria ser feito por pessoa competente e familiarizada com a ciência¹¹.

Para ampliar o controle sobre o processo de trabalho e limitar o poder de interferência do trabalhador, intensifica-se, com métodos supostamente científicos, a divisão manufatureira do trabalho, que nada mais é do que a separação do trabalho em seus elementos constituintes.

A administração deve planejar e executar muitos dos trabalhos de que até agora têm sido encarregados os operários; quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor do que em qualquer outro caso (TAYLOR, 1979, p. 41).

Neste parcelamento do trabalho (em tantas partes quantas possível), cada etapa é realizada por um trabalhador diferente, de forma padronizada, imposta pela gerência - *the one best way*, ou seja, a melhor maneira de se realizar uma determinada tarefa.

Entre os vários métodos e instrumentos utilizados em cada operação, há sempre método mais rápido e instrumento melhor que os demais. Estes métodos e instrumentos melhores podem ser encontrados bem como

¹¹ “O operário, por mais competente que seja, é incapaz de compreender esta ciência, sem a orientação e auxílio de colaboradores e chefes, quer por falta de instrução, quer por capacidade mental insuficiente” (TAYLOR, 1979, p. 41).

aperfeiçoados na análise científica de todos aqueles em uso, juntamente com acurado e minucioso estudo do tempo. Isto acarreta gradual substituição dos métodos empíricos¹² pelos científicos, em todas as artes mecânicas (TAYLOR, 1979, p. 40).

Na realidade, a intensificação da divisão do trabalho resultou numa separação ainda maior entre destreza no ofício e conhecimento do mesmo. Ao trabalhador só restou a destreza destituída do conhecimento, transformando-o em uma ferramenta da gerência, um apêndice do processo produtivo, um mero reprodutor de movimentos mecânicos. “O modo capitalista de produção destrói sistematicamente todas as perícias à sua volta, e dá nascimento a qualificações e ocupações que correspondem às suas necessidades” (BRAVERMAN, 1987, p.79).

É importante salientar que o taylorismo também fez uso de incentivos salariais como forma de motivar o operário a trabalhar no limite de suas possibilidades físicas, pois “a ambição pessoal sempre tem sido, e continuará a ser, um incentivo consideravelmente mais poderoso do que o desejo do bem-estar geral” (TAYLOR, 1979, p. 91).

Este incentivo era determinado sobre a quantidade de trabalho individual, quanto mais o trabalhador produzisse (em número de peças ou horas trabalhadas), maior seriam os seus ganhos em salário e bonificações. No entanto, à medida que o tempo passava e que este novo paradigma de produção tornava-se regra, os tais “incrementos” não incrementavam o salário de ninguém, foram absorvidos no processo. O salário não era mais um diferencial.

Taylor viria a descobrir (e queixar-se) que a gerência tratava seus ‘incentivos científicos’ como qualquer outro pagamento por peça, cortando-os sem piedade tão logo o mercado de trabalho o permitia, de modo que os trabalhadores empurrados à intensidade taylorista viram-se ganhando pouco ou nada mais que a taxa vigente na região, enquanto outros empregadores – sob pressão de sua ameaça concorrencial – obrigavam seus próprios trabalhadores a intensidades maiores de trabalho (BRAVERMAN, 1987, p. 99).

¹² Diz-se empírico ou tradicional, pois cada trabalhador aprendia sozinho, por observação pessoal, fazia as coisas à sua maneira, sem uniformidade de execução. Os conhecimentos eram adquiridos por meio da tradição oral. A administração não dominava estes conhecimentos.

Outro aspecto importante é o fato de o taylorismo ter levado a alienação do trabalho ao paroxismo. Princípio que inaugura o advento do capitalismo, a alienação do trabalho consiste na perda do sentido de totalidade ante o que o trabalhador faz, na perda do conhecimento do seu trabalho – assumido pela chefia ou, até mesmo, pelas máquinas. “A organização do trabalho de acordo com tarefas simplificado, concebido e controlado em outro lugar, exerce claramente um efeito degradador sobre a capacidade técnica do trabalhador” (BRAVERMAN, 1987, p. 115).

O movimento da administração científica alcançou enorme sucesso, pois contou, além de Taylor, com a contribuição de pessoas como Henry Gantt, Frank Gilbreth, Henry Fayol, entre outros.

Gantt contribuiu para o desenvolvimento da administração e do maior controle da direção sobre o processo de trabalho com idéias “como o plano de bonificação, os gráficos e os métodos de controle de produção” (LODI, 2003, p. 38).

A contribuição de Gilbreth é uma complementação ao estudo dos tempos e movimentos de Taylor. Gilbreth concentrou-se na

análise e medida de todos os movimentos envolvidos numa determinada tarefa, com a intenção de eliminar o esforço que pode ser evitado. A análise não é confinada apenas ao operador, mas se estende ao ambiente onde ele trabalha, ao arranjo físico do trabalho e às ferramentas que usa (LODI, 2003, p. 43).

Fayol, engenheiro francês, elaborou os princípios gerais da administração - planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar - e distinguiu as funções empresariais – técnica, comercial, financeira e contábil, entre outras coisas.

É importante assinalar que a produção industrial, qualquer que seja o regime político ao qual esteja subordinada, parece não conseguir superar, ou mesmo, questionar em sua essência - os fundamentos do taylorismo. Mesmo na tentativa de construção de uma sociedade

socialista, ocorrida no leste da Europa, o taylorismo foi saudado com entusiasmo desde seus primeiros anos, ainda na década de 20, do século passado.

O próprio Lênin vê com entusiasmo a adoção do taylorismo no período de transição revolucionária iniciado em 1917 na Rússia, como fica claro nessa e em muitas outras passagens:

O aumento da produtividade do trabalho é uma de nossas tarefas fundamentais. [...] para esse fim, além de um longo trabalho de instrução das massas, é preciso utilizar, imediatamente, amplamente e em todos os domínios, os especialistas da ciência e da técnica que o capitalismo nos legou [...] (1978, p. 160).

Após a quebra da Bolsa de Nova York em 1929, quando a economia mundial entrou em colapso, seguiu-se uma grande depressão. Entra em cena o inglês John Maynard Keynes, um economista que não acreditava na capacidade de o próprio mercado resolver seus problemas.

Keynes afirmava que a conjuntura econômica da época só poderia ser revertida, se o Estado interviesse. Para ele, a solução consistia na participação do Estado na economia por meio de investimentos públicos que proporcionassem a geração de empregos e o aumento do consumo.

Keynes acreditava ser o Estado o indutor do desenvolvimento econômico, a garantia de bem-estar das classes menos favorecidas. Objetivando superar a estagnação econômica, o presidente americano da época, Franklin D. Roosevelt, acatou à idéia e introduziu o *New Deal*, política destinada a modernizar o capitalismo americano baseado nos pontos apontados por Keynes.

2.1.2 O Fordismo

Valendo-se dos ensinamentos de Taylor - como o trabalho parcelado e a melhor maneira de uma tarefa ser realizada - Henry Ford, o industrial proprietário da *Ford Motor*

Company, provoca uma importante transformação nos métodos de produção de automóveis ao desenvolver um sistema de montagem que proporcionava um grande aumento na velocidade da produção, pois o controle da velocidade do processo de trabalho era definitivamente tirado das mãos do trabalhador; tal sistema ficou conhecido como fordismo¹³.

Antes da transformação promovida por Ford, a montagem do automóvel era realizada por mecânicos versáteis que necessitavam ter um conhecimento completo do processo de fabricação para executar seu trabalho. No início do século XX, entre 1903 e 1908, o trabalho de montagem dos automóveis foi, pouco a pouco, sendo parcelado. O operário polivalente, dotado do conhecimento completo do processo, foi sendo substituído por diversos montadores que ocupavam postos ao longo de uma esteira transportadora, cada um limitado a um pequeno número de operações (BRAVERMAN, 1987).

O elemento chave do método de trabalho criado por Ford foi a linha de montagem encaixada na esteira rolante, evitando a movimentação dos operários de um lado para outro e garantindo uma produção contínua e progressiva, com o mínimo de porosidade.

Cada trabalhador, concebido como um complemento da máquina, disposto ao longo da esteira, passou a ser responsável por uma pequena parcela do processo de trabalho no qual atuava de forma repetitiva e mecânica, em tarefas que nada exigiam de elaboração intelectual, num ritmo imposto pela organização – a empresa não mais dependia do funcionário polivalente. A simplificação da atividade garantiu que o trabalhador fosse rapidamente treinado, orientado e descartado, pois estava baseada na fragmentação e simplificação do trabalho.

Além do total controle sobre o processo de trabalho, o taylorismo-fordismo estendia esse controle para a vida do trabalhador. Gramsci (1984), em seu texto “Americanismo e

¹³ O termo fordismo “tornou-se a maneira usual de se definirem as características daquilo que muitos consideram constituir-se um modelo/tipo de produção, baseado em inovações técnicas e organizacionais que se articulam tendo em vista a produção e o consumo em massa” (LARANJEIRA, 2002, p. 123).

Fordismo”, observa que, além de um novo modelo de Estado (o estado de bem-estar social), o fordismo demandava um tipo novo de homem.

De um lado, a classe dominante, que deveria abandonar o perfil ocioso e adotar uma postura mais condizente com o período que se delineava, ou seja, deveria tornar-se produtiva e, de outro, a classe trabalhadora, que necessitava afastar-se das corrupções da vida mundana e assumir uma postura baseada na dedicação ao trabalho, incluindo até mesmo a conotação sobre a moralidade dos operários. Afinal, “não é possível desenvolver o novo tipo de homem solicitado pela racionalização da produção e do trabalho, enquanto o instinto sexual não for absolutamente regulamentado, não for também ele racionalizado” (GRAMSCI, 1984, p. 392).

Desta forma, o fordismo deve ser entendido para além de um paradigma produtivo, trata-se na verdade de uma matriz de relações sociais mais amplas, que chega ao limite de tentar regular a individualidade dos trabalhadores e sua vida doméstica, chegando mesmo ao limite de tentar intervir na própria sexualidade do operário.

Nesse sentido, a nova ordem determinava que o trabalhador não se deixasse levar pelas tentações do sexo fácil e casual, pois

o operário que vai ao trabalho depois de uma noite de ‘desvarios’ não é um bom trabalhador, a exaltação passional não está de acordo com os movimentos cronometrados dos gestos produtivos ligados aos mais perfeitos processos de automação. Esse conjunto de compressões e coerções diretas e indiretas exercidas sobre a massa produzirá, indubitavelmente, resultados e proporcionará o surgimento de uma nova forma de união sexual, da qual a monogamia e a estabilidade relativa parecem ser o traço característico e fundamental (GRAMSCI, 1984, p. 399).

No mesmo período em que o fordismo passa a ganhar importância como modelo de produção, surge, no âmbito da teoria administrativa, o Movimento de Relações Humanas,

liderado pelo cientista social George Elton Mayo¹⁴. A respeito desse período, Faria (1985b) argumenta que a “automatização da fábrica não mais permitia a manutenção de uma estrutura hierárquica linear simples e, em consequência, o modelo taylorista de gerência não podia ser aplicado da mesma forma: era necessário adaptá-lo à nova época” (p. 63).

O enfoque conhecido como Relações Humanas surge em uma época de **euforia econômica**. As grandes corporações desenvolvem-se e as sociedades por ações ganham amplitude, absorvendo a acumulação gerada no período imediatamente anterior e não tendo de resolver conflitos mais exacerbados. As organizações fabris entram em uma fase em que a produtividade é alta, com a sociedade vivendo uma época de relativa opulência e abundância (FARIA, 1985b, p. 63).

O surgimento da Escola de Relações Humanas deu-se em função das experiências realizadas por Mayo e seus colegas da Universidade de Harvard (EUA) (entre 1927 e 1932), na *Western Electric Company*, em Chicago (EUA), fábrica localizada no bairro de Hawthorne.

Tais experiências propiciaram aos pesquisadores concluir que as condições físicas de trabalho, apesar de afetarem o andamento da produção, não estão diretamente relacionadas à mesma. Significa dizer então que, além das condições físicas de trabalho, existem outros fatores – psicológicos e de relacionamento informal entre os trabalhadores – que afetam a produção. Desta forma, as relações humanas no interior da organização tornaram-se o foco principal dos estudos na fábrica de Hawthorne. Os pesquisadores acreditavam que a empresa precisava aprender a gerir os grupos informais que se formam em seu interior para evitar que os interesses desses grupos atrapalhassem o alcance dos objetivos organizacionais (FARIA, 1985b).

As conclusões de Elton Mayo e seus pesquisadores associados, longe de ultrapassar a concepção da gerência científica, reforça-a de uma forma ambígua e contraditória. Primeiro porque admite explicitamente que além do

¹⁴ Mayo acreditava “que a condução da sociedade deve ficar a cargo de uma elite de administradores capazes de dirigi-la de forma construtiva, evitando os conflitos, os quais não só impedem a cooperação como constituem-se em verdadeiras chagas sociais que desintegram e destroem a sociedade” (FARIA, 1985b, p. 64).

salário, as relações que os operários mantêm entre si, dentro e fora da fábrica afetam sua produção, o que significa dizer que a área de manipulação deve ser ampliada; segundo porque trata o operário no âmbito do grupo, tornando a coerção implícita; terceiro porque entende que a especialização não implica eficiência organizacional, embora incentive, através da especialização de elites administrativas, a separação entre cérebro e mão (FARIA, 1985b, p. 66).

O Movimento de Relações Humanas tinha como principal objetivo encontrar formas de ajustar o trabalhador ao processo de produção taylorista-fordista. Os estudiosos de RH ocupavam-se com as seleções de funcionários, a garantia da harmonia no ambiente de trabalho, a manipulação e o treinamento (adestramento) dos trabalhadores para atuarem no processo de produção já previamente estabelecido e organizado. Para Faria, “os problemas que Mayo enfrenta são semelhantes aos de Taylor. Suas soluções, com poucas e insignificantes variações, não fazem mais do que repetir o que o taylorismo já consagrara, embora sob outra roupagem” (1985b, p. 66).

A gerência, para Mayo, fundamenta-se na compreensão. O autoritarismo é mais sofisticado e utiliza supervisores habilitados para conter a insatisfação do trabalhador e manter a sujeição dos mesmos num clima de cooperação aparente. Os operários não questionam a autoridade, aceitam as regras e objetivos da organização, como se fossem seus (FARIA, 1985b).

A Escola de Relações humanas alia-se perfeitamente à necessidade do capitalismo de estimular a produtividade e ganhos máximos a fim de superar suas próprias contradições. Nesse sentido, a administração, segundo Faria, utiliza-se de variadas estratégias a fim de “manipular as ações objetivas dos operários no processo de trabalho; a esmiuçar, através dos mais sofisticados testes psicológicos, a vida do trabalhador; a disseminar a ideologia e a formar elites administrativas capazes de controlar todo o aparato organizacional” (1985b , p. 68).

A Escola de Relações Humanas é razoavelmente contemporânea ao surgimento do fordismo. As altas taxas de investimento na indústria (garantindo a criação de inúmeros postos de trabalho), somadas à crescente produção em massa, permitiu que uma grande parcela da população de baixa renda pudesse ser empregada e viesse a integrar a sociedade de consumo.

Referindo-se ao fato de Henry Ford¹⁵ ter utilizado, no início do sistema fordista, a mesma estratégia de Taylor de oferecer salários mais altos a fim de obter maior produtividade e dedicação do trabalhador em suas tarefas de caráter intenso e repetitivo, Braverman ressalta que a concessão de “salários relativamente mais elevados para uma considerável parcela de trabalhadores, a fim de assegurar a produção ininterrupta, viria a tornar-se, sobretudo depois da Segunda Guerra Mundial, um aspecto generalizado de política de trabalho nas empresas” (1987, p. 133).

No entanto, a partir do momento em que os índices de produtividade aumentaram extraordinariamente em função das novas formas de organização do trabalho e do controle que a gerência exercia sobre o processo (por volta de 1925, em um dia de trabalho na Ford, produzia-se o que era produzido durante um ano inteiro, quando a fabricação do Modelo T iniciou - 1914) Ford, como medida de redução de custos, passou a manter os salários num mesmo patamar, até que os incrementos desapareceram, e não havia mais diferença entre os salários da Ford e de qualquer outra indústria (BRAVERMAN, 1987).

O fordismo sustentava-se na uniformização do consumo, na padronização, na rigidez dos processos. O aumento da produção era exponencial, com o passar do tempo foi incorporando tecnologia em seus processos e, conseqüentemente, descartando uma grande quantidade de mão-de-obra. Estes trabalhadores excluídos do mercado não encontravam outra

¹⁵ “Na concepção de Ford, o operário da linha de montagem deveria ser recompensado por este tipo de trabalho através de um salário mais elevado – o famoso *five dollars day* proposto na fábrica Ford” (LARANJEIRA, 2002, p. 124).

colocação (em função da crise de acumulação que já se esboçava e da qual falaremos adiante), como consequência, o desemprego foi crescendo.

As massas desempregadas perdiam seu poder aquisitivo, o consumo estacionava (enquanto a produtividade mantinha-se em níveis crescentes). Com o mercado saturado – uma significativa parcela da população estadunidense já estava com suas casas abarrotadas de eletrodomésticos, produtos e mais produtos para facilitar a vida moderna - e o consumo em baixa por falta de poder aquisitivo de grande parte dos trabalhadores - o padrão de acumulação em massa entrou em crise.

Piore e Sabel (1981) afirmam que esta crise ressaltava os limites de desenvolvimento do sistema econômico pós-guerra. Destacam que ela é consequência de uma cadeia de acidentes políticos sucessivos divididos em cinco episódios: inquietação social – trabalhadores e estudantes – questionando, de maneira geral, os meios e os fins da sociedade industrial; o abandono das taxas de câmbio fixas e a mudança para o sistema flutuante; a crise do petróleo e a escassez do trigo de 1973; a crise do petróleo de 1979, que atingiu também os países em desenvolvimento e a crise dos países devedores pós-choque petrolífero de 1979.

Os mesmos autores abordam a crise, partindo da realidade estadunidense. Explicam que durante os seus momentos mais críticos houve mudanças na política pública dos EUA. Para conter a inquietação social e trabalhar com taxas de câmbio variáveis (os dois primeiros episódios da crise), o governo estadunidense ainda estava dentro de uma lógica keynesiana – baixas taxas de juros, investimentos públicos, estímulos ao poder de consumo dos cidadãos.

No entanto, após os dois choques petrolíferos e a surpreendente alta dos juros, a política estadunidense passou a atacar as instituições governamentais que tornavam a lógica keynesiana possível. Com a diminuição da atividade produtiva, os governos estavam sofrendo uma crise de arrecadação, os cofres públicos estavam praticamente vazios. Nessa conjuntura, aparece o receituário neoliberal prescrito por dois dirigentes bastante conhecidos – Ronald

Reagan e Margareth Thatcher - que restringia a participação do Estado e transferia para a iniciativa privada a responsabilidade de serviços essenciais como saúde e energia elétrica.

Passou a haver uma crescente defesa de um retorno aos princípios enunciados por Adam Smith - livre mercado, auto-regulação, a não-intervenção estatal. Dessa forma, procedeu-se a um ataque às instituições que haviam criado e mantido a estabilidade pressuposta pela produção em massa do pós-Segunda Grande Guerra, deixando, por consequência, as relações de trabalho submetidas tendencialmente às regras do mercado.

2.1.3 Acumulação Flexível

Entre 1965 e 1973, observa Harvey (1993), a rigidez do fordismo apoiada nas políticas keynesianas mostrava-se cada vez mais incapaz de sustentar suas contradições. Tal rigidez impedia a flexibilidade no planejamento, presumia crescimento e mercados de consumo invariáveis. A rigidez também dividia espaço com uma classe trabalhadora forte e organizada e compromissos de Estado para a garantia do bem-estar social.

O fortalecimento dos sindicatos representava um entrave material complexo. As instituições estatais pareciam estar criando resistências ao capital, e redimindo-se de sua função instrumental de permitir a expansão da acumulação do capital.

O advento da acumulação flexível de capital decorre da necessidade que se impunha ao capitalista de superar a crise, manter e ampliar as taxas de lucros - força motriz de todo o sistema. Como o Estado não podia manter a estabilidade, recorreu-se à outra alternativa: a redução dos custos de produção – por exemplo, a manutenção de um estoque mínimo ou zero e um mínimo de trabalhadores nas fábricas desempenhando múltiplas tarefas.

Dessa maneira, a acumulação flexível de capital confronta-se com a rigidez do padrão de acumulação fordista. Ela baseia-se em processos de produção flexíveis, mercados de trabalho flexíveis, em produtos e padrões de consumo diferenciados. Caracteriza-se pelo

surgimento de novos conjuntos industriais em regiões até então subdesenvolvidas e setores de produção inteiramente novos – no setor de serviços, por exemplo. Acumulação flexível também significa desenvolvimento desigual (entre setores, entre regiões geográficas). Transforma a relação tempo e espaço – a comunicação, a geração de informações e sua transmissão é cada vez mais rápida e de fácil acesso (HARVEY, 1993).

Cattani faz alusão às novas tecnologias de produção e gestão, alertando para o fato de que tais inovações provocaram mudanças significativas no que se refere ao mundo do trabalho de forma geral. Atualmente observamos que “existe um número decrescente de trabalhadores protegidos pela legislação, com bons salários e estabilidade no emprego, de outro lado, verifica-se uma massa crescente de subempregados, desqualificados, desprestigiados e mal-remunerados” (2000, p. 30).

Sendo assim, podemos afirmar que a transformação mais impactante nas relações de trabalho é a crescente e irreversível extinção de postos de trabalho formais, refletindo a atual tendência do mercado de reduzir ao máximo possível o número de trabalhadores “centrais” e utilizar cada vez mais uma força de trabalho facilmente descartável e substituível. Os efeitos agregados dessas transformações são responsáveis pela precarização das condições de vida dos trabalhadores.

Essa força de trabalho excluída, comenta Harvey (1993), acaba voltando ao mercado no trabalho informal, no comércio ilegal (contrabando ou descaminho) ou de forma subcontratada em pequenos negócios de trabalho doméstico, artesanal, familiar (patriarcal) e paternalista. Dessa forma, a organização dos trabalhadores fica prejudicada, pois não estando mais reunidos em fábricas e nem vivendo sob uma realidade clara de relações capital/trabalho, estas relações tornaram-se muito mais complexas. Lutar contra a exploração na fábrica é diferente do que lutar contra um pai ou um outro parente que organiza o trabalho familiar.

Além disso, verificamos a ampliação da capacidade de poder do capital na exploração do trabalho para além das fronteiras nacionais, que leva “para o exterior sistemas fordistas de produção em massa, e ali [explora] a força de trabalho feminino extremamente vulnerável em condições de remuneração extremamente baixa e segurança do emprego negligenciável” (HARVEY, 1993, p. 146).

Nos sistemas de produção flexível ocorre, segundo Harvey (1993):

- aceleração do ritmo da inovação do produto;
- exploração de nichos de mercado especializados e de pequena escala;
- tempo de giro reduzido (através da utilização de robôs) tempo entre produção e consumo reduzidos – chave para o lucro capitalista;
- diminuição planejada do tempo de consumo. A meia vida em certos setores diminuiu pela metade do que era no fordismo (moda, novos lançamentos entre outros). O poder da publicidade tem grande participação no estímulo ao consumo rápido e constante.
- novas formas organizacionais;
- a substituição da relativa estabilidade do fordismo pela fugacidade, pela efemeridade.

As transformações no consumo vinculadas às mudanças na produção, no fluxo de informações e no financiamento, além da redução do emprego industrial, tiveram grande contribuição no aumento considerável do emprego no setor de serviços a partir dos anos 70 (HARVEY, 1993).

Além disso, o mesmo autor observa que a desregulamentação financeira gerou monopolização – ocorreu uma explosão de fusões e aquisições, movimentando altas somas de capital, primeiro nos EUA e que depois a febre espalhou-se para o mundo inteiro, evidenciando a crescente organização do capitalismo “através da dispersão, da mobilidade geográfica e das repostas flexíveis nos mercados de trabalho, nos processos de trabalho e nos

mercados de consumo, tudo isso acompanhado por pesadas doses de inovação tecnológica, de produto e institucional” (p. 150).

Harvey (1993) considera a reformulação do sistema financeiro mundial e a ascensão ampliada dos poderes de coordenação financeira como as transformações mais importantes do capitalismo nos últimos tempos. Conglomerados e corretores financeiros assumiram posição de grande poder, paralelamente ao surgimento de atividades e fluxos financeiros descentralizados em função da implantação de novos instrumentos e mercados financeiros inéditos. No entanto, é interessante observar que houve, de certa forma, grandes esforços¹⁶ por parte do conjunto dos Estados capitalistas para recuperar parte do poder que haviam perdido individualmente nas décadas de 60 e 70.

Apesar das evidentes transformações, Harvey (1993) não acredita que a “acumulação flexível” representa uma ruptura com a era fordista. Segundo o autor, “os imensos déficits públicos dos EUA, atribuíveis principalmente à defesa, foram fundamentais para o pouco crescimento econômico ocorrido no capitalismo mundial ao longo da década de 80, sugerindo que as práticas keynesianas de modo algum morreram” (p. 158).

A política neoconservadora não foi responsável por grandes realizações econômicas pelo mundo, o desemprego aumentou, não houve crescimento considerável na economia, só o controle da inflação para compensar. É por essa razão que muitos comentaristas, afirma Harvey (1993), atribuem o seu sucesso político à mudança que operou na noção de coletividade (predominante, pelo menos, na maioria dos movimentos sociais e organizações de trabalhadores) para um individualismo competitivo, centrado numa cultura empreendedimentista que assumiu lugar em muitos aspectos da vida. Hoje tudo é negócio.

¹⁶ Esses esforços foram institucionalizados em 1982, quando o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial foram designados como autoridade central para exercer o poder coletivo das nações-estado capitalistas sobre as negociações financeiras internacionais.

Cattani (2000), ao comentar sobre esse período e fazer referência ao pensamento vigente na chamada pós-modernidade, afirma que o mesmo “legitima a atitude do indivíduo de se encerrar na única realidade que existe para ele: a do seu próprio interesse. O desengajamento político e o abandono da causa pública, contrapartidas naturais desse comportamento, preparam o terreno para o despotismo” (p. 25).

Enquanto, para alguns, essa intensificação da competitividade trouxe prejuízos, para outros, gerou uma explosão de energia impulsionadora, um salto de qualidade (considerado por muitos) em relação à ortodoxia e burocracia rígidas do controle estatal e do poder das corporações monopolistas (HARVEY, 1993).

2.1.3.1 Crise e Reestruturação Produtiva: o Advento do Toyotismo

A chamada Reestruturação Produtiva é produto de um momento histórico no qual a introdução de novas tecnologias – fortemente baseada na microeletrônica - desempenha papel primordial nas relações de produção e no processo de acumulação capitalista.

A reestruturação produtiva tem sido propagada a partir de dois processos combinados: a introdução de novas tecnologias¹⁷ e a aplicação de novos métodos gerenciais, que passam a exigir um novo perfil para o trabalhador. Deste exigem-se múltiplas habilidades para desempenhar múltiplas tarefas, que vão desde a operação simultânea propriamente dita de várias máquinas até sua manutenção e limpeza.

Podemos dizer que a reestruturação produtiva originou-se no Japão, entre 1950 e 1970. Ela ocorreu num período em que o país encontrava-se imerso em inúmeros problemas decorrentes da sua participação malsucedida na Segunda Guerra Mundial – sua indústria estava arrasada, quase não havia um mercado consumidor que pudesse impulsionar a

¹⁷ “Alguns autores consideram, como parte das novas tecnologias, inovações na gestão do trabalho e da produção, que incluem inúmeras técnicas e programas, como Círculos de Controle de Qualidade, Qualidade Total, Gestão Participativa, Kanban, Controle de Processo, entre outros, quase sempre aludidos ao Modelo Japonês” (HOLZMANN, 2002, p. 224).

produção, entre outras dificuldades.

Para superar tal situação, o Japão reestruturou sua indústria, flexibilizou os processos de trabalho, adaptando e revolucionando o fordismo até criar um novo paradigma de produção – mais conhecido como toyotismo¹⁸ (pois a Toyota foi a pioneira deste novo modelo).

O sucesso da Toyota foi fruto de um método implantado por Taiichi Ohno na busca de uma produção flexível. O aumento de encomendas estadunidenses provocado pela Guerra da Coreia no início dos anos 50 é o grande impulsionador do método criado por Ohno, que buscava atender a demanda sem aumentar o número de empregados da fábrica. Para isso, a única via aberta era a de uma racionalização do trabalho, apoiada no maior rendimento possível do trabalho vivo, centrado, não na repetição de tarefas, mas na sua ampliação (CORIAT, 1994).

Sendo assim, é possível apontar alguns fatores que nortearam a implantação do modelo toyotista: primeiramente, a necessidade de atender a um mercado que exigia produtos diferenciados e uma produção em pequena escala – consequência direta das dificuldades enfrentadas pelo Japão após a Segunda Guerra Mundial. Além disso, era necessário superar a desorganização e o arcaísmo do processo de produção na Toyota. E, por fim, havia necessidade de enfrentar o sindicalismo japonês, bastante combativo e responsável por uma atuação pontuada por inúmeros confrontos grevistas, e que se constituía numa rígida barreira à expansão do toyotismo (CORIAT, 1994).

No período entre 1950 e 1954, expressivos movimentos grevistas ameaçaram a ordem na Toyota, mas acabaram sendo todos derrotados, dando oportunidade para a criação de um sindicato mais identificado com o “espírito Toyota”, ou seja, um sindicato de empresa

¹⁸ A expressão Modelo Japonês [ou toyotismo] consagrou-se, na década de 80, como designação genérica – e, até por isso imprecisa – de um conjunto de técnicas de organização da produção e do trabalho industrial, de práticas administrativas, de relações de trabalho e princípios de gestão da empresa que estariam associados aos importantes ganhos de produtividade atingidos pelo sistema produtivo do Japão após a Segunda Guerra Mundial (XAVIER SO, 2002, p. 190).

(CORIAT, 1994).

Este sindicalismo, observa Coriat (1994), teve sua subordinação patronal compensada pela obtenção do emprego vitalício para uma parcela dos trabalhadores das grandes empresas e, também, incrementos salariais de acordo com a produtividade. Muito comumente, a passagem pelo sindicato é condição para assumir cargos de responsabilidade, o que vincula ainda mais o sindicato à hierarquia das empresas, dificultando qualquer forma de organização autônoma por parte dos trabalhadores.

Em relação à interpretação do sindicalismo toyotista, Thomas Gounet possui uma opinião mais crítica, se comparada à visão de Benjamin Coriat, que acredita que o modelo japonês proporciona maior democratização no trabalho e mais vantagens para os trabalhadores. Para Gounet (1999), não se deve chamar a isso de partilha dos ganhos de produtividade, para ele não existe uma partilha de interesses entre classes, de democracia salarial, “trata-se apenas de uma cenoura concedida aos operários, ou a alguns deles, visando instalar o novo sistema” (p.108).

Antunes (1995) concorda com a posição de Gounet (1999) e, baseado em suas idéias e na aparente omissão de Coriat (1994) em relação a este fato, observa que o sindicalismo de envolvimento toyotista é “em essência um sindicalismo manipulado e cooptado” (p.26), condição essencial para o sucesso deste novo padrão de acumulação.

O desemprego estrutural, a diferenciação intraclasses ou mesmo intracategoria, as diferenciações crescentes no mundo do trabalho causadas pelas mudanças no processo de produção, associadas ao êxito da ideologia individualista neoliberal, fragmentaram, desestruturaram a organização das classes trabalhadoras, deixando as instâncias sindicais esvaziadas politicamente e cada vez mais burocratizadas. Nestas circunstâncias, o capital amplia seu controle político-ideológico sobre os trabalhadores "integrados", neutralizando, conseqüentemente, a importância política da representação sindical (GOUNET,1999).

Para Taiichi Ohno, o método Toyota está assentado em dois pilares:

- produção *just-in-time* (a produção somente daquilo que é demandado).
- auto-ativação (parada automática da produção em caso de problemas) (CORIAT, 1994).

Coriat (1994) enumera quatro fases que, segundo ele, levaram ao toyotismo:

- 1º - necessidade de o trabalhador operar várias máquinas (para não contratar mais mão-de-obra);
- 2º - necessidade de a empresa aumentar a produção sem aumentar o número de trabalhadores;
- 3º - importação de técnicas de gestão de supermercado dos EUA que deram origem ao *kanban*. Para o presidente fundador da Toyota, deveria ser produzido somente o necessário e no melhor tempo;
- 4º - expansão do método *kanban*¹⁹ para empresas subcontratadas e fornecedoras.

A novidade do processo de reestruturação produtiva e, conseqüentemente, do toyotismo, enfatiza Cunha (1996), é dada pela informática associada às transmissões de dados por computador, às associações entre grandes corporações de países diferentes, e ao deslocamento de parte significativa de poder dos Estados nacionais para instâncias internacionais, como conseqüência da radicalização da internacionalização do capital.

Diferentemente do fordismo, salienta Coriat (1994), a produção sob a ótica toyotista é voltada e conduzida diretamente pela demanda. A produção é diversificada e pronta para o consumo (que define os caminhos da produção, contrariamente ao que ocorre na produção em série e de massa do fordismo). Desse modo, a produção é sustentada pela manutenção do mínimo estoque ou estoque zero.

¹⁹ “Sistema visual de informação utilizado para administrar o JIT – *Just in Time*. [...] Constitui-se de um conjunto de cartões que indica a quantidade necessária de matéria-prima ou de peças intermediárias a serem produzidas para se suprir a célula seguinte (cliente)” (FRANZOI, 2002, p. 175).

O aproveitamento mais eficaz do tempo de produção é garantido pelo *just-in-time* e pelo seu principal meio de implantação: o *kanban* (= etiqueta), uma espécie de cartão de controle de ida (de ordens de produção) e vinda (de mercadorias) através do qual se realiza o controle do processo de fabricação, de encomendas e de otimização das fabricações.

Para responder às exigências mais individualizadas de mercado, em um tempo mais reduzido e com uma qualidade melhor, Cunha (1996) afirma que as células de produção e o sistema *just-in-time* (no tempo e no lugar certos) funcionam como catalisadores dos fluxos de materiais e informação nas fábricas reestruturadas.

Na organização do trabalho, o autor salienta que ocorre a definição de metas de produção por célula e a introdução de uma nova noção de tarefa e de posto de trabalho – a do trabalhador polivalente (aquele que opera várias máquinas e possui várias funções, inclusive as de limpeza do local de trabalho e controle de qualidade), implicando numa intensificação desumana do ritmo de trabalho.

Podemos citar, como exemplo, a Volkswagen do Brasil que, há dez anos com 44 mil empregados, produzia mil carros por dia e que, atualmente, com 22 mil funcionários, produz 1300 veículos por dia. Esses números dão uma noção, não só do aumento de produtividade, como também da intensificação da extração do sobretrabalho (CUNHA, 1996).

Do mesmo modo, destaca Antunes (1995), o trabalho passa a ser realizado em equipe, diferentemente do caráter parcelar do fordismo. Um grupo de trabalhadores passa a ser responsável pela operação de um sistema de máquinas automatizadas. Além da flexibilidade de todo aparato produtivo, é preciso também flexibilizar a organização do trabalho, para que a adaptação do maquinário e dos instrumentos para a elaboração de novos produtos ocorra com agilidade²⁰.

²⁰ As grandes dificuldades do fordismo eram o tempo de preparação das máquinas, ou tempo de “set up” e o “lead-time”, ou tempo das atividades de produção.

Esta é uma das maiores dificuldades para a expansão ampliada do toyotismo junto às estruturas produtivas já existentes e resistentes a essa flexibilização, afirma Gounet (1999), ressaltando que, ao contrário da verticalização fordista, no modelo toyotista observa-se uma horizontalização, na qual o campo de produção da montadora é reduzido e estendido às subcontratadas, às "terceirizadas", que passam a ser responsáveis pela produção dos elementos básicos. Esta horizontalização no toyotismo também acarreta a expansão desses métodos e procedimentos para toda a rede de fornecedores, propagando-as intensamente no âmbito de toda a cadeia produtiva que precede a montagem final.

O sistema toyotista pressupõe um emprego de mão-de-obra muito mais intensivo, um aumento da exploração do trabalho, não só pelo fato de cada operário operar simultaneamente em média cinco máquinas, mas também em função do gerenciamento *by stress* (por tensão), através do sistema de luzes (verde = normal; laranja = superaquecimento, e vermelha = problemas, deve-se parar a produção). As luzes devem-se alternar sempre entre o verde e o laranja, de modo a atingir uma constante elevação do ritmo da produção, intensificando o trabalho (GOUNET, 1999).

Para Antunes (1995), “a diminuição da ‘porosidade’ no trabalho é aqui ainda maior do que no fordismo” (p.27). Gounet (1999) critica Coriat (1994) em relação a este aspecto do toyotismo, pois Coriat verifica que a chefia controla a produção e o operário através deste sistema de luzes, no entanto omite que este mesmo sistema possibilita o aumento contínuo da velocidade do processo produtivo.

Outro aspecto essencial do toyotismo observado por Gounet (1999) e salientado por Antunes (1995) é que para a flexibilização da produção funcionar é preciso que haja a flexibilização dos trabalhadores. Ou seja, relações flexíveis devem ser estabelecidas de modo que se possa utilizar a força de trabalho à medida que ela seja necessária (em função da demanda).

O modelo toyotista, segundo Gounet (1999), baseia-se numa quantidade mínima de trabalhadores (que podem ampliar sua contribuição através de horas extras) e trabalhadores temporários ou subcontratados, tudo vai depender das condições do mercado. Um operário da Toyota trabalha em média 2.300 horas por ano, enquanto na Bélgica (Ford-Genk, General Motors-Anvers, Volkswagen-Forest, Renault-Vilvorde e Volvo-Gand) este número cai para 1.550, 1.650 horas por ano (dados da ABVV-LIMBURG, Bélgica, junho de 1990, citados por Gounet, 1999, p.30).

Antunes (1995), através do depoimento de Ben Watanabe (sindicalista japonês) destaca, que no sistema Toyota, os engenheiros do chão da fábrica perdem seu papel estratégico para os grupos de trabalhadores, que passam a assumir o controle da produção. A empresa investe pesado em treinamento e participações dos funcionários para melhorar a qualidade e a produtividade.

A Toyota trabalha com grupos de aproximadamente oito trabalhadores. Se apenas um deles não corresponde às expectativas do capital ou se ausenta do trabalho, o grupo inteiro é prejudicado. Portanto, o grupo garante o fluxo contínuo e sem interrupções da produção, assumindo o papel que antes era da chefia (ANTUNES, 1995).

Além disso, os sete trabalhadores do grupo devem suprir a ausência do oitavo. O que ocorre então são esquemas internos de policiamento, gerando preocupação de autogerenciamento no próprio grupo - o gerente é incorporado pelo coletivo - resultando num processo de estilhaçamento da solidariedade de classes, numa espécie de autoflagelação, já que o despotismo é exercido por sua própria vítima!

Como decorrência, este projeto de dominação conseguiu estabelecer o esfacelamento da solidariedade de classe, substituindo-o por formas, não raro agudas, de concorrência entre os próprios trabalhadores, atualizando no quotidiano uma espécie de darwinismo social de extrema eficácia para aumentos de produtividade. Esta concorrência, mesmo assumindo a paradoxal aparência de cooperação, pode ser interpretada como pedra angular do toyotismo já que, são valores pacientemente inculcados no

imaginário, quer na família, quer na escola e, finalmente, na fábrica (RIBAS, 1999, p. 80).

Uma outra decorrência das injustas condições de trabalho no arquipélago, descrita por Antunes (1995) através do relato de Watanabe, é o *karoshi*, termo que se refere à morte súbita no trabalho, provocada pela busca incessante do aumento da produtividade, que faz com que a intensidade da realização das tarefas seja gradativamente aumentada, levando o operário a trabalhar no limite.

A partir da década de 70, a reestruturação produtiva de base toyotista começa a se estender a outros países do mundo, pois com exceção do emprego vitalício, o toyotismo possui um alto grau de universalização. Para Coriat (1994), isso ocorre porque as lições japonesas correspondem à fase atual do capitalismo, caracterizada pelo crescimento da concorrência, diferenciação e qualidade. O autor acredita que o lado positivo do toyotismo (e de sua introdução em outros países) localiza-se na incorporação de uma variante social-democrática, que busca conjugar eficácia econômica e equidade, com o que Antunes não concorda:

Não é difícil concluir que a vantagem japonesa, dada por um ganho salarial, decorrente da produtividade, que beneficia uma parcela minoritária da classe trabalhadora no próprio Japão, dar-se-ia reduzindo ainda mais as condições da população trabalhadora que depende dos fundos sociais. Menos do que social-democratização do toyotismo, teríamos uma toyotização descaracterizadora e desorganizada da social democracia (1995, p. 32).

Indo ao encontro das idéias defendidas pelos intelectuais da Escola Francesa de Regulação²¹, Antunes (1995) destaca que a “substituição” do fordismo pelo toyotismo não

²¹ “Os teóricos dessa escola (entre os quais destacam-se Robert Boyer, Alain Lipietz e Michel Aglietta) defendem que as modificações realizadas no modelo fordista nada mais são do que uma resposta à falta de condições do mesmo para atravessar a crise capitalista. Deste modo, as organizações são obrigadas a se reestruturarem, introduzindo novas tecnologias, flexibilizando seus processos de produção e as relações de trabalho, diferenciando seus produtos, etc.” (LARANJEIRA, 2002, p. 127).

deve ser entendida como um novo modo de organização societária, livre das mazelas do sistema produtor de mercadorias, nem ser concebida como um avanço em relação ao capitalismo da era fordista e taylorista.

A desidentidade entre indivíduo e gênero humano, constatada por Marx nos Manuscritos, encontra-se presente e até mesmo intensificada em muitos segmentos da classe trabalhadora japonesa – e não estamos mencionando aqui as conseqüências nefastas da toyotização, em franco processo de expansão em tantos outros contingentes de trabalhadores em diversos países” (ANTUNES, 1995, p.33).

Para este autor, tais transformações afetam diretamente o operariado industrial tradicional, acarretando metamorfoses no “ser” do trabalho, além de atingir também o universo da consciência, da subjetividade do trabalho, das suas formas de representação.

Neste final de milênio, intensificaram-se as contradições entre o avanço das forças produtivas e as relações de produção (apropriação privada da riqueza socialmente produzida) que, ao contrário de conduzir ao coroamento do capitalismo, têm conduzido a humanidade em direção ao caos (CUNHA, 1996).

Ademais, como observou Antunes (1995), a reestruturação do capital está causando uma transformação no mundo do trabalho. A crescente diferenciação social entre os trabalhadores, o crescimento do desemprego e do subemprego contribuem para tornar muito mais complexa e desarticulada a "classe-que-vive-do-trabalho", com enormes reflexos nas lutas sociais.

Segundo Tragtenberg (1987), mesmo com as transformações ocorridas no capitalismo nos últimos cem anos, sua essência não foi alterada, ele continua a impulsionar uma sociedade dividida em classes, na qual a vida social tem seu eixo principal apoiado na luta de classes. No chamado capitalismo moderno, permanece (e muitas vezes acentua-se) a alienação completa do produtor.

O debate sobre a degradação é bastante atual e caracteriza as relações de trabalho de hoje com alguns pequenos (mínimos) ajustes. O taylorismo não foi substituído pelo fordismo e nem este pelo “jovem” toyotismo; estes modelos coexistem em diferentes graus, de diferentes formas, misturados, mascarados, estão todos presentes nas relações de trabalho, reproduzindo e atualizando o velho princípio de extração de mais-valia, um verdadeiro arsenal de intensificação do trabalho em prol da acumulação.

2.2 Heterogestão: uns planejam, outros executam

A divisão social do trabalho está refletida hoje na indústria moderna que, ao privar o trabalhador do conhecimento da atividade produtiva que lhe era comum, opera uma grande transformação na idéia de trabalho e em seu significado. A divisão do trabalho pressupõe um novo tipo de sociedade e suas instituições, novas formas de produção e reprodução social, relações de trabalho novas, além de uma maneira completamente nova de compreensão e explicação dos acontecimentos históricos.

Motta (1981) observa que a empresa moderna, mecanizada ou automatizada, leva a heterogestão a seu extremo por meio do controle cada vez mais intenso do capital sobre o trabalho, “daí a direção autoritária, o excesso de regulamentações em benefício daqueles que ficam com a parte intelectual do bolo – os executivos, supervisores e capatazes” (p. 16).

A heterogestão manifesta-se na dualidade entre aquele que planeja, organiza, controla e aquele que executa, constituindo a marca principal da hegemonia do capital sobre o trabalho, ou, conforme observa Motta (1981), “ela serve ao sistema capitalista como garantia de sua própria reprodução ampliada” (p. 22).

Em todo o sistema heterogerido, tomado com tal, o agente é sempre reduzido a uma única função. A heterogestão é, pois, uma visão unidimensional da realidade social. O aparente desdobramento traduz a incapacidade de ver o agente social enquanto ser complexo. A heterogestão aparece como redutora de tal complexidade na medida em que a limita a funções univalentes, dirigente ou dirigido. A partir desse dado, torna-se inevitável a diferença entre a meta e o resultado real, o plano e o desempenho. Na realidade, a burocracia, através de seu sistema unidimensional de heterogestão, é incapaz de perceber a complexidade do mundo social em que se insere e em que são tecidas as malhas do exercício de sua dominação (MOTTA, 1981, p. 22).

É por meio do sistema administrativo heterogerido que as relações de poder manifestam-se mais claramente, pois tal modelo de gestão do trabalho baseia-se na relação dominante-dominado e também na reprodução dessa relação que ultrapassa as paredes organizacionais e se estende para todos os ramos da vida social. Neste sentido, para Motta (1981), o papel das organizações está reduzido unicamente “a expectativas de produção, como a produção de bens materiais ou simbólicos, ou à reprodução da força de trabalho através do salário; elas respondem igualmente à naturalização e à consolidação das relações de poder prevalentes em uma dada sociedade” (p. 24).

Faria (1992) segue o mesmo raciocínio, salientando que as relações capitalistas de produção estabelecem relações de poder, nas quais estão compreendidas as relações de trabalho capitalistas. No capitalismo, o trabalhador sofre uma coerção econômica, pois é legalmente livre para acertar com um empresário a venda de sua força de trabalho por um período determinado, dessa forma, “as relações de trabalho caracterizam-se como relações de assalariamento. Na perspectiva marxista, são relações de exploração, de extração, pelo capitalista, do sobretrabalho realizado pelos trabalhadores, tendo como objetivo a realização do valor – a acumulação de capital” (LIEDKE, 2002, p. 272).

O poder é uma relação social de dominação, o que implica na existência de dominantes e dominados. Faria entende que o poder é

a capacidade que tem uma classe social (fração de classe ou segmento) de definir e realizar seus interesses objetivos (econômicos, jurídico-políticos e ideológicos) específicos mesmo contra a resistência que possa existir contra o exercício desta capacidade e independentemente do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada (1985b,p. 20).

Conforme o autor, todas as relações de trabalho expressam relações de poder, considerando a realidade das relações de trabalho capitalistas (o que naturalmente ocorre numa heterogestão).

Isto é verdade tanto na seleção e admissão do trabalhador, no seu treinamento, no uso de sua força de trabalho, em sua remuneração, nos conflitos e em sua demissão, quanto na sua formação e qualificação, nas leis que regulam as relações (promulgadas pelo Estado), na situação de habitação e lazer, na militância política e em valores culturais (FARIA, 1985b, p. 22).

Fischer (1987) alerta para a necessidade de uma compreensão mais abrangente das relações de trabalho, afirmando que as mesmas “são determinadas pelas características das relações sociais, econômicas e políticas da sociedade” (p. 29). Dessa forma, a autora defende que as relações de trabalho não se reduzem à dimensão das relações interpessoais, nem mesmo representam apenas uma mera reprodução dos antagonismos entre classes em função da propriedade do capital, “as relações do trabalho são uma das formas de relacionamento social e por isso, expressam características da sociedade mais ampla” (p.20).

No capitalismo, formação social na qual as relações de trabalho implicam relações de dominação e dependência, é por meio do poder coercitivo institucionalizado de uma parte sobre a outra e também de diferentes formas de negociação entre as partes que as decisões acerca do trabalho – o que, como, porque e para quem produzir - são tomadas. As formas de regulação e organização do trabalho, ou a combinação entre coerção e negociação dependem diretamente da maneira como a sociedade está estruturada.

Além disso, acreditamos ser importante destacar que o Estado também tem uma grande contribuição na legitimação e reprodução das relações sociais e de trabalho que o

capitalismo pressupõe, ele “não é um conjunto de segmentos de poder distribuídos entre as classes e grupos sociais que compõem a sociedade. Ele é, na realidade, um complexo de aparatos institucionais que mantêm uma unidade interna de poder, que é própria da classe ou fração de classe que detém a hegemonia” (FISCHER, 1987, p. 28).

Fischer (1987) vai ao encontro do pensamento de Tragtenberg (1987), que afirma “o Estado converteu-se no principal instrumento da classe dominante e num fator econômico de primeira grandeza na sociedade atual. [...] Constitui-se no *juiz* supremo da racionalidade capitalista” (p.28).

2.3 Autogestão: a democratização do poder no interior da fábrica e a proposta de emancipação social

A história do movimento autogestionário, principalmente pós-Revolução Industrial (na metade do século XIX), é a história da luta pela emancipação, da busca pela liberdade daqueles inconformados com a injustiça social, exploração e aviltamento do trabalho humano, é a história do trabalhador e do movimento operário, que mais do que transformações sociais, econômicas e políticas, busca ser protagonista de sua história.

Tais experiências desenvolvem-se no processo histórico, respondendo às condições econômicas, políticas, sociais existentes, buscando o estabelecimento de novos tipos de relações sociais, capazes de superar as contradições inerentes às relações sociais determinadas pela sociedade industrial.

Portanto, registrar a importância histórica das diversas formas de mobilização, organização, resistência e luta dos trabalhadores frente aos ditames de um modo de produção, de uma sociedade baseada nestas contradições, é contribuir com o debate que indica a construção de uma alternativa superior ao capitalismo.

Sendo assim, nesta etapa do trabalho, pretendemos apresentar alguns teóricos e pensadores que colaboraram para o desenvolvimento da proposta autogestionária – em sua perspectiva emancipatória da classe trabalhadora e da sociedade em geral - assim como relatar as experiências ao longo da história que, de uma forma ou outra, debateram, defenderam e/ou tentaram tornar realidade o projeto autogestionário.

As anotações que seguem compreendem um modesto resgate da contribuição dos principais pensadores e cientistas sociais que se dedicaram à questão da autogestão como elemento de transição de uma forma de organização da sociedade (o capitalismo) para outra (o coletivismo e suas várias denominações). Não se trata, portanto, de uma investigação de profundidade na produção destes intelectuais. Consideramos apenas a necessidade de apresentar algumas de suas idéias centrais que possibilitem dar mais inteligibilidade à nossa temática, bem como auxiliar na compreensão geral do problema com o qual estamos lidando.

Posteriormente, não esquecendo que a autogestão é um projeto de abrangência político-social-econômica, como debateremos a seguir, em função das restrições metodológicas e dos objetos escolhidos para serem o foco da pesquisa, o presente trabalho aprofundará a questão da autogestão no interior da fábrica, ou seja, a autogestão numa organização produtiva, para contrapor-la à heterogestão, que caracteriza a gestão clássica.

2.3.1 Autogestão: uma proposta de transformação radical das relações sociais

2.3.1.1 Idéias e contribuições teóricas importantes

O termo Autogestão entrou para a cultura e linguagem política na década de 60, na França, para indicar a experiência social-política-econômica da Iugoslávia, quando esta rompeu com o stalinismo e buscou redescobrir o marxismo e seu caráter revolucionário. A

partir de então passou a ser empregado, debatido, almejado por diversos grupos sociais (sindicatos, partidos políticos, círculos de estudos) (GUILLERM e BOURDET, 1976).

A autogestão de que estamos falando consiste na direção pelos trabalhadores da economia e da sociedade em sua totalidade (TRAGTENBERG, 1987).

A história do debate, luta e prática da autogestão (ainda que nem sempre com esse termo) é bastante antiga. No capitalismo, a busca da liberdade, de autonomia²² dos trabalhadores, de uma sociedade mais justa, com relações sociais e de produção não opressoras, tornou a luta pela autogestão um meio de questionamento e confrontação com a realidade. Neste sentido, ela tem suas raízes nos socialistas utópicos²³ e libertários, através do movimento cooperativista estimulado por Robert Owen (1771-1858); na criação dos falanstérios por Charles Fourier (1772-1837); na democracia industrial proposta por Pierre Joseph Proudhon. Além disso, acreditamos que ela também está presente nas idéias defendidas por teóricos revolucionários como Karl Marx, Mikhail Bakunin, Rosa Luxemburg, Antônio Gramsci entre outros.

A primeira tentativa para formar uma comunidade cooperativa foi a Nova Harmonia de Robert Owen, socialista utópico inglês, cujas idéias exerceram grande influência no desenvolvimento do cooperativismo.

Owen era gerente de uma fábrica de algodão de Manchester e convenceu os sócios a adquirirem outra fábrica de algodão em Nova Lannark, na Escócia. Em Nova Lannark, operou grandes transformações para a época, no que diz respeito às condições de trabalho: reduziu para dez horas a jornada de trabalho diária de seus empregados, inibiu o consumo de bebida

²² “De acordo com sua etimologia grega, o termo autonomia significa a condição de um indivíduo ou de um grupo suscetível de se determinar por si mesmo, segundo suas próprias leis. Não se trata da negação absoluta do meio físico e sócio-cultural, mas da *capacidade* de tomar decisões enquanto ser, ou grupo racional e consciente” (CATTANI, 2000, p. 147).

²³ O socialismo utópico representa um conjunto de idéias que visam transformar a sociedade e as relações entre as classes a fim de garantir o bem comum. Acreditavam ser possível alcançar a razão e a justiça para a humanidade, sem libertar os trabalhadores das imposições capitalistas, não viam no desenvolvimento histórico a chave para compreender as transformações sociais.

alcoólica, montou escola para os filhos dos trabalhadores, abriu um estabelecimento para a venda de bens e comida com melhor qualidade e baixo custo para os trabalhadores, entre outras coisas (REXROTH, 1974).

A experiência na fábrica de Nova Lannark não foi de forma alguma uma aventura utópica, comenta Rexroth (1974). As transformações de Owen estavam afinadas com os mais rígidos princípios empresariais, as quais renderam para a fábrica grandes lucros, mesmo em conjuntura desfavorável.

Satisfeito com tais resultados, Owen começou a se interessar pela criação de uma sociedade comunista e pelo fim da propriedade privada, pois acreditava que as forças produtivas poderiam representar a base de um novo tipo de sociedade, poderiam ser empregadas em benefício de todos, como propriedade coletiva. Owen passou de filantropo a comunista, para ele o que impedia a ocorrência de uma reforma social era a propriedade privada, a religião e o matrimônio. Em 1824 foi para os Estados Unidos e criou a comunidade *New Harmony* “a primeira aldeia cooperativa experimental de que se tem notícia” (MOTTA, 1987, p. 12).

A vida na comunidade *New Harmony* foi breve. Robert Owen fez praticamente tudo errado, destaca Rexroth (1974): o assentamento que comprou já estava pronto, os que para lá foram não vivenciaram a experiência de construir algo para eles e para a comunidade. Além disso, não havia vínculo entre os membros, qualquer um que chegasse poderia fazer parte e a maioria tinha pouco ou nenhum compromisso com a proposta da colônia e as idéias de Owen.

Apesar disso, tornou-se “um líder do radicalismo britânico, um pai fundador do moderno sindicalismo e do movimento cooperativo, e exerceu uma forte influência no desenvolvimento de aldeias cooperativas britânicas — ‘*garden cities*’” (REXROTH, 1974, p. 247). Suas propostas contribuíram para a fundação da Sociedade Cooperativa dos Pioneiros de Rochdale, fundada em 1844, na Inglaterra, por alguns de seus seguidores e que se

propunha a defender economicamente os trabalhadores de um capitalismo concorrencial e excludente.

Souza Santos (2002) salienta que o cooperativismo é uma prática econômica que se baseia em valores de igualdade, autonomia, democracia participativa, equidade e solidariedade, aspectos estes que estão condensados num conjunto de princípios que, teoricamente, (pois na prática sabemos que nem todas as organizações cooperativas são norteadas por tais princípios), têm conduzido o funcionamento dos empreendimentos cooperativos ao longo de pouco mais de um século:

[...] vínculo aberto e voluntário – as cooperativas estão sempre abertas a novos membros -; o controle democrático por parte dos membros – as decisões fundamentais são tomadas pelos cooperados de acordo com o princípio ‘um membro, um voto’, ou seja, independentemente das contribuições de capital feitas por cada membro ou a sua função na cooperativa -; a participação econômica dos membros – tanto como proprietários solidários da cooperativa quanto como participantes eventuais nas decisões sobre distribuição de proveitos -; a autonomia e a independência em relação ao Estado e a outras organizações; o compromisso com a educação dos membros da cooperativa – para lhes facultar uma participação efetiva -; a cooperação entre cooperativas através de organizações locais, nacionais e mundiais; e a contribuição para o desenvolvimento da comunidade em que está localizada a cooperativa (SOUZA SANTOS, 2002, p. 34).

François Marie Charles Fourier, socialista utópico francês, “foi outro precursor importante das idéias participativas e autogestionárias que, [...] tendo vivido em um ambiente menos industrializado, concentrou-se mais em imaginar uma organização adequada e justa para a agricultura” (MOTTA, 1987, p. 13). Defendia que a passagem do capitalismo para o socialismo deveria ocorrer sem violência, a partir de pequenas iniciativas e experiências de socialismo que acabariam por conquistar o mundo inteiro.

Segundo Larizza (1992), Fourier considerava morais somente as paixões naturais do homem, compartilhava com Jean Jacques Rousseau a idéia de que o homem nasce puro e bom e é a sociedade a responsável pela sua corrupção; neste sentido, “entendia que [a natureza

humana] precisava de um ambiente social adequado para florescer” (MOTTA, 1987, p. 13). A corrupção do homem poderia ser evitada se uma nova forma de organização da produção e da sociedade fosse estabelecida.

Fourier acreditava que o trabalho deveria ser atraente para que o homem pudesse se dedicar a ele com vontade e paixão, para isso, propôs uma sociedade baseada nas falanges e falanstérios – fazendas de produção e consumo coletivos. Essa sociedade imaginada por Fourier seria formada por falanges, nas quais grandes grupos de homens trabalhariam para um fundo comum e onde a divisão das riquezas ocorreria em função da contribuição de cada indivíduo (LARIZZA, 1992).

As falanges possuiriam, cada uma, o seu falanstério – espaço que abrigaria todos os membros e nos quais estariam instaladas as bibliotecas, berçários, escolas, teatros, armazéns; para uso de toda a comunidade. Neste sentido, Larizza (1992) destaca que “o grupo falanstério representa, na realidade, uma alternativa radical à sociedade burguesa, alternativa que, se tem como centro uma reconstrução econômica, não se esgota todavia nela, mas atinge todos os setores da vida individual e social” (p. 464).

Para Motta (1987), o falanstério era concebido por Fourier como uma comunidade autogerida, na qual “haveriam estabelecimentos industriais dispersos num contexto agrícola, de modo a eliminar as diferenças entre cidade e campo” (p. 13). O autor destaca que ambas as comunidades, de Owen e de Fourier, não duraram por muito tempo, sendo que a mais duradoura permaneceu ativa por cerca de dez anos.

Para Follis (1992), a autogestão tem alguns de seus elementos provenientes das idéias de pensadores anarquistas - principalmente na conceituação de Proudhon (1809-1865) sobre democracia industrial. Esta idéia, como apresentaremos mais adiante, não é compartilhada por Guillerm e Bourdet (1976), que consideram Proudhon um reformista.

O gráfico Pierre Joseph Proudhon considerava a propriedade um roubo, para ele, a propriedade era a grande responsável pela tirania, pela dominação do homem pelo homem. Proudhon e seus partidários propunham a mudança social por meio da multiplicação de organizações cooperativas e da criação de uma banco especial para os trabalhadores. Eles negavam o Estado, defendiam que o governo do homem pelo homem é a fonte raiz da servidão (COSTA, 1981).

A compreensão da sociedade capitalista e de sua economia inicia-se pela denúncia de sua base, isto é, da propriedade privada. Com efeito, a propriedade não é a base de uma sociedade reconciliada, mas o fundamento da desigualdade e da contradição social sob o capitalismo. Tanto os fundamentos econômicos, quanto as relações sociais e suas justificações devem, portanto, começar pela crítica da propriedade. (MOTTA, 1981, p. 66).

Proudhon acreditava na intervenção revolucionária permanente da classe operária (sem voluntarismo, mas politicamente). Na sua opinião, deveria haver primeiro uma revolução de consciências.

O teórico francês fazia duras críticas ao comunismo estatal, que considerava ineficaz, em função da perversão do poder político. Defendia a autonomia do trabalho, pois considerava ser este o principal critério para a instauração da Democracia Industrial.

Segundo Costa (1981), Proudhon pertencia à corrente anarquista denominada mutualismo. O autor salienta que os mutualistas buscavam uma sociedade na qual estivessem reunidas a igualdade, a justiça, a independência e o reconhecimento dos méritos individuais em um mundo de produtores unidos por um sistema de livres contratos ou mutualismo.

Para Proudhon, o indivíduo era o ponto de partida e último objetivo dos esforços humanos e por esta razão era taxado de individualista social. O teórico anarquista acreditava que a resposta para o fim dos males sociais não estava no nível político, as origens destes males eram econômicas (COSTA, 1981).

Proudhon considera a sociedade autogestionária, como uma sociedade autônoma, estruturada a partir de um conjunto de grupos autônomos coordenados, mas não hierarquizados.

Assim, as linhas diretrizes de uma organização social autogestionária, fundada sobre um socialismo liberal ao mesmo tempo crítico e científico, são claras. Elas consistem na submissão do capital, não ao estado mas à sociedade trabalhadora, e na subalternização do estado não ao capital, mas a esta mesma sociedade trabalhadora (BANCAL, 1984, p. 182-183).

Apesar de muitos analistas atribuírem a Proudhon o papel de “pai da autogestão”, Guillerme e Bourdet (1976) discordam de tal afirmação, pois ele foi a pessoa que justamente recusou toda a tradição revolucionária. Os autores ainda acrescentam que Proudhon sempre bateu de frente contra aqueles que eles consideram ser realmente os responsáveis pelos fundamentos teóricos da autogestão: o cristianismo não institucionalizado, Descartes, Rousseau, Fourier.

Guillerme e Bourdet (1976) consideram como único mérito de Proudhon sua crítica ao Estado, de resto, “na sua maneira de substituir a contradição pela conciliação, foi o primeiro a formular genialmente a teoria reformista” (p. 58). Por outro lado, eles observam que em Marx e Bakunin, a liberdade e o proletariado são erigidos em conceitos.

O anarquista russo Mikhail Bakunin era crítico do autoritarismo e também negava o Estado e a Igreja. Defende que as massas populares revoltadas é que devem dirigir o movimento reorganizador da sociedade. Costa (1981) afirma que para Bakunin a liberdade somente pode ser vivida em conjunto, uma pessoa só é livre, se as outras também o forem.

Bakunin (1979) destaca que a igualdade deve ser o grande objetivo dos indivíduos. Isso somente é possível por meio de uma transformação radical que promova a abolição de classes e proporcione a todos os homens as mesmas oportunidades e condições para viver.

[...] enquanto houver um certo número de homens economicamente privilegiados, um modo e bens particulares de vida que não são os da classe operária; enquanto houver um número mais ou menos considerável de indivíduos que herdem, em diferentes proporções, capitais ou terras que não tenham produzido pelo seu próprio trabalho, enquanto a maioria dos trabalhadores não herdem nada; enquanto o juro do capital e a renda da terra permitirem mais ou menos a esses indivíduos privilegiados viverem sem trabalhar; [...] numa palavra, enquanto todos os indivíduos humanos não encontrarem na sociedade os mesmos meios de sustento, educação, instrução, trabalho e felicidade, - a igualdade política econômica e social é completamente impossível (BAKUNIN, 1979, p. 17).

Bakunin (1979) defende que todos devem trabalhar e receber instrução, ter acesso à educação, aos conhecimentos da ciência, pois “é necessário que não haja mais operários nem sábios, mas apenas homens” (p. 38). Para superar a condição servil do homem face à subordinação do trabalho ao capital, Bakunin (1979) afirma que a luta política deve estar direcionada para a emancipação do trabalho.

Além disso, Bakunin (1979) convoca todos os trabalhadores a associarem-se, a formarem organizações coletivas a fim de ensaiarem relações solidárias e diferentes das praticadas nas sociedades capitalistas. O autor não acredita no potencial das cooperativas e demais organizações coletivas para a emancipação do trabalho; no entanto, reconhece que tais formas de organização podem ajudar a preparar as organizações do futuro.

Em sua obra “O capital”, Marx faz referências às cooperativas de produção, como é possível verificar no trecho a seguir:

As fábricas cooperativas dos próprios trabalhadores são, dentro da antiga forma, a primeira ruptura da forma antiga, embora naturalmente, em sua organização real, por toda a parte reproduzam e tenham de reproduzir todos os defeitos do sistema existente. Mas a antítese entre capital e trabalho dentro das mesmas está abolida, ainda que inicialmente apenas na forma em que os trabalhadores, como associação, sejam seus próprios capitalistas, isto é, apliquem os meios de produção para valorizar seu próprio trabalho. Elas demonstram como, em certo nível de desenvolvimento das forças produtivas materiais e de suas correspondentes formas sociais de produção, se desenvolve e forma naturalmente um modo de produção, um novo modo de produção. [...] As empresas capitalistas por ações tanto quanto as fábricas cooperativas devem ser consideradas formas de transição do modo de produção capitalista ao modo associado, só que, num caso, a antítese é abolida negativamente e, no outro, positivamente (MARX, 1984b, p.334-335).

Marx fala em “ruptura”, referindo-se ao potencial que esses empreendimentos cooperativos possuem de abrir um espaço no seio da produção capitalista, pois superam, ainda que não completamente, a contradição capital-trabalho, ao estabelecerem uma forma de produção socializada. Tal superação não é perfeita, pois os trabalhadores, mesmo organizando sua produção coletivamente, continuam gerando mais-valia ao assumirem o papel de seus próprios capitalistas.

Afinal, inseridas no sistema capitalista, tanto as cooperativas de produção, quanto as empresas convencionais estarão submetidas às mesmas regras de geração de valor e acumulação de capital.

Em 1864, na *Mensagem Inaugural da Associação Internacional dos Trabalhadores*, Marx reconhece o potencial das cooperativas e a capacidade dos trabalhadores de autogerir seu trabalho e produzir de forma tão eficiente quanto uma empresa que segue os padrões capitalistas. Marx destaca que a produção pode ser realizada sem estar baseada na exploração do homem pelo homem.

Referimo-nos ao movimento cooperativo e, sobretudo, às manufaturas cooperativas, montadas com muito esforço e sem qualquer auxílio por uns quantos braços audaciosos. Qualquer exaltação do valor destas grandes experiências sociais não poderá nunca ser exagerada. Por atos, e não por palavras, provaram que a produção em grande escala, e segundo as exigências da ciência moderna, pode processar-se sem que uma classe de senhores empregue uma classe de braços; que os meios de trabalho, para darem fruto, não têm necessidade de ser monopolizados para domínio e exploração do trabalhador; e que o trabalho assalariado, assim como a escravatura, como a servidão, é apenas uma forma transitória e inferior, destinada a desaparecer perante os trabalhadores associados, os quais passarão a dedicar-se às suas tarefas com braços ágeis, espírito atento e coração alegre. Em Inglaterra, a semente do sistema cooperativo foi lançada por Robert Owen (MARX, 1979, p. 14-15).

No entanto, Marx (1979) alerta que se as cooperativas de produtores permanecerem restritas a pequenos grupos isolados, a cooperação de trabalhadores jamais conseguirá lutar

contra os monopólios capitalistas e, por conseguinte, jamais será capaz de “*libertar as massas, nem mesmo de aliviar de modo sensível o fardo da sua miséria*” (p. 15 – grifo nosso).

Outra contribuição para o debate envolvendo a temática da autogestão foi a de Rosa Luxemburg (1871-1919) que, apoiada nas idéias de Marx, acreditava na espontaneidade²⁴ revolucionária do proletariado na luta por uma sociedade igualitária. Para ela, essa sociedade seria gerida pelos produtores por meio de conselhos operários.

Rosa Luxemburg criticava os sindicatos tradicionais, considerava-os burocráticos e acreditava que eles deveriam ser destruídos na greve de massa para que fossem substituídos por outros organismos de combate (comitês de greve, por exemplo). Além disso, defendia os partidos autogeridos que, em período revolucionário, apoiassem as formas de autogestão das massas - os conselhos operários. Lutou contra o reformismo e o burocratismo dos chefes socialistas e sindicais da França e da Alemanha (GUILLERM E BOURDET, 1976).

No que diz respeito à possibilidade de as cooperativas representarem uma alternativa, ou mesmo, uma ruptura com o capitalismo, Luxemburg (1986), ao polemizar com Eduard Bernstein²⁵, descreve a natureza “híbrida” de tais empreendimentos – a produção socializada, no mercado, passa a ter uma relação de troca de natureza capitalista. A autora faz tal afirmação baseada na tese de que no sistema capitalista a produção está necessariamente subjugada às relações de troca, dominando por completo o processo de produção e reduzindo o poder de barganha dos trabalhadores que são obrigados a adaptar-se constantemente às determinações do mercado e responder à concorrência impiedosa, que tem papel fundamental na determinação dos processos produtivos.

No modo de produção capitalista, conforme já mencionado anteriormente, uma empresa convencional e um empreendimento cooperativo estão sujeitos às mesmas regras, aos

²⁴ A greve em massa, segundo Luxemburg, exprime a espontaneidade. Na greve, novas instituições obreiras são criadas, instituições essas que substituem as velhas (partidos e sindicatos tradicionais).

²⁵ Resposta ao debate realizado por Eduard Bernstein, sobre sua obra “Socialismo Revolucionário”, publicada em duas partes: a primeira em setembro de 1898 e a segunda em abril de 1899.

mesmos padrões de eficiência e produtividade. No entanto, tal eficiência vai de encontro aos pressupostos do trabalho cooperativo, pois exige intensa exploração da força de trabalho, ou seja, a utilização de todos os métodos e estratégias que uma empresa capitalista utiliza para manter-se competitiva (LUXEMBURG, 1986).

É por essa razão que, na visão da Luxemburg (1986), existem duas possibilidades para as cooperativas de produção: ceder às pressões do sistema e tornar-se uma empresa capitalista, renunciando, portanto ao ideário cooperativista autogestionário ou à dissolução, no caso de os interesses dos trabalhadores serem mais fortes e eles optarem por ficar desempregados a se auto-explorarem na cooperativa. É nessa contradição que o empreendimento cooperativo acaba fracassando.

Não podemos deixar de assinalar a importância dos conselhos operários teorizados por Antônio Gramsci (1891-1937), grande defensor da democracia operária, combatente do reboquismo político e da corrente reformista, ao comentar sobre as principais contribuições teóricas para o debate que cerca a autogestão.

Gramsci acreditava que a semente que impulsionaria uma organização operária que servisse de base e suporte para a criação de um estado socialista encontrava-se nas Comissões Internas de Fábrica que já vinham sendo constituídas na Itália desde 1906, principalmente em Turim (COUTINHO, 1981).

Segundo Coutinho (1981), Gramsci era consciente dos limites das comissões internas e, por essa razão, acreditava que estas deviam ser superadas a fim de que a democracia operária pudesse vir a ser constituída. As comissões internas seriam o organismo de representação de todos aqueles que trabalham na fábrica, na qual todos poderiam escolher e ser escolhidos como representantes. Assim, o trabalho coletivo organizado em comissões internas teria condições de controlar e dirigir a totalidade do processo de produção e

promover o florescimento dos Conselhos de Fábrica (uma evolução em relação às Comissões Internas de Fábrica).

Os Conselhos de Fábrica de Gramsci representam a semente de uma nova forma de organização da sociedade. Através dos conselhos, os trabalhadores assumem o controle do processo produtivo, abandonando, desta forma, sua condição de mercadoria subordinada às leis do capital – nos conselhos os trabalhadores são produtores e não precisam mais vender sua força de trabalho para sobreviver.

Os Conselhos de Fábrica possibilitariam o surgimento de uma real democracia operária (que se oporia ao Estado burguês), pois é neles que o sentimento de afeto e solidariedade se desenvolve e manifesta de forma mais intensa e verdadeira a solidariedade operária que livre exerce sua soberania e poder. Neste sentido, os conselhos representam um instrumento importante para o desenvolvimento e fortalecimento da consciência de classe a fim de negar a burocracia centralizadora que caracteriza os partidos e sindicatos (GRAMSCI e BORDIGA, 1981).

Para Gramsci, a razão de ser dos Conselhos de Fábrica “está no trabalho, está na produção industrial – isto é, em um fato permanente e não no salário, na divisão de classes, ou seja, em um fato transitório e que, justamente, se quer superar” (1981, p. 42).

Gramsci tem uma postura bastante crítica em relação ao sindicalismo que luta para melhorar as condições de vida do proletariado sem questionar o sistema reprodutor de mercadorias. Apesar das vitórias da ação sindical, “a ordem da produção capitalista e a exploração do homem pelo homem permanecem intactos” (GRAMSCI e BORDIGA, 1981, p.52), através do sindicato os operários não são organizados como produtores, e sim, “como criaturas do regime capitalista de propriedade privada, como vendedores da mercadoria trabalho” (GRAMSCI e BORDIGA, 1981, p.62).

2.3.1.2 Autogestão e participação operária: experiências diversas e controversas

No século XIX, início da década de 70, ocorreu um dos acontecimentos mais marcantes para a história das lutas populares espontâneas pela auto-emancipação: a Comuna de Paris. Os desdobramentos do ano de 1871 foram resultado da ação espontânea das massas de trabalhadores sem nenhum tipo de plano ou coordenação de lideranças; a Comuna caracterizou-se pelo seu caráter autogestionário, por meio do qual os trabalhadores assumiram a administração e o controle da produção na cidade de Paris (socialização das fábricas e dos meios de produção).

Durante o século XX, surgiram muitos movimentos que buscavam autonomia, questionavam o modelo de sociedade capitalista – estes são em sua maioria movimentos operários. Cattani (2002a) destaca as ações dos *shops stewards comitees* na Inglaterra, na década de 20; os conselhos operários no norte da Itália (1920)²⁶; os sovietes de delegados operários, camponeses e soldados na Rússia, em 1905 e 1917 e o *Rattesystem* e os *Arbeiterate* na Alemanha de Weimar. As ações destes movimentos “ultrapassavam as questões específicas dos locais de trabalho, atingindo problemas ao nível do bairro e, por vezes, das cidades” (p. 46).

Sobre a Revolução Russa de 1917, Konder (2003) explica que, aproveitando o caos gerado pela Primeira Guerra Mundial, o partido bolchevique se fortaleceu e tomou o poder, fundando a União Soviética e a Terceira Internacional. Seu principal líder foi Vladimir Ilitch Ulianov – Lênin.

O debate sobre a temática da autogestão também está presente, segundo Follis (1992), no encontro do movimento dos Conselhos Operários espalhados pela Europa após a Primeira

²⁶“Os Conselhos de Turim foram teorizados por Gramsci como formas permanentes de organização da democracia a partir do espaço fabril, eles seriam a base do novo poder industrial e da economia popular. [...] Porém, o projeto autonomista esbarrou na incapacidade de se abarcar o conjunto das condições da produção social” (CATTANI, 2002b, p. 47).

Guerra Mundial, “com as posições dos grupos ‘extremistas’ ou ‘operaristas’, no seio dos partidos socialistas e, depois, da Terceira Internacional, sobre o problema da ‘socialização’ da economia” (p. 74). Follis (1992) destaca que a discussão destes movimentos gira em torno de propostas para a organização da sociedade pós-revolucionária parecidas com o esquema da autogestão, mesmo não sendo definidas com este termo.

Além disso, podemos destacar a Revolução Húngara (1919), que um ano antes já formava seus conselhos operários. A Revolução objetivava o estabelecimento da República Soviética Húngara e a gestão das fábricas passara para as mãos dos operários. Os revolucionários conseguiram manter o controle da situação durante aproximadamente quatro meses, quando a República Húngara cedeu diante do ataque das tropas francesas, romenas e iugoslavas (NASCIMENTO, 1986).

Para Cattani (2002a) houve um recuo nas lutas operárias e sindicais no pós- Primeira Guerra. O autor considera que as causas desse recuo giravam em torno de questões políticas e também estavam diretamente relacionadas à concentração da capacidade técnica e, principalmente, à disseminação do padrão produtivo taylorista-fordista, que limitou profundamente a intervenção dos trabalhadores no processo produtivo. Esse autor salienta que o sindicalismo da época atuava sob a bandeira do reformismo, característica da política de bem-estar social - *Welfare State*, que sustentou os padrões de produção e consumo capitalistas (principalmente nos EUA) até o fim da década de 60.

Outro importante movimento coletivo ocorreu na Espanha, entre os anos de 1936 e 1939. Segundo Tragtenberg (1987), a situação agrária espanhola era um problema sério e a precariedade das condições de vida do campesinato fez com que estes se apoiassem na coletivização e solidariedade para garantir sua sobrevivência. Esses camponeses eram apoiados por duas entidades, a Federação Anarquista Ibérica (FAI) e a Confederação Nacional do Trabalho (CNT), que lutavam pelo estabelecimento da autogestão social e econômica a

partir de unidades produtivas. A Guarda Civil Espanhola, a fim de “manter a ordem”, reprimiu os camponeses por meio da violência.

A Guerra Civil espanhola, iniciada em função da revolução social impulsionada pelas forças socialistas e de tendências libertárias, durou aproximadamente 30 meses, neste período imperou a prática da coletivização, baseada “na *participação real* dos trabalhadores urbanos e rurais na direção das unidades de produção. Com a vitória da ‘Frente Popular’²⁷, os camponeses, cansados de esperar pela ‘reforma agrária’, ocupam diretamente as terras” (TRAGTENBERG, 1987, p. 47).

Também na Espanha, é interessante assinalar a importância do grupo cooperativo Mondragón, localizado na cidade que leva o mesmo nome e que iniciou suas atividades em 1965²⁸. Esse complexo cooperativo compreende um conjunto de 109 fábricas pertencentes aos seus 30.000 trabalhadores, uma cadeia de supermercados, um banco e uma universidade (SOUZA SANTOS, 2002).

As razões fundamentais do êxito das cooperativas do grupo Mondragón estão relacionadas à inserção das cooperativas em redes de apoio e ao esforço constante para tornar as cooperativas competitivas no mercado global. Mondragón é uma verdadeira economia regional cooperativa porque as cooperativas de produção, consumo, crédito e educação que integram o complexo estão intimamente ligadas através de laços múltiplos de mútua dependência (SOUZA SANTOS, 2002, p. 38).

Na Iugoslávia dos anos quarenta, surge a experiência autogestionária mais conhecida e duradoura da história, um modelo paradigmático de autogestão, segundo alguns autores. No entanto, contrariando tal opinião, Guillerm e Bourdet (1976) descrevem a autogestão

²⁷ Aliança entre comunistas, socialistas e liberais, firmada em 1936, que obteve vitória eleitoral na Espanha.

²⁸ Cattani (2002a) considera as formas de auto-organização proletária, durante a Guerra Civil Espanhola, uma exceção neste período de condições adversas para o movimento autonomista. Para ele, as organizações autônomas na Espanha sustentaram-se com êxito enquanto o país vivia uma conjuntura de incertezas em função da guerra, no entanto, foi suficiente para que as elites percebessem que o sucesso de movimentos de luta pela autonomia é possível, e não uma simples utopia.

iugoslava como o resultado de um compromisso firmado entre a burocracia política e o proletariado, no qual não havia participação plena das massas²⁹.

Guillerm e Bourdet (1976) relatam a experiência iugoslava partindo de 1945, ano em que o país ficou livre do domínio nazista e passou a ser controlado por um Estado totalitário e de partido único – um Estado stalinista, no qual “o povo era explorado pela nova classe, como em qualquer regime de capitalismo burocrático. É o que os iugoslavos chamam o ‘período de centralização’” (p. 131).

Mesmo explorada pelo capitalismo de Estado, observam Guillerm e Bourdet (1976), inicialmente, a população tinha uma postura favorável à substituição da propriedade privada pela burocracia do partido, que tinha um apelo patriota e socialista, além de trabalhar para garantir a independência do país, mantendo certa “neutralidade” à oposição Rússia-EUA.

No entanto, em 1948 a Iugoslávia rompeu com o Kominform e teve sua independência ameaçada pela iminente invasão das tropas russas. A Iugoslávia estava sozinha, tendo como única alternativa uma guerra popular – que dependia do apoio das massas, principalmente da classe operária. “Os decretos sobre a autogestão de 1950 ressoldaram os operários e ‘sua’ classe dirigente [mas] não foram apenas um artifício político da burocracia para salvar a pele; traduziam também a descoberta do marxismo [pelos iugoslavos] e respondiam às aspirações da base” (GUILLERM E BOURDET, 1976, p. 132).

Apesar da (co)-gestão³⁰ das fábricas ter sido concedida aos operários, a planificação centralizada e o Estado foram mantidos, negando a autogestão econômica e política. Segundo

²⁹ Venosa compartilha da opinião do autor, ao salientar que os operários iugoslavos tinham oportunidade de participar das decisões relacionadas ao interior da fábrica. Por outro lado, as questões administrativas envolvendo políticas de negócio, relações com clientes e fornecedores, etc; ficavam sob responsabilidade da direção. “Esta constatação induz à conclusão que o saber técnico-administrativo é um componente essencial da legitimidade do poder, uma vez que a direção detém este conhecimento” (1987, p. 123).

³⁰ O conselho operário – nome dado à Comissão Executiva da Empresa – apesar de ser eleito em Assembléia Geral, tinha seus candidatos indicados pela classe burocrática dominante (GUILLERM E BOURDET, 1976).

a análise de Guillerm e Bourdet (1976), a conquista da autogestão iugoslava foi a pluralidade das candidaturas (diferentemente do que acontecia na URSS) e o fato de as decisões serem tomadas na fábrica.

Para evitar a burocratização total de seu poder de decisão e contrapor-se ao ‘coletivo operário’, cuja organização dependia do aval do partido, os iugoslavos instituíram no interior das fábricas as ‘unidades de trabalho’, responsáveis pela organização da produção na oficina.

Com isso desapareceram, ao mesmo tempo, o inimigo visível do operário e o aliado natural do diretor; o contramestre, o ‘pequeno chefe’, em sua dupla função de policial e de ‘taylorizador’, de instrumento de opressão e de alienação (ou, mais exatamente, de coisificação) (GUILLERM e BOURDET, 1976, p. 135).

Também consideramos importante citar a experiência da Tcheco-Eslováquia, ocorrida no ano de 1968, a qual Guillerm e Bourdet (1976) chamam “a autogestão interrompida”, pois jamais existiu, não chegou a ser oficialmente reconhecida como no caso da Iugoslávia e da Argélia. O processo que se desenvolveu na Tcheco-Eslováquia foi um reflexo da consciência operária de que para se libertarem das amarras do poder russo e da influência do centralismo leninista, necessitavam não somente conquistar a independência nacional, mas transformar as estruturas econômicas e sociais em que o país estava apoiado; daí para o surgimento dos conselhos operários (em 1968) foi um passo. Os conselhos operários se espalharam por todo o país durante 1968, o que provocou a intervenção dos países integrantes do Pacto de Varsóvia e a revogação de todos os conselhos.

Segundo a análise de Guillerm e Bourdet (1976), os soviéticos previram que seus partidários na Tcheco-Eslováquia talvez não fossem capazes de controlar as forças que estavam libertando e tal situação colocava em risco o poder dos dirigentes tcheco-eslováquios e de todos os países socialistas, provando a “eficácia revolucionária da autogestão contra todas as dominações minoritárias” (p. 160).

Na Polônia, em 1956, na cidade de Poznan, os trabalhadores revoltaram-se contra o aumento das cotas de produção e, não obtendo apoio do sindicato nem do partido comunista (POUP), organizaram um Comitê de Greve e um Conselho Operário e conseguiram trazer centenas de trabalhadores de outras fábricas para a manifestação que realizaram. A revolta foi esmagada no mesmo dia. Em 1970³¹ e também em 1976, outras lutas operárias ocorreram no país. O movimento autogestionário polonês era conduzido por duas linhas: greve ativa e autogestão generalizada para o conjunto da vida social. (NASCIMENTO, 1986).

Continuando o resgate histórico das experiências autogestivas (ou consideradas como tal) ou da tentativa de estabelecimento de processos participativos da população nas decisões político-econômicas, destacamos a Revolução dos Cravos em Portugal (1974), que estimulou a formação de comissões de trabalhadores (NASCIMENTO, 2000).

Já no caso da América Latina, em muitos momentos e em muitos países, os trabalhadores e camponeses manifestaram, enquanto poder popular, sua oposição à exclusão e exploração capitalista, delineando um ideal da autogestão. Neste sentido, assinalamos a instalação da República Libertária no México (1911); a Revolta Vermelha (1932), em El Salvador; a Revolução na Bolívia (1952); a Revolução Cubana (1959); a Revolução Nicaragüense (1979); iniciativas de propriedade social dos meios de produção no Peru (1968); o “Cordobazo”, em maio de 1968, na Argentina; iniciativas de autogestão no Chile, em 1972 e as comissões de fábrica surgidas no Brasil no final da década de 70 com as greves de Contagem (MG) e Osasco (SP), impulsionadas por um movimento operário forte e unificado, que conduziu à formação de um sindicalismo de base, classista e autônomo - a CUT (NASCIMENTO, 2000).

Faria (1987) desenvolveu um estudo em 25 das 39 comissões de fábricas conhecidas no Brasil em 1985, a fim de verificar o grau de controle que os operários podem exercer sobre

³¹Revolta operária de Gdansk, Gdnya e Szezecin, nas quais Comissões Operárias foram formadas.

os elementos constitutivos da gestão. A partir dos resultados obtidos, Faria (1987) indica que as comissões de fábrica brasileiras não podem ser enquadradas como revolucionárias, nem tampouco como reformistas.

As comissões, na medida em que aparecem descontextualizadas em relação às diversas experiências históricas, o fazem como forma. Não uma forma qualquer, mas determinada pelas condições específicas da formação social em que surge; não um modelo acabado transposto a condições diferentes, por mais que guarde semelhança com outras experiências, mas como algo novo, que resulta de práticas de classes muito particulares (FARIA, 1987, p. 182).

Para o autor, as comissões devem ser entendidas como resultado de “uma prática específica de classes em presença e constituem-se, neste sentido, ao mesmo tempo, em um avanço do movimento operário organizado e em um veículo através do qual a gerência administra os conflitos internos” (p. 195). As comissões de fábrica têm um papel político ajustado à realidade objetiva presente não só nas fábricas e nas relações de produção em geral, mas também nos mecanismos estatais de repressão, observa o autor.

Neste sentido, as comissões de fábrica têm o capitalismo como palco de suas ações e, portanto, tudo o que nele está contido. Superar as contradições esboçadas no capitalismo é superar o próprio capitalismo e isto está longe de qualquer prática das comissões de fábrica hoje no Brasil (FARIA, 1987, p. 192).

Warhurst (1998), após estudar um *kibutz*³², entre 1987 e 1993, com o objetivo de analisar a organização e o controle do processo de trabalho em seu empreendimento industrial (produtor de componentes termoplásticos), passou a considerar o movimento *kibutz* de Israel uma tentativa viável de promoção de um processo de trabalho socialista desprovido de

³² *Kibutz* em hebraico significa coletividade. Warhurst (1998) estudou um *kibutz* de tamanho médio, afiliado à maior federação de *kibutz* de Israel, a Takam. A economia do *kibutz* é mista, incluindo atividades agrícolas, industriais e de serviços técnicos (trata-se de uma unidade sócio-econômica autônoma). Segundo o autor, atualmente a indústria é a maior atividade praticada no movimento *kibutz* e nos *kibutzim* individuais.

autoridade gerencial, subordinação e exploração do trabalhador, aspectos que se relacionam com a proposta autogestionária.

Segundo o autor, existem muitos pontos de congruência, em se tratando do controle do processo de trabalho no socialismo de Estado e no capitalismo e, por essa razão, a análise dos *kibutzim* pode trazer importantes contribuições ao debate sobre as possibilidades já existentes de organização e controle sobre processos de trabalho genuinamente socialistas, os quais diferem daqueles utilizados no socialismo de Estado e no capitalismo.

Warhurst (1998), apontou em seu estudo, singularidades no empreendimento industrial e na própria comunidade *kibutz*, que se assemelham a algumas características que entendemos serem necessárias para o desenvolvimento de uma proposta autogestionária. Segundo o autor, tais singularidades compreendem: a) controle da produção sob responsabilidade da comunidade, que apropria e distribui os excedentes de maneira coletiva; b) recursos (incluindo o trabalho), alocados democraticamente e coordenados individualmente em cada *kibutz*, de acordo com as necessidades individuais da comunidade e do próprio movimento, eliminando qualquer forma de exploração ou subordinação; c) inexistência de trabalho assalariado ou qualquer relação empregatícia na sua organização produtiva e d) existência de uma extensiva e ampla rede de comitês criados para organizar estas comunidades.

Na avaliação de Warhurst (1998), o *kibutz* agrega muitos aspectos identificados por Marx e Engels, como sendo as características representativas de uma sociedade comunista: trabalho socializado, acumulação e distribuição por meio de consenso coletivo, erradicação de classes e da desigualdade social. Nesse sentido, apesar da rejeição ao rótulo político de comunismo, o autor apresenta a declaração de um membro dessa comunidade: “O *kibutz* é mais comunista do que os próprios comunistas jamais sonharam” (p. 479 – tradução da autora).

Para Warhurst (1998), o *kibutz* não representa uma forma de Democracia Industrial, pois, estando ou não diretamente vinculado à indústria, todos os seus membros participam no governo democrático do empreendimento. Trata-se de uma sociedade em miniatura, comenta o autor, com um modo distinto de produção, que coexiste com o modo capitalista vigente em Israel, no qual está inserido.

É interessante observar que no *kibutz* cada um tem sua maneira de trabalhar, não existindo na fábrica, uma definição precisa dos procedimentos de execução das atividades, nem tampouco o controle sobre o trabalhador - ninguém está ali para supervisionar a atividade do outro. Além disso, a extensão da jornada de trabalho é voluntária, cada membro tem um comprometimento individual com o trabalho – ênfase na autodisciplina (WARHURST, 1998).

No entanto, salienta o autor, o fato de a autoridade gerencial estar ausente e de existir um forte comprometimento individual em relação ao trabalho não impede a existência do controle sobre o processo de trabalho. Neste tipo de organização, assinala Warhurst (1998), a determinação do trabalho se dá por meio de um forte controle social dos membros em relação às suas equipes de trabalho. Apesar de os membros serem inicialmente alocados ou, em muitos casos, voluntariados para o trabalho numa determinada linha de produção, o mais importante é que eles sejam aceitos pelos membros já integrantes.

Por essa razão, a reputação no trabalho e o reconhecimento da comunidade são de grande importância, pois é a opinião pública que define o tipo de comportamento aceitável ou não. Neste sentido, a comunidade e seu julgamento atuam como poderosas ferramentas de sanção e disciplina, rotulando e castigando aqueles que não agem de acordo com as expectativas do grupo (WARHURST, 1998).

A vida no *kibutz* baseia-se na diferenciação entre aqueles produtores considerados acima ou abaixo do padrão de trabalho (e também de comportamento) determinado pela comunidade e a reputação individual de cada membro gira em torno desses aspectos. Nessa

forma de organização social e econômica, a autoridade gerencial mascarada de relações humanas a serviço do capital, não está presente, sendo esse um dos aspectos que diferencia as práticas em seu empreendimento de outras formas de gerência. A autonomia proporcionada aos seus trabalhadores no processo de trabalho possui caráter normativo (WARHURST, 1998).

Tragtenberg (1987), compartilhando da visão de Guillerme e Bourdet (1976) em relação a uma sociedade autogestionária, alerta para a impossibilidade da adoção de meras reformas, tais como nacionalização dos meios de produção e/ou estatização. O autor acredita que propostas como essa acabam favorecendo a manutenção/intensificação das relações de dominação ao tornar mais eficientes os mecanismos de exploração do trabalho, por essa razão, defende uma transformação radical da ordem social, ao afirmar que “o poder autogestionário dos trabalhadores só pode surgir da direção da economia e da sociedade na sua totalidade” (p.23).

Neste sentido, Castoriadis (1983) complementa, salientando que a autogestão em sentido macro significa a tomada coletiva de 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” (1983, p.212).

Faria (1987) ressalta que, “uma sociedade não pode ser denominada de democrática se no cotidiano das relações de trabalho os agentes encontram-se coagidos por uma gestão organizacional autoritária” (p. 181). Para esse autor, quando nos referimos à gestão democrática, devemos ter em mente que o controle dos elementos constitutivos da gestão deve estar nas mãos dos produtores, e isso, em última instância, pressupõe uma transformação estrutural nas relações de poder existentes nos locais de trabalho.

Cedeño (2004) entende que a autogestão é uma construção social na qual se produz sentido, um sentido histórico, polissêmico e argumentativo. Em função disso, a autora propõe

seis categorias dinâmicas para o estudo da autogestão: autogestão libertária, autogestão liberal, autogestão estatal, autogestão sem padrão, autogestão microcomunitária e autogestão agente externo.

A *autogestão libertária* seria um processo no qual um coletivo de pessoas organizadas em redes de produção toma decisões horizontalmente, detém a posse dos meios e recursos coletivamente e atua de maneira conjunta no alcance de seus objetivos (LEÓN e MONTENEGRO apud CEDEÑO, 2004). Por outro lado, explica a autora, a *autogestão liberal* é aquela que propõe a autonomia de um padrão ou gerente na tomada de decisões, baseando-se na ideologia liberal de livre escolha de opções. Este tipo de autogestão está centrado no indivíduo e não no coletivo, é uma proposta da alta gerência, que visualiza neste tipo de ação uma estratégia para garantir maior eficiência e maximização dos lucros da empresa.

A autora destaca que a *autogestão estatal* é aquela promovida pelo governo e surge como uma necessidade do país de garantir autonomia em relação aos países com os quais possui uma relação de dependência. Para a autora, a Iugoslávia representa um exemplo de autogestão estatal (apesar de reconhecer suas contradições), na qual o Estado promove o desenvolvimento, determina a tomada dos meios de produção ou de decisão comunitária e garante a autonomia das pessoas dentro dos limites governamentais.

A *autogestão sem padrão*, salienta Cedeño (2004), é aquela na qual os trabalhadores dirigem a empresa. Este tipo de autogestão, na opinião da autora, é diferente da autogestão libertária, pois não está assentada num objetivo de transformação social, e sim na manutenção e/ou criação de postos de trabalho a fim de minimizar as conseqüências perversas do desenvolvimento do capitalismo.

Uma outra categoria identificada pela autora é a *autogestão microcomunitária*, ou seja, uma reunião de pessoas que, independentemente do Estado ou de outras organizações,

organizam um empreendimento para satisfazer as necessidades de sua comunidade de forma espontânea ou assessorada/apoiada por alguém. Segundo Cedeño (2004), “diferentemente da autogestão libertária, esta não tem uma proposta política de transformação da sociedade, pois seu principal interesse é trabalhar pela concretização de uma necessidade sentida, a qual não implica lutar por uma sociedade mais justa” (p. 3 – tradução da autora).

Finalmente, a *autogestão agente externo*, identificada pela autora como sendo a sexta categoria de autogestão, compreende a situação em que “a experiência autogestionária é promovida e comandada por pessoa(s) de fora que, usualmente, gerencia(m) a obtenção de recursos para a iniciativa e com as quais se configuram relações de poder encobertas” (p. 3 – tradução da autora).

É interessante verificar que as categorias identificadas por Cedeño (2004) são dinâmicas e podem representar diferentes facetas de uma mesma situação. Considerando a análise da autora, destacamos que o presente trabalho se propõe a debater a autogestão, numa perspectiva muito relacionada à dimensão identificada como libertária, a qual acreditamos representar um caminho a ser considerado na busca de formas de superar as relações de trabalho baseadas no autoritarismo.

No entanto, cabe aqui um questionamento relativo à divisão da autogestão em tipologias. Em nosso entendimento, a autogestão não seria um conceito capaz de abarcar diversos tipos de propostas. Pelo contrário, a autogestão, para utilizar novamente a conceituação de Tragtenberg (1987), compreende o poder dos trabalhadores de dirigir a economia e a sociedade em sua totalidade. Quando nos referimos à autogestão, estamos falando de uma coisa só: direção da sociedade e da economia pelos trabalhadores, o que não se tratar disso, pode ser no máximo, considerado como iniciativa que adota algum(ns) aspecto(s) autogestionário(s), mas que não pode ser considerada como uma autogestão em sua totalidade. Assim como Guillerm e Bourdet, entendemos que a autogestão,

[...] é outra organização nacional (ou, melhor ainda, uma federação de nações de vocação mundial) que suprime o capitalismo e o estatismo em benefício de um conjunto autogestionado de cooperativas igualmente associadas segundo um plano elaborado pela soma de necessidades e desejos (1979, p. 30).

Portanto, a autogestão constitui uma proposta na qual, no plano microeconômico, os trabalhadores assumem o controle da produção e da gestão de empreendimentos e no macroeconômico dirigem a sociedade e a economia.

2.3.2 Organizações Autogestionárias e a Possibilidade de Transformação das Relações de Trabalho

Uma organização autogestionária baseia-se na ação direta dos agentes sociais nos locais de produção, na unificação das ações de planejamento e execução do trabalho, suprimindo a velha dicotomia capitalista entre aqueles que planejam e ditam as regras (geralmente os donos do capital, ou comprometidos com seus interesses) e aqueles aos quais cabe obedecer e executar as determinações impostas (aqueles que vivem da venda da sua força de trabalho).

Desta forma, no interior da organização produtiva, a autogestão pressupõe a autonomia³³ dos trabalhadores para a gestão democrática da empresa. Apesar de se reconhecer ser este um entendimento bastante limitado da temática que envolve a autogestão para fins do desenvolvimento do presente trabalho, será em torno dessa interpretação de autogestão que o debate e o estudo serão encaminhados.

Antes de tudo, cabe esclarecer que a autonomia no trabalho às vezes é confundida com estratégias de engajamento do trabalhador à empresa. Definidas pelas teorias relacionadas à

³³Segundo Cattani (2000), “a autonomia opõe-se à dependência, no sentido de submissão, de avassalamento. A falta de autonomia significa a minoridade do indivíduo ou do grupo, que depende, assim, da proteção, do favor ou da orientação de outrem” (p. 147).

Escola de Recursos Humanos face à relativa exaustão da racionalização preconizada pela Administração Científica após a Segunda Guerra Mundial, tais estratégias, inicialmente aplicadas nos países capitalistas desenvolvidos, propõem diferentes formas de gerência a fim de tornar mais eficazes os processos na empresa. Entre essas formas destacam-se a administração participativa, a co-gestão entre outras, modalidades muitas vezes confundidas com a autogestão.

As experiências de recomposição, de alargamento e enriquecimento das tarefas, aliadas às de participação dos trabalhadores na gestão, têm revelado que há, a partir daí, uma produtividade (eis a palavra mágica!) maior naquelas unidades produtivas em que se utilizam tais técnicas do que nas que insistem no processo de trabalho parcializado e fracionado (FARIA, 1987, p. 188).

Pateman (1992) observa que o termo “participação” vem sendo empregado com sentidos bem variados, principalmente por autores que trabalham com temas relacionados à indústria e administração. Segundo a autora, é necessário empreender uma análise mais rigorosa sobre o tema.

[...] a grande questão no que concerne a participação na indústria é que ela envolve uma modificação em maior ou menor medida, da estrutura de autoridade ortodoxa, a saber, aquela na qual a tomada de decisões é “prerrogativa” da administração, da qual os trabalhadores não participam. É isto que muitos textos sobre administração subestimam (PATEMAN, 1992, p. 95).

Em seguida, a autora distingue três formas de participação: a chamada pseudoparticipação, a participação parcial e a participação plena. Pseudoparticipação, no entendimento de Pateman (1992), compreende aquelas técnicas utilizadas pela empresa para persuadir os funcionários a acatarem as decisões previamente tomadas pela administração, acreditando que estão incluídos no processo decisório. Ou seja, são situações nas quais não ocorre nenhum tipo de participação, mas que, camufladas de maneira correta, podem gerar resultados extremamente satisfatórios para a organização. Os trabalhadores decidem aquilo

que já havia sido determinado a priori pela administração, sem desconfiar que não são os agentes no processo de tomada de decisões.

Já em se tratando do que a autora identifica como participação parcial, os trabalhadores, apesar de não possuírem igual poder de decisão sobre as deliberações - a palavra final fica a cargo da administração - a eles é dada a oportunidade de influenciar tais deliberações. Aqui os trabalhadores somente podem influenciar as decisões, mas cabe à administração aprovar ou não aprovar alguma coisa. Pateman (1992), nesse sentido, alerta que a influência e o poder não possuem o mesmo significado, “estar em posição de influenciar uma decisão não é o mesmo que estar em posição (ter o poder para) determinar o resultado ou tomar essa decisão” (p.96).

O terceiro tipo de participação mencionado por Pateman (1992) é a participação plena, situação na qual cada membro tem igual poder de deliberação sobre todas as questões referentes ao empreendimento, não existem “lados” com maior poder de decisão, este está diluído entre aqueles que participam do processo. Por essa razão, Pateman (1992) destaca que a indústria representa um papel de fundamental importância no processo de democratização geral da sociedade.

Tendemos a considerar que esse seria o caso das organizações caracterizadas pela autogestão e não seria compatível com a estrutura e a própria carga ideológica presente nas organizações heterogeridas, pautadas por relações de mando e subordinação.

Desta forma, acredita-se que o objetivo maior de tais procedimentos ditos participacionistas (pseudoparticipação e participação parcial) é despertar no trabalhador maior interesse em relação a seu trabalho e possibilitar um maior engajamento deste com a empresa, favorecendo, assim, o melhor andamento das atividades planejadas pela organização, diminuindo/controlando atritos e, em última instância, garantindo maior lucratividade para seus acionistas. Para Cattani (2002b), essas estratégias empobrecem e confundem o conceito

de autonomia no trabalho, “na medida em que se destaca os pequenos espaços de autodeterminação e de intervenção no processo de trabalho, colocando-os no mesmo nível do poder empresarial de controle e de definição do conteúdo e do destino da produção social” (p. 44).

A autonomia pode se expressar em vários níveis articulados [...]. O primeiro corresponde às atividades laborais e implica a possibilidade de escolha das tarefas, dos meios e do sentido do trabalho, resultando em dignidade e satisfação. [...] Não significa nem ócio nem omissão ou desmobilização. Pelo contrário, a autonomia exige árduos esforços, aumento de responsabilidade e engajamento permanente (CATTANI, 2000, p. 147).

Para Guillerm e Bourdet (1976), que possuem um posicionamento bastante crítico quanto à participação e com o qual concordamos, participar nada mais é do que fazer parte de alguma coisa que já existe, que já tem estrutura e finalidade definidas, sendo assim, participar não é autogerir, é colaborar. Proporcionar a participação dos trabalhadores na empresa é fazer com que estes se sintam ativos no processo produtivo. Tal atitude visa a lançar nas mãos dos trabalhadores a opção de escolher colaborar com uma empresa “sem que se sintam instrumentalizados em todos os seus gestos” (p. 21).

No caso da co-gestão, a participação dos trabalhadores assume um caráter mais amplo no qual, ainda que não integralmente, é-lhes dado maior poder de iniciativa e oportunidade de interferência nos processos de produção. Desta forma, tem-se um “alargamento” ou “enriquecimento” das tarefas executadas na organização. Os operários têm a oportunidade de, juntamente com o corpo de engenheiros, organizar o conjunto e o detalhe das tarefas práticas. Ocorre aqui a abertura para que os trabalhadores definam os meios para atingir os objetivos. No entanto, as metas traçadas ainda escapam ao domínio dos trabalhadores (GUILLERM e BOURDET, 1976). Faria (1985b), salienta que a co-gestão não elimina o caráter autoritário da organização, mas sim, mascara-o.

Para Bruno (1990), a autogestão tem como base a autonomia operária, a autodeterminação do trabalhador frente ao seu trabalho, frente às suas atividades produtivas. Neste sentido, a luta pela autonomia operária pressupõe a abolição da heterogestão, pois “no terreno da autonomia operária, o trabalhador não se faz representar. Ele se apresenta” (p. 8).

Assim, quando se fala em autogestão dos trabalhadores, fala-se da reformulação do poder na organização, da abolição do esquema organizacional tradicional, da autoridade e tudo de o que ela significa em termos de controle e disciplina. Numa organização autogestionária, a propriedade privada é substituída pela propriedade social dos meios de produção e os trabalhadores são livres para a tomada de decisões acerca de seu trabalho e do produto deste.

Socializar o poder gerencial, segundo Follis (1992), é o grande foco da autogestão, na medida em que os trabalhadores assumem o controle da organização, decidindo sobre tudo aquilo que lhes diz respeito. Aqui, a autogestão “tem precisamente por objetivo a integração ‘ativa’ dos trabalhadores em suas empresas, o que envolve, em todo caso, a superação da propriedade empresarial capitalista” (p. 75).

A autogestão pressupõe a participação direta dos trabalhadores na gestão do empreendimento, sendo necessária assim uma redefinição do papel e do poder desses no processo produtivo e administrativo, suprimindo a propriedade privada e estabelecendo em seu lugar o usufruto coletivo dos meios de produção e gestão. Pretende-se, dessa forma, romper com a contradição capital-trabalho e transformar o empreendimento num conjunto de pessoas que trabalham solidariamente, sem a sombra da exploração.

Souza Santos (2003) sugere que é possível transformar o regime de propriedade e demais instituições a fim de tornar os objetivos socialistas concretos. Para o autor, essa transformação é viável, quando as empresas são propriedade dos trabalhadores e passam a atuar com base na igualdade e na democracia, formando um mercado predominantemente

composto por cooperativas e organizado em torno de regras que preconizam a redistribuição da riqueza, “sem que isto signifique um retorno ao planejamento econômico que aniquile o mercado” (p. 43).

Tauile (2003) destaca que as organizações autogestionárias podem estar juridicamente constituídas como cooperativa, sociedade limitada, sociedade anônima ou associação. Nesse sentido, Gutierrez observa que a constituição jurídica de uma organização “não a torna empresa de economia social, já que o fundamental é o respeito às características autogestionárias; apesar deste nome carregado de polêmicas e história ter sido substituído por cooperativa ou sociedade anônima laboral” (1997, p. 136).

Para Follis, o princípio da autogestão no âmbito da organização

resulta de um claro propósito ideológico, resumível, muito esquematicamente, nesta seqüência de considerações de princípio: a) a superação da alienação dos trabalhadores com respeito aos fins de sua atividade – que constitui o fim último do projeto socialista - só é possível com a condição de que: b) eles mantenham o controle *direto* sobre o destino do resultado do trabalho por eles produzido; isto exige: c) não só a superação da propriedade capitalista, mas também: d) a possibilidade de uma plena autonomia gerencial de cada uma das coletividades de trabalho (1992, p. 76).

Além disso, o mesmo autor declara que a proposta autogestionária estaria relacionada ao imperativo de “restituir aos trabalhadores o controle global de sua própria atividade, considerado como característica essencial do sistema artesanal *mas* no âmbito de estruturas produtivas de tipo industrial, isto é, baseadas na cooperação e na divisão do trabalho” (p.76).

Carvalho faz uma análise dos tipos de autogoverno encontrados no contínuo que estabelece para a compreensão da autogestão. A autora esclarece que o tipo mais desenvolvido é aquele no qual as pessoas formam um grupo que governa a si mesmo, no qual todos os trabalhadores de uma determinada organização tornam-se seus gestores diretos, tendo competência para assumir qualquer papel. Para a autora, “grupos de pessoas enfrentando uma situação comum são grupos autogovernados, seja no trabalho, na

comunidade, ou na nação como um todo. Numa organização de autogestão a coletividade exerce os poderes do governo através da ação direta” (1983, p. 97).

Castoriadis (1983), por sua vez, contrapõe a autogestão ao sistema hierárquico, questionando as razões pelas quais determinados grupos decidem os rumos de empreendimentos da sociedade e a outros cabe apenas a execução de tais determinações. A análise de Castoriadis (1983) não se restringe à gestão de empreendimentos pelos seus membros, ela amplia-se a nível macro, ressaltando a necessidade de uma autodeterminação social, política e econômica.

O mesmo autor efetua um debate, ressaltando a necessidade da tomada de decisões coletivas, a necessidade de os trabalhadores decidirem por si mesmos, salientando a relevância da formação e da informação para que isso se torne possível. Castoriadis também destaca a importância da equidade salarial para a efetivação da autogestão. “A supressão da hierarquia dos salários é, portanto o único meio de orientar a produção conforme as necessidades da coletividade, de eliminar a luta de todos contra todos e a mentalidade econômica e de permitir a participação interessada [...]” (1983, p. 226).

Singer (2002) fala em empresa solidária. Para ele, trata-se de um tipo de empreendimento que recusa a separação entre trabalho e posse dos meios de produção – uma das bases que fundamentam as organizações afinadas com o modo de produção capitalista – o capital da empresa solidária é dos trabalhadores que nela trabalham, todos são proprietários e possuem o mesmo poder de decisão sobre ela. Além disso, a destinação das “sobras” é também determinada pelos trabalhadores.

Sato e Esteves (2002) definem quatro condições necessárias à autogestão nos empreendimentos: a primeira trata da necessidade de que os trabalhadores não sejam apenas um grupo reunido formalmente, é preciso que integrem um coletivo, pois “o sujeito da autogestão não é o trabalhador individual, mas o grupo de trabalhadores [...] a autogestão é

uma condição coletiva” (p.40); a segunda condição pressupõe que a autogestão só ocorre se os trabalhadores exercerem o controle do processo produtivo; a gestão do empreendimento e o controle sobre o grupo, ou seja, se “conseguem reconhecer o grupo e reconhecer-se nele, podem participar do coletivo sem a inibição de quem não faz parte do grupo e são legítimos para contestar e propor sobre qualquer dimensão da sociedade cooperativa” (p. 41).

A terceira condição refere-se ao conflito. Para as autoras, não existe autogestão sem o conflito, pois ele revela a existência de liberdade para o debate sobre as questões que envolvem o empreendimento. “O conflito é a demonstração viva da autogestão em ação no cotidiano, é a discussão permanente do empreendimento em suas dimensões como grupo social e como empresa” (p. 42).

Finalmente, a quarta condição diz respeito à impossibilidade de existir autogestão juntamente com outros vínculos de trabalho. Para as autoras,

se a opção pela autogestão é apenas econômica, pode ser cogitada – numa fase promissora do empreendimento – a contratação de empregados, o que pode baratear os custos e assegurar a sociedade em momentos difíceis, em que necessitaria apenas demiti-los. Assim sendo, imperaria mais uma vez o cálculo econômico que utiliza as pessoas ao serviço de outras, como se fossem coisas a serem manipuladas (SATO e ESTEVES, 2002, p. 42).

Para aprofundar o entendimento sobre a temática da autogestão, não se pode deixar de mencionar Faria (1987) que, em seu estudo sobre comissões de fábrica (já comentado), elaborou dois quadros comparativos referentes aos graus de controle dos produtores em quatro formas distintas de gestão (autogestão ou democracia industrial³⁴, co-gestão, gestão participativa e heterogestão), sendo que o primeiro trata dos elementos econômicos e o outro dos elementos político-ideológicos da gestão do trabalho.

³⁴ “A conotação de ‘democracia industrial’ dada aqui à autogestão, não é a mesma. Como se pode facilmente notar, que comumente lhe é atribuída, pois não se trata, aqui, de democratizar a gestão capitalista da fábrica, mas de outra coisa” (FARIA, 1987, 146).

O interesse nesse trabalho reside nos aspectos relacionados à autogestão, forma de gestão na qual, segundo o autor, o grau de controle pelo conjunto dos produtores sobre os elementos econômicos e político-ideológicos da gestão do trabalho é total.

Sendo assim, em relação aos elementos econômicos, Faria (1987) ressalta que os produtores detêm o controle sobre todo o investimento e processo de acumulação, sobre os agentes de produção autogerida (trabalhador direto e indireto) e sobre os meios de produção (meios de trabalho e objetos de trabalho).

Quanto aos elementos político-ideológicos da gestão do trabalho, o autor destaca que na autogestão, “hierarquia, disciplina e controle não possuem a mesma natureza que caracteriza o modo de produção capitalista” (p. 147). Portanto, nessa forma de gestão, os produtores exercem pleno controle sobre a estrutura hierárquica e sobre a definição das formas de punição e recompensa. Além disso, o código disciplinar é elaborado pelos produtores conforme seus interesses objetivos específicos.

Ainda em relação aos aspectos político-ideológicos, Faria (1987) explica que o controle de toda a unidade produtiva é exercido pelos trabalhadores a fim de cumprir os objetivos por eles definidos. O sistema de transmissão ideológica, composto por mecanismos explícitos (treinamentos, jornais internos, quadros, murais entre outros) e mecanismos implícitos (promoções, associações cooperativas de consumo, confraternizações entre outras) também são definidos e controlados pelo conjunto dos produtores, segundo seus objetivos.

Na autogestão, o sistema de cooptação que, para o autor, compreende a política de recursos humanos e as estratégias de administração, é totalmente definido e controlado pelo conjunto dos produtores. Mesmo a relação sindicato-empresa, sob a autogestão, passa a ser totalmente controlada pelos produtores.

Um outro estudo com importantes contribuições para a temática da autogestão é o de Joyce Rothschild-Whitt (1979), que ao pesquisar organizações nos Estados Unidos³⁵ denominadas por ela de coletivistas, descreve suas dimensões estruturais comuns e desenvolve um quadro geral, contrapondo a estrutura das organizações coletivistas àquela presente nas organizações burocráticas. Rothschild-Whitt (1979) também faz uma crítica ao comentar que o estudo das formas alternativas de organização e sua conceitualização têm deixado a desejar e, por essa razão, o estudo de experiências dessa natureza pode auxiliar na ampliação do entendimento das mesmas.

Segundo a autora, as organizações democrático-coletivistas podem ser distinguidas das organizações burocráticas em função de pelo menos oito dimensões: 1) autoridade, 2) normas, 3) controle social, 4) relações sociais, 5) recrutamento e promoção, 6) estrutura de incentivos, 7) estratificação social, 8) diferenciação.

Para Rothschild-Whitt (1979), numa organização baseada numa democracia coletivista, a autoridade reside no coletivo como um todo. Aos indivíduos, áreas limitadas de autoridade podem ser delegadas, desde que passem pela aprovação e estejam sujeitas à revogação pelo coletivo.

Em se tratando de normas, as organizações coletivistas minimizam seu uso sem, no entanto, alcançar uma situação de completa inexistência de regras definidas. As atividades são conduzidas de modo que as regras sejam determinadas à medida que as situações aparecem e apropriadas às especificidades de cada caso individual (ROTHSCHILD-WHITT, 1979).

Organizações coletivistas recorrem a aspectos personalísticos e moralísticos como principais agentes do controle social. Isso significa que para integrar uma organização coletivista é necessário que a pessoa compartilhe seus valores básicos e sua visão de mundo.

³⁵ O estudo contemplou cinco organizações de trabalho coletivas bem variadas: uma clínica médica gratuita, um escritório de advocacia, uma cooperativa de alimentação, uma escola gratuita e um jornal alternativo, todas localizadas numa cidade de médio porte do Estado da Califórnia.

Assim, quando se fala de relações sociais em organizações coletivistas, destaca Rothschild-Whitt (1979), percebe-se que estas têm suas lutas norteadas por um ideal de comunidade no qual as relações estabelecidas são amplas, dotadas de afetividade e, por essa razão, de grande valor.

O critério de seleção utilizado nas organizações coletivistas, pautado na valorização das relações de amizade, busca por pessoas com ideais políticos semelhantes e características de personalidade alinhadas ao estilo de organização, de forma alguma impede que o pessoal recrutado seja competente e qualificado (ROTHSCHILD-WHITT, 1979).

A estrutura de incentivos nas organizações coletivistas, relata a autora, baseia-se fortemente em valores relacionados ao próprio cumprimento das atividades propostas. Logo em seguida, tem-se os incentivos solidários, tais como amizade, que também são considerados importantes, mais importantes que os incentivos materiais, que vêm em terceiro lugar.

Ao se verificar a estratificação social, percebe-se que o igualitarismo é uma característica essencial nas organizações coletivistas. Nesses empreendimentos, não existem grandes diferenças no prestígio social ou na obtenção de privilégios, tal aspecto violaria o sentido de igualdade, pressuposto essencial deste tipo de organização (ROTHSCHILD-WHITT, 1979).

A diferenciação também é minimizada nas organizações coletivistas, comenta Rothschild-Whitt (1979). Os papéis no trabalho são propositalmente os mais gerais e holísticos possíveis, a fim de eliminar a divisão do trabalho, que separa trabalhadores intelectuais de trabalhadores manuais, e tarefas administrativas de tarefas de execução.

Carvalho corrobora esse ponto de vista ao observar que as organizações autogovernadas são aquelas nas quais não existe diferenciação na autoridade, na participação e no controle. Partem da idéia de que seus membros “têm o direito de decidir sobre todos os assuntos principais relacionados com a organização. A fim de compartilhar a tomada de

decisão, devem participar da posse dos recursos materiais do grupo, não em um sentido individual, mas como membros da organização” (1983, p. 23).

A Confederação Latino-Americana de Cooperativas de Trabalho (COLACOT) define que os empreendimentos autogestionários são aqueles nos quais os trabalhadores estabelecem os rumos do negócio, seja em função de sua autonomia no processo produtivo, seja no que se refere à distribuição do produto final. Tais empreendimentos decidem suas questões em assembleias e, democraticamente, designam seus representantes. As linhas de direção, supervisão, execução e de garantias de eficiência são trabalhadas de uma maneira diferente, com outro tipo de intencionalidade, condizentes com um perfil democrático, cujo objetivo central não gira em torno da maximização individual de benefícios, como ocorre nas organizações que se estruturam em função dos padrões capitalistas.

A Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG), por outro lado, restringe sua interpretação de autogestão a um modelo administrativo no qual os trabalhadores exercem o controle e decidem os rumos da empresa. Tais decisões envolvem: metas de produção, salários, políticas de investimento e modernização, política de pessoal, mercado, entre outras. Para a ANTEAG, a autogestão compreende a busca de soluções coletivas para os problemas sociais de desemprego e exclusão social. A ANTEAG considera que as empresas autogeridas decorrem da atual crise pela qual vem passando o Brasil e o mundo; para essa associação, se não fosse essa crise do sistema capitalista, aliada à incapacidade administrativa empresarial de enfrentá-la, as empresas autogeridas simplesmente não existiriam.

Nota-se que no caso da ANTEAG, ao apoiar a formação de empreendimentos autogeridos e de participação acionária ou auxiliar na transferência de empresas em processo falimentar para as mãos dos trabalhadores, seu objetivo principal é a manutenção de empregos e a geração de renda e, por essa razão, nem sempre os empreendimentos por ela apoiados

podem ser considerados autogestionários. Tal aspecto leva a crer que o termo autogestão, muitas vezes utilizado pela ANTEAG para fazer referência aos empreendimentos que apóia, não se aplica, além de contribuir para a compreensão equivocada do que efetivamente representaria um modelo de organização autogerida.

Em uma empresa efetivamente autogestionada, cabe aos associados traçar política, definir diretrizes, tomar decisões e exercer o controle. A gestão participativa exige atores participativos. O trabalhador, no entanto, foi educado para exercer ordens e não pensar, para ser resignado e não criativo e competitivo. A participação em uma empresa autogestionária provoca uma verdadeira revolução cultural para o trabalhador, que de repente perde o patrão, o chefe e a referência (STORCH, 1987, p. 16).

Evidentemente, não é tarefa simples manter um empreendimento autogestionário funcionando sob as prerrogativas de um sistema baseado em relações de poder, que utiliza pessoas como recursos, incentiva a competição e tem como principal objetivo a maximização de lucros.

Segundo a ANTEAG (1998), as principais dificuldades apresentam-se logo no processo de implantação de um sistema autogestionário na empresa, entre as quais destacam-se:

- obtenção de financiamento, seja no setor público ou privado, pois é complicado para os trabalhadores negociar com tais instituições, geralmente elitizadas e burocratizadas, que não dão credibilidade a iniciativas de caráter coletivista, controladas por “meros” trabalhadores;

- implantação de uma política de gestão econômico-financeira e de pessoal própria, não espelhada em modismos consagrados pelos “intelectuais da área de gestão”;

- a ameaça de antagonismos internos, muitas vezes revelados por meio de um processo de tomada de decisão não democrático (centralismo x democratismo - assembleísmo);

- necessidade de tornar a empresa mais competitiva por meio da modernização tecnológica; - dificuldade para melhorar as condições de trabalho em curto prazo;

- superação da cultura paternalista, responsável, muitas vezes, pela falta de iniciativa dos trabalhadores e pela sua dificuldade em assumir responsabilidades. Muitas vezes os trabalhadores têm a expectativa de que se faça tudo por eles, preocupando-se apenas em receber os benefícios.

Souto et al. (1997) observam que a sobrevivência das empresas autogeridas, quando já estabelecidas, demanda a sua integração às regras impostas pelo capitalismo, representando um enorme desafio para os trabalhadores que fazem parte dessas organizações. Esse desafio manifesta-se na necessidade de conciliar a democracia interna com as determinações econômico-político-sociais externas.

Os autores enumeram alguns problemas enfrentados por este tipo de empreendimento para manter suas atividades, entre eles destacam-se: elevado grau de endividamento; dificuldades no acesso a investimentos; capital de giro insuficiente, além de dificuldade nas áreas jurídica, contábil, mercadológica, tecnológica de custo; e despreparo por parte dos trabalhadores para assumir o aumento das responsabilidades e da carga de trabalho.

Em sua pesquisa, Rothschild-Whitt (1979) não só observou as mais importantes dimensões das organizações coletivistas. Mas também enumerou algumas restrições e possíveis custos sociais desse tipo de empreendimento. Para ela, muitas restrições limitam a atual consecução da democracia e até mesmo a extensão em que os ideais democrático-coletivistas podem ser alcançados, entre as quais destaca:

O tempo. Para a autora, democracia leva tempo, sendo esse um dos mais importantes custos sociais observados. Afinal, uma estrutura de comunicação em duas vias é inegavelmente lenta.

A questão da homogeneidade. Rothschild-Whitt (1979) explica que o consenso é um componente essencial do processo de decisão coletiva e, desde o início, pode necessitar de homogeneidade considerável. Para aqueles que preferem a diversidade, este pode ser um custo social importante.

Outro custo social que pode ser vivenciado no cotidiano de uma organização coletivista é a intensidade emocional provocada pelas relações familiares e informais. Esse tipo de relação, ao mesmo tempo em que proporciona maior satisfação para os membros, também pode ser emocionalmente mais ameaçador (ROTHSCHILD-WHITT, 1979).

Em função de experiências anteriores, ressalta a autora, muitas pessoas não se adaptam muito bem na democracia participativa, nesse sentido, indivíduos não-democráticos compreendem outra importante restrição para o desenvolvimento da participação democrática.

Além disso, atualmente a experiência de instituições alternativas tem mostrado que a seleção de indivíduos com atitudes coletivistas não é uma garantia de que tais atitudes efetivamente garantirão um comportamento cooperativo. No entanto, a solução para esse problema está no próprio método democrático que, ao ser praticado, auxilia no desenvolvimento de consciência e comportamento democráticos (ROTHSCHILD-WHITT, 1979).

Essa tese é corroborada por Pateman (1992), que afirma que a maior integração do grupo e o desenvolvimento da noção de cooperação são estimulados pela participação. Segundo Pateman, os autores alinhados com a teoria contemporânea defendem que traços de personalidade caracterizados como “autoritário” ou “não-democráticos” representariam um perigo para um sistema pautado pela democracia. No entanto, ancorada pela teoria participativa, a autora sugere que uma personalidade “democrática”, ou qualquer outra característica pessoal necessária ao bom andamento de um sistema democrático pode ser delineada pela própria experiência de participação.

Um estudo descobriu que, onde trabalhadores empregados em trabalho burocrático rotineiro operaram por um ano em uma situação participativa, o resultado foi um declínio da força das “tendências hierárquicas” em suas personalidades, e as “tendências de autonomia” ganharam maior oportunidade de expressão (PATEMAN, 1992, p. 89).

Finalmente, existe o ambiente externo, que tanto em organizações alternativas, como em qualquer outro tipo de empreendimento, atua como importante agente restritivo. No entanto, em função de as organizações coletivistas ocuparem uma posição bastante diversa em relação à maioria das instituições na sociedade, as pressões do ambiente podem ser mais intensas. Tais restrições podem ser de domínio legal, político, econômico e cultural (ROTHSCHILD-WHITT, 1979).

Nesse sentido, ao falar em mercado, Souza Santos (2003) refere-se a um socialismo de mercado, que para ele seria a saída para o alcance dos fins socialistas de solidariedade e igualdade. Para o autor, o capitalismo não está necessariamente relacionado ao mercado - mecanismo mais eficiente de coordenar decisões econômicas descentralizadas. “Por si próprio, o mercado não gera inevitavelmente os níveis de desigualdade e alienação que caracterizam o capitalismo. Tais efeitos são próprios, de acordo com os defensores deste modelo, dos mercados capitalistas e não dos mercados em geral” (p. 43).

Holzmann (2003), ao realizar um estudo em duas cooperativas de trabalhadores, uma mecânica – Coomec, e uma fundição – Coofund, em Porto Alegre (RS), formadas em 1984, a partir da falência da metalúrgica Wallig, apresenta alguns limites e obstáculos à participação democrática.

Segundo a autora, inicialmente, ao retomarem as atividades como cooperados, os trabalhadores descartaram a antiga separação entre trabalho e hierarquia de mando, substituída por coordenadores, sem a autoridade que tinham antes. Além disso, outras mudanças foram introduzidas por decisão do conjunto dos trabalhadores imbuídos da noção

de igualdade, assentada na sua condição de sócios - o relógio de ponto foi suprimido, também foi aberto espaço para a participação democrática dos trabalhadores, através das assembléias e o diálogo passou a ser a via de entendimento.

No entanto, a autora percebeu que com o passar do tempo as decisões cotidianas continuaram a ser tomadas no dia-a-dia pelos trabalhadores, por outro lado, a participação nas assembléias teve um recuo, muitos associados não participavam dos debates, muitas vezes em função de suas próprias características pessoais, aliadas ao medo de se exporem perante os colegas e serem alvo de críticas.

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 esses falassem em seu nome. A divisão do trabalho entre trabalhadores que fazem (manuais) e trabalhadores que pensam (intelectuais) e as relações de dominação/subordinação existentes entre eles se renovaram e foram consentidas na esfera do discurso, assegurando aos que dominavam as formas sancionadas do discurso a condução do processo de tomada de decisões (HOLZMANN, 2003, p. 54).

Holzmann (2003) salienta que nem todos os associados eram considerados habilitados para atuar na direção, por essa razão, somente um grupo ocupava os cargos do setor administrativo, aqueles que possuíam as qualidades necessárias para levar o negócio ao sucesso, ou seja, as pessoas mais letradas. Mais uma vez, a diferenciação entre planejamento/execução das atividades é renovada.

Com a ampliação do contingente de trabalhadores, em função da reconquista dos antigos clientes, a autora observa que os novos associados, sem terem vivenciado a construção da cooperativa, não estavam imbuídos pelo “espírito de cooperativa” e por essa razão, não sabiam se comportar em meio à liberdade – não cumpriam os horários e negligenciavam suas atividades. Em função disso, “reivindicações de retorno a métodos antigos de controle, usuais em qualquer ‘empresa normal’, começaram a ser feitas, como solução para o descaso com que as tarefas eram desempenhadas por alguns novatos” (p. 56).

Para Holzmann (2003), os aspectos anteriormente citados contribuíram para o comprometimento da proposta democrática da cooperativa. Além disso, um ponto decisivo e limitador dessa experiência, observa a autora, “foi a dificuldade dos trabalhadores assumirem o papel coletivo de dirigentes efetivos do empreendimento, do que resultou a delegação, para uns poucos, de conduzir as cooperativas, sem levar em conta o conjunto dos associados” (p. 58).

Para Singer (2003), confirmando um dos fatores destacados por Holzmann (2003) em seu estudo, a degeneração de empreendimentos autogestionários tem como razão principal não a pressão da ideologia capitalista, mas a falta de credibilidade na competência dos trabalhadores para gerir eficientemente seu negócio.

Essa descrença se baseia na idéia de que administração de empresas é uma ciência que tem de ser aprendida em universidades, sobretudo quando se trata de empresas complexas operando com alta tecnologia. Segue-se que o poder de decisão deve ser entregue a quem tem competência, ou seja, a especialistas, cuja autoridade sobre os trabalhadores comuns não pode ser contestada. Este, era no fundo, o argumento Bernstein contra viabilidade da autogestão (SINGER, 2003, p. 19).

Divergimos de Singer (2003) nesta afirmação, pois acreditamos que é a própria pressão da ideologia capitalista responsável pela descrença dos trabalhadores na sua capacidade para gerir um empreendimento. Isso significa que, em função da pressão constante por maior produtividade e da própria lógica, cultural e ideologicamente construída, de que certas atividades não estão ao seu alcance, muitas vezes, o próprio trabalhador julga-se incompetente para exercer determinadas funções.

Essa questão também é abordada por Venosa (1987), quando observa a significação mítica de emancipação do trabalho dada ao domínio do conhecimento técnico-administrativo. Para o autor, “daí os operários ‘reconhecerem’ sua incapacidade para decidir sobre os assuntos que ‘demandariam um conhecimento mais especializado’” (p. 124).

Venosa (1987) prossegue, salientando que ao pensarem dessa forma os trabalhadores “tendem a aceitar como legítima e ‘mais adequada’ a orientação da prática autogestionária, pelos ‘mais qualificados e mais competentes, do ponto de vista profissional” (p. 125). Dessa maneira, a margem de controle do coletivo de trabalhadores sobre as decisões pode ser muito reduzida ao direcionar-se para as mãos dos “detentores do conhecimento”, resultando, em última instância, na perda da natureza autogestionária do empreendimento.

Na opinião de Ferreira (1999), a realidade econômica atual incide sobre a autogestão de modo a desvinculá-la de suas raízes ideológicas de emancipação do trabalho, transformando-a numa alternativa de minimização das conseqüências do desemprego.

Souto et al. (1997) compartilham dessa idéia, ao afirmar que a autogestão pode ser compreendida como uma estratégia dos trabalhadores para manutenção de seus empregos e rendas por meio da ajuda mútua no controle dos meios de produção e na tomada de decisões.

Em um estudo realizado na Markeli, empresa de calçados que após o processo falimentar passou a ser propriedade de seus trabalhadores, Sardá de Faria (1997) questiona o conteúdo autogestionário da experiência, ao concluir que a transformação das relações de propriedade não pressupõe o fim da exploração dos trabalhadores no processo de trabalho.

Ao relacionar o surgimento da Markeli a uma conjuntura de crise do setor calçadista e a um momento de baixa nas lutas dos trabalhadores, o autor interpreta a experiência como uma estratégia de manutenção de postos de trabalho, sem qualquer intenção dos trabalhadores de inverter sua situação de mero apêndice no processo de trabalho ou promover algum tipo de organização coletiva que os apresentasse como um conjunto nos debates anteriores à reabertura da empresa.

Na avaliação de Sardá de Faria (1997), os trabalhadores da Markeli estavam subordinados ao processo de trabalho, não esboçando nenhuma capacidade de utilizar os conselhos operários para intervir e controlar as atividades e os rumos da empresa. Por essa

razão, tais conselhos atuavam apenas como um meio de comunicação entre o setor de produção e a direção. As assembleias também não representavam avanço na participação operária, pois se restringiam à legitimação de aspectos já pré-determinados pela direção - os trabalhadores até podiam interferir, mas não tinham o poder de dar a palavra final.

O autor conclui seu estudo, salientando que a experiência da Markeli aproxima-se da co-gestão, não se tratando de uma autogestão (como era divulgado), isso porque “os trabalhadores mantêm uma relação de proximidade em relação ao poder sem, no entanto, detê-lo. Sua participação se dá através de canais regulares de comunicação entre a base e a cúpula da empresa, sem que daí decorra propriamente uma intervenção na gestão” (p. 215). Não é à toa que Sardá de Faria (1997) intitulou seu estudo na Markeli com o seguinte questionamento “...se a coisa é por aí, que autogestão é essa?”.

Bookchin (1998), nesta mesma linha propõe uma crítica à forma reducionista pela qual a autogestão vem sendo compreendida.

Se a autogestão não se tornar numa outra coisa, numa coisa que seja pouco mais do que gerir as formas técnicas existentes, se o trabalho não for transformado numa atividade livre e criativa, então a autogestão é apenas um falso desafio. Deste modo, é o próprio conceito de autogestão que necessita ser reexaminado (BOOKCHIN, 1998, p. 82).

Em relação às críticas que são feitas ao caráter isolado da autogestão no âmbito organizacional, de que tal alternativa no máximo compete com a gestão capitalista, Singer (2003) salienta que, em primeiro lugar, só é possível eliminar o capital, se os trabalhadores estiverem familiarizados com práticas autogestionárias, o que só a vivência de tal experiência proporciona. Além disso, a possibilidade de gerir e controlar seu próprio trabalho, mesmo que numa esfera reduzida, é um passo importante para o estabelecimento de relações de trabalho mais democratizadas.

A autogestão numa empresa solidária é – ou deveria ser – totalmente diferente da gestão capitalista, em primeiro lugar por que os conflitos entre interesses socialistas devem ser muito menores e em segundo porque podem ser travados abertamente e resolvidos por negociações em que todos tomem parte. Numa empresa solidária, todas as informações relevantes estão disponíveis aos interessados. A contabilidade e os demais sistemas de controle são desenhados para que a transparência impere, de modo que a participação de todos nas decisões possa acontecer (SINGER, 2003, p. 20).

Atualmente, percebemos que a multiplicação de empreendimentos ditos autogestionários ocorre no Brasil, principalmente, em função da necessidade de manutenção e criação de postos de trabalho (cada vez mais ameaçados pelo atual sistema); tais alternativas são buscadas por meio de uma tentativa de transformação nas relações de trabalho, pois as mesmas oportunizam aos próprios trabalhadores decidir os rumos dos empreendimentos dos quais fazem parte, não ficando relegados ao simples papel de executores de atividades previamente determinadas por outros.

[...] ao contrário do que proclama o neoliberalismo, é hoje mais urgente que nunca fomentar formas de produção e de distribuição de bens e serviços alternativos às formas capitalistas, uma vez que estas nunca foram tão excludentes e nunca deixaram os excluídos em condições de tão grande vulnerabilidade (as populações descartáveis) (SOUZA SANTOS, 2002, p 16).

Além disso, quando um empreendimento se estrutura a partir de características de autogestão, ele favorece a horizontalização na organização, possibilitando o estabelecimento de relações de poder mais equilibradas, por meio do reconhecimento de que aquele resulta da união de esforços coletivos em prol de objetivos também coletivos.

Afinal, iniciativas que procuram desenvolver condições de participação direta de todos os trabalhadores nas principais determinações do empreendimento, no qual os meios de produção são controlados pelo coletivo e a distribuição de ganhos é realizada de forma equitativa não podem ser desconsideradas. Representam um meio de luta (ou pelo menos de

resistência), que oportuniza aos trabalhadores a tomada de consciência de suas capacidades para controlar a produção e ensaiar formas mais solidárias de relação.

2.4 O Processo de Industrialização e as Relações de Trabalho no Brasil

Nesta seção do trabalho, optamos por fazer um percurso histórico sobre o desenvolvimento das instituições políticas e sociais brasileiras, tendo em vista o entendimento da forma como se dá a implantação da sociedade industrial no país - atrasada, rebaixada (do ponto de vista das relações sociais) e dependente dos centros de poder mundiais - o que parece ser a sua principal marca histórica: a escassa liberdade de construção de um projeto de desenvolvimento autônomo, presente, aliás, até os dias atuais.

2.4.1 Os Primórdios

Quando os portugueses chegaram ao Brasil no caminho em busca de uma rota marítima para as Índias, em 22 de abril de 1500, os povos nativos que eles aqui encontraram não possuíam uma cultura material que pudesse se ajustar ao mercantilismo europeu. De início, dois fatores chamaram a atenção dos portugueses nas terras recém- “descobertas”: um econômico, o pau-Brasil, e outro, de caráter geopolítico, em função da localização das terras brasileiras, que permitiria a Portugal controlar os dois limites do Atlântico Sul.

No entanto, a colonização das novas terras iniciou-se efetivamente a partir de 1530, quando a expedição de Martin Afonso aqui atracou com o objetivo de explorar o litoral, combater as nações que ameaçavam tomar as terras de Portugal e fundar núcleos de povoamento.

A ocupação econômica do território brasileiro é em boa medida uma consequência da pressão exercida sobre Portugal e Espanha pelas demais nações européias. Nestas últimas prevalecia o princípio de que espanhóis e portugueses não tinham direito senão àquelas terras que houvessem efetivamente conquistado (FURTADO, 1980, p. 6).

Com a colonização, inicia-se a exploração agrícola das terras brasileiras para a produção de açúcar. No entanto, apesar da capacidade e experiência técnica de Portugal e das habilidades comerciais e poder financeiro dos holandeses³⁶ para tornar viável e rentável a colonização agrícola da nova colônia, faltava o essencial: mão-de-obra barata (FURTADO, 1980).

Os primeiros a serem explorados foram os índios que, despojados de suas terras pela expansão canavieira, são transformados em mão-de-obra escrava pelos portugueses colonizadores. No entanto, a não adaptação destes a esta modalidade de trabalho, a interferência da Igreja Católica, entre outros fatores, tornou problemática a opção pelo escravo indígena.

Nesse sentido, a importação de escravos africanos demonstrou ser uma alternativa muito rentável para a obtenção de mão-de-obra barata - condição imprescindível para o sucesso da grande empresa agrícola que se estabelecia nas terras brasileiras. Além disso, segundo Novais (1979), o tráfico negreiro tornava-se um setor de comércio colonial importante, pois enquanto os ganhos provenientes da captura de índios permaneciam na colônia, o lucro obtido com o tráfico negreiro ia direto para as mãos dos dirigentes da metrópole, em Portugal.

No mercado de escravos, os negros eram capturados nas colônias africanas e transportados em navios negreiros para serem vendidos como objetos àqueles que pudessem

³⁶ “A contribuição dos flamengos – particularmente dos holandeses – para a grande expansão do mercado do açúcar, na segunda metade do século XVI, constitui um fator fundamental do êxito da colonização do Brasil. Especializados no comércio intra-europeu, grande parte do qual financiavam, os holandeses eram nessa época o único povo que dispunha de suficiente organização comercial para criar um mercado de grandes dimensões para um produto praticamente novo, como era o açúcar” (FURTADO, 1980, p.10-11).

pagar. Esses escravos eram levados para as fazendas, nas quais viviam em condições precárias³⁷, e trabalhavam nos engenhos para a produção do açúcar na base do chicote até seu total esgotamento. Além do trabalho nas lavouras, os escravos também eram comprados para a prestação de serviços domésticos.

Com a crise da produção açucareira na metade do século XVII, o governo português busca novas fontes de riqueza e encontra no ouro a saída para a recuperação de sua economia. Em Portugal, comenta Furtado (1980), “compreendeu-se claramente que a única saída estava na descoberta de metais preciosos” (p. 73).

A exploração do ouro exigia mão-de-obra menos numerosa que a produção açucareira (mão-de-obra essa que continuava a ser escrava), além de necessitar menores investimentos em equipamentos e instalações. O centro da economia desloca-se do nordeste para o centro-oeste brasileiro, mais precisamente para Minas Gerais. Para Furtado (1980), “a economia mineira abriu um ciclo migratório europeu totalmente novo para a colônia” (p. 74).

A produção aurífera brasileira rendeu lucros extraordinários nas primeiras décadas do século XVIII, no entanto, a maior beneficiária desses recursos foi a Inglaterra, em função da dependência de Portugal³⁸ a esse país. Segundo Furtado (1980), a atividade mineratória não resultou em grande desenvolvimento interno do Brasil, pois a política portuguesa agia no sentido de dificultar o desenvolvimento manufatureiro de sua colônia.

No entanto, o mesmo autor salienta que o “desenvolvimento manufatureiro havia sido praticamente nulo em todo o período anterior de prosperidade e decadência da economia

³⁷ “O fato de que a população escrava brasileira haja tido uma taxa de mortalidade bem superior à de natalidade indica que as condições de vida da mesma deveriam ser extremamente precárias. O regime alimentar da massa escrava ocupada nas plantações açucareiras era particularmente deficiente” (FURTADO, 1980, p. 119).

³⁸ “Numa época dominada pelo mais estrito mercantilismo e em que era particularmente difícil devolver um comércio de manufaturas, a Inglaterra encontrou na economia luso-brasileira um mercado em rápida expansão e praticamente unilateral. Suas exportações eram saldadas em ouro, o que adjudicava à economia inglesa uma excepcional flexibilidade para operar no mercado europeu” (FURTADO, 1980, p.83).

mineira. A causa principal possivelmente foi a própria incapacidade técnica dos imigrantes para iniciar atividades manufatureiras numa escala ponderável” (p. 79).

No final do século XVIII, o Brasil passa por inúmeras dificuldades: as exportações de açúcar e ouro caem, a população aumenta e a renda *per capita* diminui. Além disso, o mercado mundial sofria transformações em função da Independência dos EUA e, em seguida, da Revolução Industrial, tornando o algodão o produto tropical mais desejado (FURTADO, 1980).

No meio das inúmeras dificuldades por que o Brasil vinha passando na época, o café começa a despontar como uma nova fonte de riquezas para o país. “Graças a essa nova riqueza forma-se um sólido núcleo de estabilidade na região central mais próxima da capital do país [Rio de Janeiro], o qual passa a constituir verdadeiro centro de resistência contra as forças de desagregação que atuam no norte e no sul” (FURTADO, 1980, p. 97).

Com a Revolução Industrial ocorrida na Europa (a partir da Inglaterra), o pequeno produtor foi sendo substituído por grandes unidades fabris que reuniam um número considerável de trabalhadores assalariados sob o controle do capitalista. Desta forma, o capitalismo passa do estágio comercial para o industrial, situação não mais compatível com o sistema de monopólios coloniais³⁹, baseado na mão-de-obra escrava.

Enquanto a Revolução Industrial se espalhava pela Europa, o Brasil sustentava-se às custas de uma economia agrária mantida em função da mão-de-obra escrava e algumas atividades manufatureiras isoladas, muito diferente do desenvolvimento técnico vivenciado pelos países do velho mundo no século XVIII.

³⁹ “[...] as colônias existem e são estabelecidas em benefício exclusivo da metrópole; este benefício se realiza pela produção e exportação, para ela, de gêneros de que necessita, não só para si própria, mas para comerciar com o supérfluo no estrangeiro; que, finalmente, o povoamento e organização das colônias deve subordinar-se a tais objetivos, e não lhes compete se ocuparem em atividades que não interessem o comércio metropolitano (PRADO JR., 1992, p. 126).

A Inglaterra, em especial, estava ávida por um mercado consumidor capaz de gerar demanda para seus produtos, o que seria impossível num regime escravagista, no qual os trabalhadores não são assalariados e, portanto, não podem consumir.

Em 1822 é proclamada a independência do Brasil (que se tornou república em 1889) em relação a Portugal, e décadas mais tarde, em 1888, com o apoio da Inglaterra, a Lei Áurea é assinada, abolindo a escravidão no país. No entanto, apesar de significar um avanço civilizatório, podemos afirmar que esse ato não resultou em melhores condições de vida para os antigos escravos.

[...] essa massa de antigos escravos, lançada no regime do trabalho livre e de auto-subsistência, de súbito e imprevisivelmente, mas despreparada psicologicamente para isto – para esta nova condição – mergulhou na degradação e na miséria, sem capacidade nenhuma para defender-se em face da burguesia industrial nascente, nem para assegurar-se contra ela um mínimo sequer de condições de vida. Faltavam-lhe as tradições de luta, o sentimento da liberdade individual, o espírito de independência econômica e a segurança do artífice europeu: vinham da servidão das fazendas, do ambiente senhorial das senzalas e dos gineceus fazendeiros e, realmente, não concebiam como cousa humanamente possível e exequível qualquer reação contra a nova classe superior, que lhe alugava o trabalho (VIANNA, 1987, p. 120).

Com a abolição, os ex-escravos passam a ser assalariados e são obrigados a vender sua força de trabalho para garantir o próprio sustento e o sustento de sua família. Esse grande contingente de “homens livres” disputa oportunidades de trabalho nos engenhos de açúcar e fazendas de café, aceitando o que os fazendeiros estavam dispostos a pagar pelo seu trabalho.

Nesse período, houve grande incentivo do Estado para o fomento de uma corrente de imigração européia para trabalhar nas lavouras de café. Furtado (1980) salienta que “é exatamente por essa época que tem início a formação da grande corrente migratória européia em São Paulo. As vantagens que apresentava o trabalhador europeu com respeito ao ex-escravo são demasiado óbvias para insistir sobre elas” (p. 139).

Os próprios imigrantes, em sua travessia para o Brasil, eram transformados em escravos antes mesmo de aqui desembarcarem.

Com efeito, o custo real da imigração ocorria totalmente por conta do imigrante, que era a parte financeiramente mais fraca. O estado financiava a operação, o colono hipotecava o seu futuro e o de sua família, e o fazendeiro ficava com todas as vantagens. O colono devia firmar um contrato pelo qual se obrigava a não abandonar a fazenda antes de pagar a dívida em sua totalidade (FURTADO, 1980, p. 126).

Para os ex-escravos, a condição de trabalhador livre não operava mudança alguma na posição que ocupavam na sociedade, pois as suas condições de trabalho e vida continuavam a ser precárias, assim como sua submissão em relação aos desmandos dos proprietários capitalistas. Conforme observa Furtado (1980), os trabalhadores assalariados gastavam praticamente todo o seu salário com alimentação e alguns bens de consumo (quando era possível), enquanto os proprietários, com um nível de consumo superior, reinvestiam parte de sua renda para a multiplicação de seu capital. Dessa forma, os assalariados permaneciam com pouco (e cada vez menos) e os proprietários com cada vez mais, em função da acumulação.

É importante ressaltar que a partir do momento que a mão-de-obra no Brasil passa de escrava a assalariada não existia, segundo Vianna (1989), uma organização operária e sindical em condições de interferir na fixação e regulamentação do trabalho. No entanto, o autor destaca que o Estado, com um propósito modernizador, já intervinha na disciplina do mercado de trabalho.

Benjamim Constant, observa Vianna (1989), apresentou ao Governo Provisório em 1889 uma proposta de regulamentação do trabalho que tratava de salários, jornada de trabalho, descanso semanal, férias anuais, aposentadoria e forma de dispensa do operário após sete anos de serviço, que não chegou a ser aprovada. Além disso, comenta o autor, nesse período foi publicado no *Diário Oficial* um decreto (nº1313, de 17 de janeiro de 1891), que

regulamentava o trabalho do menor, determinando condições de higiene e segurança e jornada para o trabalho. Esse decreto, no entanto, nunca entrou em vigor.

Em 1890 também foram revogados os dispositivos que consideravam a greve um crime, considerando ilícitos apenas atos de violência praticados durante o período de sua vigência. Além desse benefício, foi concedido aos trabalhadores das águas da capital federal e aos ferroviários o direito de férias remuneradas por 15 dias. Também nesse mesmo ano “toda a tentativa de corrigir, disciplinar ou regulamentar o mercado foi repelida em nome da liberdade do exercício profissional⁴⁰” (VIANNA, 1989, p. 47).

Neste sentido, Vianna (1989) sustenta que “entre 1891 e 1919, no decurso de quase três décadas, a classe operária brasileira se viu como força isolada no mercado, ausente da vida legal” (p. 49). Segundo esse autor, “a única produção legal tendo por objeto o mundo do trabalho será referente à vida associativa operária” (p. 50), legitimando o direito de criação de sindicatos e viabilizando ao operário apresentar-se no mercado de trabalho como categoria social.

O vendedor livre de sua força de trabalho se percebe numa relação desigual para transacionar sua mercadoria específica, recorrendo a contratação coletiva. Não obstante, a sociedade, se por um lado lhe assegura o direito de associação, por outro lado proíbe-lhe que o exerça plenamente. Esse limite, contudo, não é reconhecido pelos sindicatos, que incrementam sem cessar seus esforços no sentido de intervir nas relações de trabalho em nome de seus filiados (VIANNA, 1989, p. 51).

Em 1919, o governo brasileiro assina o Tratado de Versailles⁴¹, em função do qual é obrigado a regulamentar as condições de trabalho. Nasce o Direito do Trabalho e “um novo contratante começa a surgir legitimamente no mercado – o trabalhador coletivo organizado em sindicatos” (VIANNA, 1989, p. 61). No entanto, é importante salientar que o patronato

⁴⁰“Ser culto, moderno, significa, para o brasileiro do século XIX e começo do século XX, estar em dia com as idéias liberais, acentuando o domínio da ordem natural, perturbada sempre que o Estado intervém na atividade particular” (VIANNA, 1989, p. 38).

⁴¹ Tratado que oficialmente põe fim à Primeira Guerra Mundial.

brasileiro opunha-se à intervenção do Estado nas relações de trabalho e não hesitava em apelar para o aparato policial sempre que se sentia ameaçado pelas reivindicações operárias.

A década de 20, relata Segnini (1986), também é o período no qual o taylorismo começa a ser introduzido no Brasil. O modelo taylorista de organização do trabalho, observa a autora, é inicialmente empregado pela Companhia Paulista de Estradas de Ferro com o objetivo de reduzir a dependência da empresa em relação ao trabalhador ferroviário e também como uma estratégia de adequação a uma nova tecnologia – a eletricidade, cuja implantação ocorreu em 1921.

Esse período também é marcado por uma ação mais intensa do operariado que, inspirado na experiência da Revolução Russa de 1917, via nas propostas políticas comunistas a esperança para a emancipação do trabalho, um exemplo disso é a fundação do Partido Comunista Brasileiro (PCB) em 1922.

Em função do contexto sóciopolítico que antecedeu à introdução do taylorismo no Brasil, caracterizado por crises econômicas e sociais, a burguesia cafeeira, proprietária da Companhia Paulista, sentiu-se ameaçada. Seus proprietários, ressalta Segnini (1986), perceberam que, para melhor controlar o trabalhador, era necessário “educá-lo” – o trabalhador precisava ser adaptado à introdução da energia elétrica, que vinha substituir a energia a vapor nos processos produtivos. O taylorismo, nesse sentido, demonstrava ser uma alternativa interessante para resolver os problemas enfrentados pelo capital.

Apresentada como ciência do trabalhador, a administração científica foi utilizada para maximizar a produtividade do trabalhador individualmente, diminuindo, proporcionalmente, o número de ferroviários que compunham o trabalhador coletivo da companhia. Já no primeiro ano (1928) da implantação das técnicas de racionalização do trabalho houve uma diminuição de 8,26% dos trabalhadores empregados na Companhia Paulista para um aumento de lucro líquido da empresa de 18% (SEGNINI, 1986, p.88).

Segnini (1986) denomina o taylorismo implantado no Brasil pela burguesia cafeeira de “taylorismo caboclo”, pois, diferentemente do receituário sugerido por Taylor, o objetivo aqui não era oferecer maiores salários aos trabalhadores a fim de estimular o consumo e reduzir os conflitos de classe; a introdução da administração científica no país propunha-se a formar um novo tipo de trabalhador, fazendo uso da educação e da disciplina para adequá-lo às necessidades da indústria nascente.

No final dos anos 20, ressalta Vianna (1989), o perfil do Direito do Trabalho⁴² no Brasil é delineado com a regulamentação de grande parte das condições de trabalho – acidentes de trabalho, férias, código de menores e seguro contra doenças.

No entanto, observa Vianna (1989), o patronato brasileiro não assistiu ao decreto de tais medidas calado. Em 30 de outubro de 1926, envia um relatório ao Conselho Nacional do Trabalho, contendo os motivos pelos quais se opunha à lei de férias aprovada em benefício dos operários. Os industriais sustentavam sua oposição alegando que no ócio os trabalhadores iriam perder-se na corrupção. Além disso, afirmavam que “a saída dos trabalhadores em férias, principalmente daqueles que desempenhassem papéis importantes, desorganizaria a produção, encarecendo seu custo pelos altos salários a serem cobrados pelos trabalhadores, que viessem a ocupar por apenas 15 dias os lugares dos seus companheiros” (p. 81).

Os industriais também se opuseram aos limites impostos para a contratação de menores e contra o seguro contra doenças, afirmavam que “para a prevenção das enfermidades não há nada melhor que um salário alto”, bem ao estilo de Henry Ford.

⁴²Para Vianna (1989), “o Direito do Trabalho emerge como uma conquista da classe trabalhadora contra o pacto original do liberalismo, impondo limites legais – externos – ao homem petivo” (p. 23). No entanto, observa o autor “o Direito do Trabalho, de conquista das classes subalternas, vira-se contra elas. E não é a contestação realizada por essas que suprime a forma mercantil, e com ela seu conteúdo. É suprimida pela lei, que assim introduz a noção de que a força de trabalho não pertence ao âmbito do privado, achando-se tutelada pelo Estado e sujeita às suas razões” (p. 29).

A burguesia industrial brasileira, afirmando sua pretensão hegemônica, nega mostrar-se neutra quanto ao problema. Assume conseqüentemente o evangelho fordiano do trabalho e seu escopo totalizante de submeter o trabalhador à fábrica, a partir do controle de sua vida instintiva. [...] O proletariado brasileiro ainda não teria aderido aos valores do industrialismo. O afrouxamento repentino pelas férias de sua ligação com a fábrica poderia ser altamente danoso para sua moralidade. O fato de estar à margem do sistema de educação formal e oficial da sociedade o situaria num plano de perigosa disponibilidade para seguir condutas desviadas (VIANNA, 1989, p. 79).

2.4.2 A Indústria Emergente Pós 30

O final do século XIX é marcado pela transformação de uma economia baseada na mão-de-obra escrava em um sistema econômico fundamentado no trabalho assalariado empregado nas plantações de café e nas indústrias nascentes.

Do ponto de vista político, desde a proclamação da república em 1889 até 1930, alternavam-se no poder representantes das oligarquias paulistas e mineiras – era o chamado acordo do café-com-leite. Em 1930 esse acordo foi rompido, explode a Revolução de 30 e com a vitória dos “revoltosos”, o líder político do Brasil passa a ser Getúlio Vargas⁴³, candidato da Aliança Liberal. Há aí uma intensa transformação nas relações institucionais brasileiras, inaugurando um período que vai até 1945, quando Vargas é deposto.

A revolução de 1930 significou, inegavelmente, o fim de um ciclo, o agrário-exportador, e o início de outro, que gradativamente criou as bases para a acumulação capitalista industrial no Brasil. Porém essa transição não se deu de forma superadora, radical e abrupta. Pelo contrário, deu-se de forma conciliadora, quando os interesses agrários, expressando o velho, mesclaram-se com os interesses urbanos e industriais emergentes, num rearranjo do bloco do poder onde nenhuma fração dominante na fase anterior foi absolutamente excluída. Essa forma reacionária de transição, se de um lado não tocou na estrutura latifundiária e ainda permitiu o crescimento da emergente burguesia industrial, não comportou qualquer forma efetiva de participação das classes populares (ANTUNES, 1990, p. 72).

É justamente a partir dos anos 30 que tem início um processo mais intenso de industrialização (tardia) no Brasil. As conseqüências da crise de 29, em função da qual a

economia agro-exportadora baseada no café entra em decadência, não atingiram de forma grave o setor industrial que, a partir de 1933, iniciou um processo de recuperação que estimulou o desenvolvimento das atividades industriais no país. Esse desenvolvimento se estendeu até meados da década de 50, tendo como principal contribuição externa a eclosão da Segunda Guerra Mundial (1939-1945) (ANTUNES, 1990).

A industrialização brasileira foi sendo estruturada para o atendimento das necessidades internas do país, que contava com uma estrutura produtiva pouco diversificada, limitada à produção de bens de consumo não duráveis – destinados ao consumo das camadas populares. O processo de substituição das importações – exportando-se bens primários e importando-se bens manufaturados – possibilitou ao Brasil desenvolver uma infra-estrutura interna básica para viabilizar a produção de manufaturados e assim equilibrar a balança comercial⁴⁴.

Antunes (1990) ressalta que o nascimento da indústria de bens de consumo (como a têxtil) no Brasil deu-se a partir do capital cafeeiro, pois o mesmo oferecia menores riscos de investimento que a indústria de bens de produção. No entanto, o autor destaca que da mesma forma que o capital cafeeiro impulsionou o desenvolvimento da indústria no país, ele também impôs barreiras para a sua expansão. É importante salientar que no processo de industrialização brasileira “a máquina foi introduzida antes mesmo que o trabalho artesanal individual, aqui praticamente inexistente, e o trabalho manufatureiro, efetivando a subordinação real do trabalho ao capital” (ANTUNES, 1990, p. 49).

Bastante diverso é o processo de formação da classe operária no Brasil, cuja constituição deu-se preponderantemente dentro de um contexto onde predominava a grande indústria. Porém, e é forçoso aqui ressaltar, o fato desta classe ter nascido dentro de um mundo já fabril, onde, como se disse, predominava a grande indústria, e, conseqüentemente, não ter percorrido as formas clássicas de produção anteriores, dadas pelo artesanato e manufatura, não permite desconsiderar que essa indústria teve um nascimento

⁴³ Este período getulista pode ser dividido em três fases: Governo provisório (1930-1934); Governo constitucional (1934-1937) e Governo ditatorial (1937-1945).

⁴⁴ O Brasil, conforme já exposto, exportava bens primários e importava bens de capitais e essa relação desequilibrava a balança comercial do país, pois as exportações não conseguiam custear importações, havia a necessidade de produzir internamente bens manufaturados.

hipertardio, já num momento avançado das guerras imperialistas, e numa posição subordinada e dependente dos países capitalistas hegemônicos (ANTUNES, 1990, p. 58).

Portanto, é ao período Vargas que se atribuem os principais avanços econômicos, legais e institucionais dos trabalhadores brasileiros, pois é nele que se ensaia a existência de uma classe operária em sentido clássico, concentrada em centros industriais, com um grande contingente de trabalhadores empregados no mesmo espaço fabril e, portanto, com todas as decorrências políticas de uma classe operária emergente.

No que se refere às relações de trabalho, a ascensão de Getúlio Vargas ao poder é aliada a grandes vitórias para a classe operária. De fato, foram criadas nesse período inúmeras leis trabalhistas que asseguravam ao trabalhador direitos básicos - leis que foram reunidas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943. A política trabalhista de Vargas tinha a função de conquistar a simpatia da classe operária (um contingente crescente) e, ao mesmo tempo, dominá-la, por meio do controle dos sindicatos. Nesse período, portanto, constroem-se as condições econômicas e institucionais para o aparecimento de uma sociedade industrial adulta.

Dessa forma, a legislação trabalhista e sindical faz parte de um mesmo projeto de dominação. E isso não só porque elas são expressão de uma forma específica de relação do Estado com a classe operária, mas fundamentalmente porque o próprio Estado vinculou a legislação trabalhista à legislação sindical, como forma de minar o sindicalismo independente e impor o sindicato oficial (LEITE, 1987a, p. 89).

Vianna (1989) observa que o debate sobre a relação da política estadonovista com a criação das leis do trabalho necessita de uma visão crítica, pois não considera a pressão exercida pelos trabalhadores para a outorga dos seus direitos, passando a idéia de que não

houve mobilização operária⁴⁵ para a conquista de melhores condições de trabalho e de uma legislação que os amparasse legalmente frente ao capital e atribui ao Estado o papel de guardião dos interesses dos trabalhadores, subtraindo, ou pelo menos ocultando “o caráter verdadeiro da legislação getuliana – controladora e repressiva do comportamento operário” (p. 31).

Antunes (1990) concorda com Vianna (1989), ao comentar que, apesar de a política estadonovista ter uma atuação controladora no que se refere à política sindical, em relação à legislação trabalhista, a história foi diferente, para o autor “essa inegavelmente correspondeu – ao contrário do decantado ‘mito da outorga’ – a uma luta da classe operária, especialmente desde a segunda década do século XX, visando à constituição dos direitos fundamentais do trabalho” (ANTUNES, 1990, p. 74).

Em matéria de relações de trabalho, durante os anos 30 foi criado o Departamento Nacional do Trabalho; houve a regulamentação do trabalho feminino; o estabelecimento da jornada de oito horas para os comerciários e industriários; definiram-se regras sobre o trabalho de menores na indústria; as carteiras profissionais foram criadas; foi concedido o direito de férias aos bancários e industriários e foi alterado o estatuto das Comissões Mistas de Conciliação e Julgamento⁴⁶, para só conceder direito de demanda aos sindicalizados (VIANNA, 1989). Com a promulgação da Constituição de 1934, os direitos trabalhistas fundamentais foram reconhecidos (salário mínimo, jornada de oito horas, indenização na demissão sem justa causa entre outros.).

Além disso, Vianna (1998) destaca que “o movimento operário e sindical teve facultada livre atenuação sobre o mercado, apesar de não se ter verdadeiramente isento o

⁴⁵“A reconstituição da movimentação operária nos anos pré-30 [conforme demonstram alguns estudos] não deixa dúvidas sobre a natureza reivindicante, capacidade de organização e aglutinação de grandes massas operárias. Evidenciou-se também que o sentido da ação não se esgotava numa pauta economicista, incluindo a luta por direitos sociais e políticos” (VIANNA, 1989, p. 32). Só para se ter uma idéia, “de 1917 a 1920, houve mais de duzentas greves no Rio de Janeiro e em São Paulo” (KONDER, 2003, p. 42).

controle do Ministério do Trabalho; a aparência de emancipação do movimento operário e sindical veio coincidir com a ampliação da política intervencionista estatal sobre o mercado” (p. 38).

Em 1937, alertando para a “ameaça comunista”, Getúlio Vargas decreta estado de guerra – no qual todos os direitos e garantias individuais são suspensos. Com o golpe de 10 de novembro, entra em vigor o Estado Novo, governo ditatorial de Vargas. Nessa nova ordem, a Constituição liberal de 1934 foi substituída por uma Nova Constituição, a Carta de 1937⁴⁶ que, entre outras determinações, proibia qualquer tipo de greve (considerada um recurso anti-social) e vinculava os sindicatos diretamente ao governo.

Após o ano de 1937, o movimento operário e sindical passa por profundas transformações. O Estado torna-se agente regulador de todos os aspectos que envolviam o mercado de trabalho, assumindo forma corporativa sob um governo ditatorial.

Os sindicatos passam a ser reconhecidos pelo Ministério do Trabalho, que impunha uma série de determinações e detinha o poder de intervir com sanções penais naquelas instituições, tirando de cena sindicalistas afinados com a luta pelos direitos de sua classe. Segundo Vianna (1989), “os sindicatos estavam sujeitos à permanente vigilância estatal por meio de representantes do Ministério do Trabalho, que detinham a faculdade de assistir às assembléias e o poder político de polícia de investigar sua contabilidade” (p. 147).

Neste período, foi preponderante o papel do Estado na expansão do capitalismo no país, tendo em vista o controle imposto sobre as instituições de defesa dos interesses dos trabalhadores, por outro lado “contrariando as aspirações dos empresários, recuava da incômoda posição de único agente interventor no mercado de trabalho, antepondo entre o

⁴⁶ Essas comissões debatiam acerca de questões entre empregados e empregadores.

⁴⁷ “Em matéria de legislação social, no fundamental, reiteram-se os preceitos da carta anterior, definindo de forma acabada vários benefícios, como o de férias e indenização por tempo de serviço, no sentido de se prescindir de uma legislação ordinária posterior. A marca distintiva no novo texto constitucional, tirante suas disposições sobre organização sindical, consiste na precisa disciplina do instituto da contratação coletiva de trabalho” (VIANNA, 1989, p. 217).

capital e o trabalho a neutralidade e a impessoalidade das regras do direito” (VIANNA, 1989, p. 227).

2.4.3 O Pós-Vargas e o Capitalismo Moderno

Com o fim da era Vargas, em 1945⁴⁸, há mais uma vez mudança nos ventos políticos com um período de relativas liberdades ou franquias democráticas. Os trabalhadores começam a se organizar de uma forma mais efetiva e razoavelmente independente do Estado, os movimentos reivindicatórios no campo e na cidade crescem de maneira extraordinária - no campo através das organizações que ficaram conhecidas como ligas camponesas e na cidade através da organização dos trabalhadores em torno dos seus sindicatos, seus organismos de combate.

Com a Constituição de 1946, uma nova estrutura legal baseada na Justiça do Trabalho passa a mediar as relações entre capital e trabalho no país. Mantendo a legislação da era Vargas e acrescentando a garantia do direito de greve, a Carta de 46 atribuiu à Justiça do Trabalho o papel de resolver as questões individuais e coletivas relacionadas ao mercado de trabalho. No que diz respeito aos sindicatos, apesar de permanecerem sob a fiscalização do Ministério do Trabalho, recuperam sua personalidade privada e, driblando a legislação, conseguem em muitos momentos agir com liberdade. Nesse sentido, pode-se afirmar que a dinâmica do mercado de trabalho estava ao mesmo tempo sob influência do Estado e da classe operária (VIANNA, 1989).

É preciso assinalar que esse período pós-guerra, no qual o Brasil vai alcançar sua maturidade industrial, é um período em que se assiste no mundo inteiro a um intenso processo de crescimento econômico razoavelmente sustentado, denominado de “os trinta anos gloriosos do capitalismo”, no qual estão combinados um modo de produção baseado nos pressupostos

⁴⁸ Em 29 de outubro de 1945, o palácio do Catete foi cercado por tropas militares que obrigaram Getúlio Vargas a renunciar.

fordistas de organização do trabalho e um modo de regulação baseado em maior ou menor medida numa concepção keynesiana de organização do Estado, cujo maior desenvolvimento se deu nos países do chamado primeiro mundo, onde se instaurou o que hoje se conhece como *Welfare State* ou Estado de bem-estar-social.

O fordismo foi implantado de forma bastante precária no Brasil⁴⁹, num contexto econômico de acentuada concentração de renda e exclusão social, dificultando o estabelecimento de um mercado de consumo de massa e negociações com o sindicato, característica do “compromisso fordista” de aliar produtividade e elevação do padrão de vida dos trabalhadores.

Sendo assim, salientamos que o Brasil, efetivamente, nunca teve um estado de bem-estar social, nunca houve esse modo de organização da sociedade no país. O que se pode admitir é que no máximo em algumas ilhas político-econômico-geográficas houve ações do poder público nesta direção, notadamente, ilhas vinculadas à produção industrial dinâmica – São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro.

No que se refere ao desenvolvimento econômico, Furtado (1980) sustenta que o crescimento da economia brasileira no pós-guerra estava diretamente vinculado à política cambial adotada e ao controle seletivo imposto às importações, que assim se voltou para a compra de bens de produção.

A dinâmica de crescimento do capitalismo industrial se reproduz aqui no Brasil no período compreendido entre 1945 e 1964, marcando uma conjuntura de intenso crescimento, especificamente com a vinda da indústria automobilística.

⁴⁹“o fordismo dos países periféricos recebe qualificativos como **fordismo periférico, fordismo incompleto, fordismo autoritário** (baixos níveis de qualificação e de escolaridade da força de trabalho, altos índices de rotatividade, baixos salários)” (LARANJEIRA, 2002, p.125).

Na década de 50, com Juscelino Kubitschek na presidência e seu lema “avançar 50 anos em 5”⁵⁰, o processo de industrialização torna-se mais acentuado, assim como se acentua a formação de uma classe operária nos centros industriais brasileiros. O governo JK caracterizou-se por uma política que priorizava a industrialização calcada no ideário progressista e na internacionalização da economia.

Esse processo histórico-econômico é rompido do ponto de vista das instituições políticas em 1964, com o que foi chamado por Ricardo Antunes de “a grande noite”, referência à instauração da ditadura militar na virada da noite de 1º de abril de 1964, com a deposição do então presidente João Goulart⁵¹.

Mais uma vez a história se repete, com exílios, prisões e assassinatos de dirigentes políticos por parte da ditadura. No entanto, o processo econômico brasileiro não se interrompe, ao contrário, o processo de substituição das importações intensifica-se de tal forma, que o Brasil cresceu a taxas extraordinariamente importantes, notadamente no período de 1968 a 1973.

De 1964 em diante, em que se verifica uma situação de pleno controle do mercado por parte do Estado; porém, sem que se altere o estatuto institucional do sindicato; cria-se uma legislação que, na realidade, inviabiliza a vida operária independente, ‘publicizando’ os sindicatos pela atribuição de uma série de funções de caráter estatal, embora conserve legalmente sua natureza de órgão privado; por medidas administrativas e repressivas, submete-se a vida associativa das classes subalternas; não obstante, tal submissão não se opera em nome de uma pauta declarada de valores alternativos ao liberalismo e ao ‘comunitarismo’, instalando-se no interior de um discurso pragmático, que não enuncia seu prazo de carência e que apelativamente se socorre da necessidade de se incrementar as taxas de acumulação (VIANNA, 1989, p. 39).

É interessante observar que durante a ditadura militar, se de um lado as franquias democráticas são extintas – eliminação das eleições diretas, fim da liberdade sindical,

⁵⁰ Com esse objetivo, o governo lançou o Plano de Metas, programa que priorizava cinco setores fundamentais: energia, transporte, alimentação, indústrias de base e educação.

repressão violenta dos movimentos políticos, tanto no campo como na cidade -, paralelamente a indústria permanece em sua dinâmica de desenvolvimento, a ponto de o Brasil alcançar a posição de oitava economia do mundo neste período. Portanto, em meados da década de 70, o país tem uma economia francamente industrial e pensando, inclusive, em tornar-se uma nação preponderante no conceito dos países de todo o mundo⁵². É o período compreendido entre os anos de 1968 a 1973, conhecido como o “milagre brasileiro”.

A ditadura também é marcada por intensas transformações nas relações entre capital e trabalho - com as formas de organização coletiva reprimidas, o caminho ficou livre para a exploração da força de trabalho. Leite relata que “as condições de vida e de trabalho a que estavam submetidos os trabalhadores brasileiros foram bastante deterioradas a partir de 1964, com o incremento da repressão e do autoritarismo do Estado” (1987b, p. 99). A autora revela que os trabalhadores tiveram seus direitos limitados por meio de medidas restritivas como a da nova política salarial, do FGTS e da nova lei de greve. Verificamos, dessa forma, que a repressão do Estado auxiliou a dominação capitalista, intensificando o autoritarismo nas fábricas.

O estabelecimento de uma maior vigilância e de uma rígida disciplina sobre os trabalhadores nos locais de trabalho – que a separação entre execução e concepção favorece – foi, sem dúvida, incentivado pela difusão de práticas repressivas sobre o conjunto da sociedade e pela dificuldade dos trabalhadores reagirem coletivamente à dominação do capital (LEITE, 1987b, p. 100).

Com as medidas repressivas do Estado, destaca Leite (1987b), os trabalhadores não só tiveram o trabalho intensificado (aumento do ritmo e cadência, horas extras entre outros),

⁵¹ Durante o seu governo era grande a mobilização das massas trabalhadoras contra a exploração das classes dominantes.

⁵² É de 1973 a iniciativa principal de ingressar o Brasil na era da energia atômica, a partir de um acordo feito entre o governo Geisel e o governo alemão. Igualmente do ponto de vista da tecnologia moderna, notadamente no campo da ciência da computação esse período é marcado por intensos investimentos brasileiros neste mercado.

como também sofreram as conseqüências de artifícios mais sutis de controle. Tais artifícios incluíam a política salarial e de cargos - com negociações individuais e internas junto à empresa, fragmentando o poder coletivo dos operários - e a definição de critérios para conseguir promoções e gratificações salariais – por meio das quais a competição entre os trabalhadores é incentivada, dificultando a organização coletiva frente ao poder do capital.

Segundo a autora, as greves que eclodiram a partir de 1978 oportunizaram aos trabalhadores manifestar sua insatisfação contra o poder do capital, por meio do questionamento de muitos aspectos relativos a “organizações do processo de trabalho na moderna empresa, tais como: disciplina do trabalho; ritmo e cadências de trabalho; critérios de demissão, recrutamento e promoções; escalas salariais e controle das chefias sobre os trabalhadores” (p. 102).

O início dos anos oitenta marca, portanto, um processo de reaparecimento das organizações populares, quer sejam estudantis, operárias, comunitárias ou religiosas - como é o caso das comunidades eclesiais de base. Além disso, esse período assiste a uma intensificação das lutas de trabalhadores⁵³, notadamente no ABC paulista e na região industrial de Minas Gerais.

Neste sentido, as mobilizações dos trabalhadores que surgiram a partir de 1978, segundo Leite (1987b), “colocaram novamente na ordem do dia a discussão de um problema que parecia adormecido pelos longos anos de repressão que se abateu sobre os trabalhadores, qual seja, o das condições de vida e de trabalho da classe trabalhadora” (p. 97).

Instaura-se lentamente, neste país, do ponto de vista institucional, um retorno às liberdades democráticas. Neste período é conquistada a anistia; aparece, na região do ABC

⁵³ “Já a partir de 1973, vários movimentos de resistência começaram a surgir como expressão da luta que se foi desencadeando no interior das fábricas. Através de táticas diversas como paralisações parciais e por seção, boicote, operações tartarugas etc..., os trabalhadores não só expressaram sua resistência às duras condições de trabalho a que estavam submetidos, como conseguiram algumas conquistas importantes” (LEITE, 1987b, p. 101).

paulista, um processo político que ficou conhecido como novo sindicalismo⁵⁴; são fundados partidos de orientação oposicionista, colocando fim ao bi-partidarismo vigente até então, e a partir daí intensificam-se as pressões e as concessões do Estado por ampliação dos direitos democráticos até se conseguir as eleições diretas – impulsionadas pelo movimento por diretas já.

O Novo Sindicalismo foi em grande parte, animado pelos princípios básicos da autodeterminação, de autoconstrução de instâncias organizativas e de independência em face do poder. Em 1980, foi publicado o texto *11 teses sobre a autonomia*, que se contrapunha, claramente, à concepção leninista da ação política e sindical até então majoritária na esquerda brasileira. O texto serviu de elemento de identificação de grupos de intelectuais e de trabalhadores que tiveram destacada atuação no cenário político e acadêmico da década (CATTANI, 2002b, p. 48).

Com o ressurgimento do movimento operário, observa Leite (1987b), a luta dos trabalhadores passa a focalizar aspectos relativos às condições e relações de trabalho, questionando, por meio de seus organismos de combate, a dominação capitalista no interior dos muros organizacionais. Apesar de concentrar grande parte de seus esforços na melhoria dos salários, a luta dos trabalhadores também passou a “denunciar o autoritarismo que impera nas relações de trabalho no Brasil, vindo somar-se às demais vozes que pediam a democratização da vida política do país” (LEITE, 1987b, p. 97).

A ditadura militar se exaure na metade da década de 80, depois de um processo de degradação, inclusive ético, com inúmeras denúncias de corrupção e manipulação de dados econômicos. O poder então é, de certa forma, entregue a uma coalização conservadora (mais uma vez) liderada por Tancredo Neves, que não chega a assumir, devido à enfermidade que resultou em seu falecimento. José Sarney assume, então, a presidência em seu lugar.

⁵⁴ O Novo Sindicalismo buscava desburocratizar e transformar as instituições sindicais em órgãos mais representativos dos interesses da classe operária.

A década de oitenta, ao mesmo tempo que assiste a uma extensão das liberdades democráticas e à restauração dos direitos civis, inaugura no Brasil e também no mundo, um processo de depressão econômica⁵⁵ que, para alguns intelectuais, é onde o sistema capitalista começa a apresentar sinais de esgotamento. Destacamos que os resultados dessa crise econômica não foram revertidos até hoje.

2.4.4 A Fase Neoliberal

A década de oitenta marca para o mundo inteiro, de um lado, um processo de estagnação econômica e, de outro, um questionamento dos fundamentos da sociedade baseada no estado de bem-estar social. Além disso, no que concerne à organização dos trabalhadores, a recessão tornou as lutas cada vez mais difíceis, principalmente em função do desemprego crescente.

Dessa forma, a partir de dois governantes – Ronald Reagan nos EUA e Margareth Thatcher na Inglaterra - os fundamentos dessa modalidade de organização da economia e da sociedade passam a ser duramente atacados, dando lugar ao que hoje se conhece como “neoliberalismo” e que propugna por um encolhimento do Estado no nível econômico e sua redução à dimensão mínima necessária.

A economia liberal extrai sua legitimidade de uma complexa série de fatores. Entre os de ordem ideológica, destaca-se a convicção, amplamente partilhada, de que a organização produtiva, regulada pelo livre mercado, é eficiente e racional. Por possuir essas qualidades, superiores a outros sistemas, sua expansão far-se-ia de maneira equilibrada, homogênea e amplamente integradora. Em outros termos, o capitalismo absorveria um número crescente de indivíduos, submetendo-os aos mesmos princípios organizativos (CATTANI, 2000, p. 40).

Esse período, portanto, é caracterizado por um intenso processo de privatizações e pela transferência para a iniciativa privada de funções até então tidas como clássicas do Estado

⁵⁵ A década de oitenta ficou conhecida como a “década perdida”.

contemporâneo - saúde e educação. De tal forma que o Estado indutor do crescimento econômico passa a se desfazer dos instrumentos estratégicos de promoção desse desenvolvimento, com a venda das principais estatais ou das estatais mais lucrativas.

Essa abertura às concepções neoliberalistas iniciou no fim dos anos 80 com o curto período Collor, tendo seu prosseguimento se agudizado e estruturado durante os dois mandatos do Presidente Fernando Henrique Cardoso que, atuando como representante oficial do neoliberalismo no Brasil, impôs uma reforma constitucional vinculada aos interesses do “Consenso de Washington”, entre os quais destacam-se: “ajuste fiscal; redução do tamanho do Estado; fim das restrições ao capital externo; abertura do sistema financeiro; desregulamentação (redução das regras governamentais para o funcionamento da economia); reestruturação do sistema previdenciário” (COGGIOLA, 1995, p. 196).

2.4.4.1 Neoliberalismo e degradação do trabalho

É importante assinalar que esse período se reflete de uma forma profunda nas relações de trabalho. Com a tão comentada “globalização da economia”, uma das conseqüências foi a abertura descriteriosa do mercado brasileiro a toda a sorte de concorrência de importados. Tal fato desestruturou a economia do país, ao mesmo tempo que houve uma correspondente desestruturação nas relações entre capital e trabalho, com o conseqüente abandono dos trabalhadores e a perda dos rumos de seus organismos de luta.

A reestruturação capitalista, neste final de século, alterou, profundamente, as bases que davam, sustentação ao movimento. A globalização, a especialização flexível, a precarização dos contratos de trabalho e a realocação industrial tendem a fragmentar os coletivos de trabalho e a ampliar a concorrência entre os trabalhadores ativos e dos empregados, entre os estáveis e os trabalhadores com contratos precários e a tempo parcial (CATTANI, 2002b, p.292).

No Brasil, as contradições se repetem, Faria (2001), ao apresentar os dados de um estudo que procurava examinar as conseqüências da automação sobre o processo de trabalho

em uma indústria de refrigeração brasileira, alerta para a necessidade de identificar as transformações nas relações de trabalho, levando-se em consideração as dimensões humanas decorrentes da reestruturação produtiva. Neste sentido, o autor faz sua análise a partir da percepção dos trabalhadores em relação a aspectos como qualificação, emprego, controle sobre o processo de trabalho, produtividade e qualidade, competitividade, condições de trabalho, entre outras.

Sendo assim, Faria (2001) aponta para o fato de que, na opinião dos trabalhadores, com a automação, o trabalho tornou-se menos “pesado”, não exigindo mais esforço físico para sua realização, ao mesmo tempo que teve o conteúdo das tarefas reduzido, não exigindo mais do trabalhador o “saber profissional”.

Observa-se que as novas tecnologias, ao mesmo tempo que qualificam o trabalhador em termos de saber instrumental, desqualificam-no em conhecimento do ofício, o qual vem sendo transferido paulatinamente para as novas máquinas, destituindo o trabalhador de sua posse (FARIA, 2001, p. 201).

O mesmo autor prossegue sua análise, destacando que para os trabalhadores a automação tem implicações negativas sobre a quantidade de mão-de-obra. Além disso, os trabalhadores percebem a intensificação do ritmo de trabalho e o aumento da disciplina nas fábricas. Quanto ao ambiente de trabalho, a automação operou mudanças positivas. Agora, o trabalhador trabalha num ritmo acelerado e desgastante, num ambiente mais bem estruturado e com menores riscos de acidentes.

Faria (2001) constata que as alterações econômicas e institucionais provocadas pela incorporação da automação no que se refere à gestão do processo de trabalho, tanto para o trabalhador individual como para o coletivo, relacionam-se muito mais à forma do que ao conteúdo. Para o autor, a crítica dos trabalhadores em relação às implicações das novas

tecnologias “está mais assentada no medo e no desconhecimento dos efeitos observados do que em uma reflexão elaborada destas novas dimensões, que é necessário fazer” (p. 207).

Internamente, as palavras de ordem deste combate assumem sempre a defesa da organização, da empresa, e jamais do empregado, do trabalhador: é necessário “enxugar os quadros”, “diminuir as estruturas”, “queimar gorduras”, “arrumar a casa”, “fazer uma faxina”. Estes eufemismos pretendem diminuir, no plano simbólico e imaginário, as razões organizacionais causadoras de sofrimento, aflição e medo: rebaixamento, dispensa, marginalização. Neste combate entre concorrentes, nesta luta pela competitividade e pela melhoria dos índices de produtividade, a organização pode perder ou ganhar, mas os indivíduos, de uma forma ou de outra, sempre perdem: emprego, saúde física, psicológica e emocional, autonomia moral e intelectual (FARIA, 2001, p. 207).

Nesta nova conjuntura, portanto, as empresas passaram a trabalhar com núcleos de trabalhadores cada vez mais reduzidos e estendendo contratos precários a um número cada vez maior de pessoas, de tal forma que hoje, há no Brasil milhões de trabalhadores sem nenhum tipo de garantia institucional, por parte do Estado ou sindicato. Para Coggiola (1995), “as políticas neoliberais, especialmente aquelas destinadas a varrer conquistas históricas dos trabalhadores [...] constituem claramente uma tentativa de descarregar a crise do capitalismo nas costas dos trabalhadores” (p. 196).

Leite (1997) afirma que o crescimento de oportunidades de trabalho localiza-se justamente entre aquelas funções mal-remuneradas e caracterizadas por uma alta taxa de rotatividade. A instabilidade, precariedade e informalidade no trabalho incide até mesmo nos grupos de trabalhadores com níveis de escolarização mais altos. O trabalho estável, bem pago e qualificado, passa a ser, cada vez mais, privilégio de uma minoria. Esse, portanto, constitui o novo nexos da produção terceirizada.

Segundo o Departamento Interinstitucional de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE, 2000), em 1999 houve expansão de 2,6% do trabalho autônomo e de 4,8% do assalariamento sem carteira de trabalho assinada no setor privado. Além disso, diminuiu em 2,0% o emprego assalariado com carteira, permanecendo em queda pelo quarto ano

consecutivo. Além disso, houve aumento da taxa média anual de desemprego, de 18,2% para 19,3%, entre 1998 e 1999. “Superando, mais uma vez, todos os patamares anuais registrados na PED⁵⁶, essa taxa permitiu um contingente de 1.715.000 pessoas desempregadas na RMSP⁵⁷” (p. 4).

A terceirização, a fragmentação dos coletivos operários, vem acompanhada por uma expressão genérica presente com bastante frequência nas publicações recentes: flexibilização ou especialização flexível, uma espécie de contramovimento à rigidez dos métodos fordistas-tayloristas de produção.

A flexibilização não tem nada a ver com a modernização do processo produtivo. Simplesmente dirige-se a intensificação dos ritmos de trabalho e para o incremento patronal. Modificando os períodos de descanso, a velocidade das operações e as normas de segurança frente aos acidentes, potencializa-se a mais-valia relativa, extraída mediante cotas crescentes de trabalho em menores lapsos de tempo. A “adaptação às novas tecnologias” é um pretexto para intensificar o esforço de trabalho e ampliar seu volume não remunerado (KATZ, 1995, p. 228).

É por meio da subcontratação e do emprego sem vínculo legal que vem sendo, dia a dia, posta em prática a flexibilização do trabalho - uma estratégia de fuga por parte das empresas em relação às exigências dos sindicatos e também a maneira encontrada pelos empresários de reduzir, ou mesmo, eliminar custos trabalhistas. Tais estratégias são utilizadas abertamente, sob os olhos da legislação trabalhista brasileira, que não tem representado impedimento para que empresas enfrentem a competição acirrada do “mercado globalizado”, sacrificando os direitos dos trabalhadores e atirando-se numa vida labutar precária (TELLES, 1994).

A tendência à informalidade do trabalho tem também outra questão determinante: a legislação trabalhista está sensivelmente debilitada. A inflação tem fragilizado as funções do Estado e como resultado acentuou a sonegação fiscal, dada a informalidade nas relações de trabalho. A atual crise

⁵⁶ Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED),

⁵⁷ Região Metropolitana de São Paulo.

fiscal do Estado reforça a tendência ao desmantelamento seu e de suas instituições, ficando a sociedade absolutamente à mercê das oscilações do mercado internacional (CATAPAN e THOMÉ, 1999, p. 72).

O destino dos trabalhadores está sendo traçado com base no que foi exposto acima. Trabalho informal, precário, não amparado pela legislação, esta é a realidade cada vez mais freqüente da classe trabalhadora brasileira. Em função disso, os trabalhadores estão buscando estratégias alternativas de sobrevivência, entre as quais podemos assinalar:

- empreendimentos cooperativos (com características de autogestão ou não), tais como cooperativas de produção, de consumo e de trabalho. Sobre as cooperativas de trabalho, há um conjunto de investigações realizadas pelo NINEIT⁵⁸, cujas conclusões principais apontam que tais cooperativas vêm sendo constituídas em função do desemprego, onde pessoas com a mesma perspectiva de trabalho se unem para evitar a condição de desempregado. Outros motivos também apontados no estudo são a necessidade de aumentar renda, redução de custos, iniciativa estatal ou privada, entre outros. O estudo também indicou que em sua maioria, as cooperativas deixam de ser participativas e tornam-se mais centralizadas na tomada de decisões. Além disso, os ideais de solidariedade, cooperação, autonomia e democracia no trabalho, que se constituem como parte do ideário cooperativista, não são considerados como motivação mais significativa dentro das cooperativas. Ou seja, cooperativas de trabalho, ao mesmo tempo que apresentam a positividade de possibilitar a contratação coletiva da força de trabalho, têm servido também para inúmeros aventureiros e oportunistas executarem um processo de elevadíssima exploração da força de trabalho com a virtual negação de todo o ideário que deva organizar a fundação de uma iniciativa de caráter cooperativo.

⁵⁸ O estudo encontra-se no relatório final de pesquisa Pibic/CNPq intitulado “Flexibilização ou precarização das condições de trabalho? O caso das cooperativas de trabalho de Santa Catarina”, 1999.

- os trabalhadores assumindo a propriedade e, em alguns casos, o controle de empresas falidas, como no caso da Coopermetal⁵⁹ de Criciúma, também estudado pelo NINEIT⁶⁰. As principais conclusões da pesquisa indicaram a existência de enormes dificuldades econômico-financeiras, sendo que a principal era a falta de capital de giro, além da inexistência de participação plena por parte dos trabalhadores na gestão do empreendimento. Outra dificuldade de sobrevivência está relacionada ao fato de que em geral trata-se de organizações de nível tecnológico bastante defasado e, portanto, com dificuldades importantes de sobreviver num espaço onde os ditames da competição intercapitalista obrigam as empresas a investirem freqüentemente em inovações tecnológicas de toda a ordem. Outro estudo realizado em uma organização na qual os trabalhadores passam a ser proprietários da empresa após o processo falimentar é o realizado por Sardá de Faria (1997) na Markeli Calçados (antiga Sândalo) de São Paulo. Nesse estudo, o autor indica que a transformação nas relações de propriedade não é suficiente para alterar a relação de dominação e exploração dos trabalhadores no processo de trabalho.

- até mesmo a proposta de superação das relações de trabalho autoritárias - tão comuns nas empresas que seguem os padrões capitalistas de organização do trabalho e da produção - por meio da criação de empresas com características de autogestão – juridicamente constituídas como empresas, mas que internamente propõem relações de trabalho cooperativas, baseadas na propriedade e tomada de decisões coletivas e na autonomia do trabalho (é o caso da organização com características de autogestão analisada no presente trabalho).

⁵⁹ Cooperativa dos Metalúrgicos de Criciúma, que surgiu a partir de uma conquista dos trabalhadores da empresa Siderúrgica Criciumense S.A. (SIDESA). Sua fundação realizou-se em agosto de 1999, porém o processo para sua constituição teve início em meados da década de 90.

⁶⁰ O estudo encontra-se no relatório final de pesquisa intitulado “Autogestão como Estratégia de Sobrevivência e dos Trabalhadores: mapeamento de empreendimentos autogeridos e estudos multissetoriais no Estado de Santa Catarina”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Delineamento da Pesquisa

Pretendemos com este estudo analisar comparativamente os padrões das relações de trabalho em duas organizações com formas de gestão distintas (uma com características autogestionárias e outra heterogestionária), integrantes do setor têxtil de Santa Catarina, na perspectiva de identificar suas semelhanças e diferenças.

Para tanto, por meio de uma abordagem crítica deste tema, realizamos um estudo que pode ser caracterizado como empírico e exploratório-descritivo, pois objetivou conhecer e descrever os principais aspectos, características e relações existentes entre os sujeitos coletivos que compõe a situação pesquisada (Cervo e Bervian, 1996). Castro (1978) e Kerlinger (1980), destacam que o estudo teórico-empírico procura confrontar a teoria com a realidade e, por essa razão proporciona ao pesquisador uma ótima oportunidade para contribuir com a evolução da ciência e expansão do conhecimento.

“É exploratório porque, face ao número reduzido de estudos sobre o tema, se propôs a realizar uma investigação aprofundada da temática que envolve um determinado problema e descritivo porque pretendeu descrever as características de uma dada situação (LUDKE, 1986; TRIVINÓS, 1987). Para Richardson (1985), podemos considerar que um estudo é exploratório, quando não se tem informação suficiente sobre o tema e se deseja conhecer melhor o fenômeno.

No intuito de alcançar os objetivos propostos, utilizamos uma abordagem qualitativa, que possibilitou uma análise em maior profundidade das particularidades das informações e da interação das variáveis encontradas, principalmente quando se trata de um tema complexo, sobre o qual inexitem conclusões (LUDKE, 1986; TRIVINÓS, 1987). As realidades sociais

“[...] se manifestam de formas mais *qualitativas* do que quantitativas, dificultando procedimentos de manipulação exata” (DEMO, 1987, p. 16-7). Além disso, há compatibilidade entre a abordagem qualitativa e o estudo de caso.

Os dados quantitativos coletados (no perfil sócio-econômico) serviram como suporte às análises realizadas no presente estudo.

O presente estudo teve uma abordagem processual e histórica, ou seja, a preocupação com o processo, com o desenvolvimento e contribuição histórica do tema abordado foi muito superior à preocupação com o produto final. O foco situou-se nas atividades, nos procedimentos, nas interações cotidianas, na construção histórica e no significado disso tudo para os agentes em questão.

No que se refere ao método de pesquisa (TRIVIÑOS, 1987), realizamos um estudo comparativo de casos, por se tratar da melhor maneira encontrada para o alcance dos objetivos propostos. Diz-se um estudo comparativo, pois procedemos a uma comparação das relações de trabalho em duas organizações com formas de gestão teoricamente consideradas opostas.

Bruyne et al explicam que “o interesse dos estudos comparativos reside na ultrapassagem da unicidade e na evidenciação de regularidades ou de constantes entre várias organizações cujas semelhanças e dessemelhanças são analisadas” (1977, p.228). Pois, segundo o mesmo autor, “a *comparação ‘intensiva’* de um pequeno número de casos similares permite, melhor do que um único caso, teorizar a respeito da própria organização” (1977, p.229).

3.2 Seleção das Organizações

Para a seleção das organizações, realizamos uma sondagem no Estado de Santa Catarina de empreendimentos com características de autogestão a partir do mapeamento realizado pelo Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho⁶¹. Encontramos apenas um caso que apresentava as características⁶² que estávamos buscando:

- propriedade coletiva dos meios de produção;
- participação plena dos trabalhadores na administração e na tomada de decisões;
- autonomia dos trabalhadores na gestão do empreendimento,
- empreendimento com mais de 10 integrantes;
- distribuição eqüitativa dos ganhos.

Sendo assim, a partir do perfil da organização com características de autogestão, procedemos à busca de uma organização heterogerida que tivesse maior semelhança possível com aquela em termos de:

- setor produtivo;
- produto final;
- processo de produção;
- número de trabalhadores (porte da empresa).

A fim de facilitar a comparação dos padrões de relações de trabalho nos empreendimentos.

⁶¹ Este mapeamento encontra-se no relatório final de pesquisa intitulado “Autogestão como Estratégia de Sobrevivência Organizacional e dos Trabalhadores: Mapeamento de Empreendimentos Autogeridos e Estudos Multi-Setoriais no Estado de Santa Catarina”. Trata-se de um projeto financiado pelo CNPq, realizado no período compreendido entre 2001 e 2003, do qual participamos.

⁶² Para a definição dessas características, utilizamos como referência, o construto teórico elaborado pela equipe do projeto “Autogestão como Estratégia de Sobrevivência Organizacional e dos Trabalhadores: Mapeamento de Empreendimentos Autogeridos e Estudos Multi-Setoriais no Estado de Santa Catarina”.

Desta forma, fizemos uso de inúmeros meios (internet, FIESC, contatos com empresas, Universidade entre outros) e chegamos a uma listagem de oito empresas que se assemelhavam ao perfil da organização com características de autogestão. Dessas oito, apenas uma aceitou a proposta de estudo e abriu suas portas para a realização da pesquisa.

3.3 Coleta de Dados

Os dados foram coletados em ambas as organizações durante o mês de fevereiro de 2004. Além disso, realizamos outras visitas na organização com características de autogestão, tais visitas ocorreram nos dias 11/06/2003, 22/08/2003 e 14/06/2004.

Neste sentido, os dados primários foram obtidos na pesquisa de campo por meio da aplicação de entrevistas semi-estruturadas e questionário com os trabalhadores de ambas as organizações, através observação livre e de diário de campo.

Conseguimos entrevistar a quase totalidade dos trabalhadores em ambas as organizações em conversas com duração de 30 minutos a 1 hora e 30 minutos, dependendo da disponibilidade dos entrevistados no momento e também das próprias características pessoais dos sujeitos (alguns eram mais falantes, outros mais calados e diretos nas respostas), registradas por meio de um gravador e, em alguns casos, no próprio diário de campo (razões diversas).

No caso da organização com características de autogestão, de um total de 16 trabalhadores, entrevistamos 14⁶³. Na organização heterogênea, entrevistamos todos os trabalhadores, ou seja, 17 pessoas (tanto da produção e expedição, como da administração), além do proprietário e do gerente de pessoal (filho mais velho do proprietário), que também

⁶³ Um dos membros não pode ser entrevistado porque estava doente e outro porque estava em férias, fora da cidade.

foram solicitados a responder alguns questionamentos, somando um total de 19 entrevistas, ou seja, a totalidade dos integrantes da organização.

A entrevista semi-estruturada partiu de questionamentos básicos pertinentes, proporcionando maior liberdade ao entrevistado para relatar suas experiências e opiniões sobre o assunto em questão, favorecendo a análise qualitativa e permitindo que a contribuição com o resultado da pesquisa fosse mais significativa (TRIVINÓS, 1987).

A observação livre “*in loco*” possibilitou a confirmação das informações obtidas nas entrevistas e contribuiu para o acréscimo de novos elementos. Minayo (1993) considera a observação livre ou participante uma oportunidade para o pesquisador interagir com os agentes sociais pesquisados, tornando possível ao observador transformar e ser transformado pelo contexto, obtendo assim, informações preciosas para o desenvolvimento do seu trabalho. Além disso, a utilização do diário de campo permitiu que dados importantes fossem agregados durante o desenvolvimento da pesquisa.

Os dados secundários relacionados às organizações foram obtidos por meio de análise documental. No caso da organização com características de autogestão compreendeu o estatuto, as atas de assembléias e textos escritos a respeito da organização. E no caso da organização heterogerida, restringiu-se a comunicados e avisos repassados aos trabalhadores, pois não tivemos acesso aos demais documentos.

Além disso, realizou-se um processo permanente de debate sobre a realidade e suas perspectivas com alguns membros de ambas as organizações, pesquisadores que trabalham com o tema e colegas pesquisadores/bolsistas do NINEIT, a fim de enriquecer o resultado final desta pesquisa.

3.4 Análise e Interpretação dos Dados

Para a análise e interpretação dos dados obtidos nas entrevistas, utilizamos a análise qualitativa de conteúdo, pois “o estudo dos símbolos e das características da comunicação é básico para compreender o homem, sua história, seu pensamento, sua arte e suas instituições” (RICHARDSON, 1985, p. 175). Segundo Triviños (1987), a análise qualitativa de conteúdo é importante, pois configurara um conjunto de técnicas e facilita o processo de inferência.

Os relatos da observação, as transcrições das entrevistas, as informações obtidas através dos documentos foram organizados de modo a facilitar a análise, a interpretação dos dados e a seleção das citações mais importantes. Para tanto foi adotado o procedimento de leitura vertical e horizontal para análise de conteúdo⁶⁴ proposto por Michelat (1987), aplicado na análise global dos casos pesquisados.

A análise de conteúdo segundo Richardson (1985), “é, particularmente, utilizada para estudar material do tipo qualitativo. (...) Trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas entre outras) e extrair os momentos mais importantes” (p. 178).

3.5 Sujeitos da Pesquisa

3.5.1 Organização com Características de Autogestão

Os entrevistados têm, em média 5 anos e 6 meses de trabalho na organização - os mais novos possuem em torno de oito meses de organização e os mais antigos, em torno de 11 anos. A escolaridade média corresponde ao 2º grau incompleto. A faixa etária apresenta-se muito variável, com limite inferior de 21 anos e superior de 56 anos, mas, mantendo uma

⁶⁴ Também utilizado em estudos anteriores do NINEIT, entre os quais podemos destacar o estudo de Guimarães (1995) e de Souza (2000).

média de 36 anos. Nesta organização existe a predominância de trabalhadores do sexo masculino, que compreendem 78,57% do total de trabalhadores entrevistados, enquanto que as mulheres correspondem a 21,43%.

A renda familiar mensal dos entrevistados da organização autogerida é apresentada no quadro 1.

Quadro1: Renda Familiar Mensal – Organização Autogerida

Renda familiar mensal	Nº de Respostas	Nº de respostas acumulado	% das respostas	% das respostas acumulado
de R\$601,00 a R\$700,00	2	2	14,29%	14,29%
de R\$701,00 a R\$800,00	1	3	7,14%	21,43%
R\$801,00 ou mais	11	14	78,57%	100,00%
Total	14		100,00%	

Fonte: dados primários

Em relação ao vínculo de trabalho com a organização, foram entrevistados 10 sócios (71,43%); todos os contratados verbais⁶⁵ (com possibilidade de tornarem-se sócios), que compreendem 3 pessoas (21,43%) e o único contratado via CLT da organização. Quanto ao setor em que trabalham, conversamos com as duas pessoas responsáveis pelo setor comercial e setor financeiro, 3 pessoas do setor de expedição e 9 do setor de produção.

3.5.1 Organização Heterogerida

Os entrevistados têm, em média 6 anos de trabalho na organização - os mais novos possuem em torno de seis meses de organização e os mais antigos, em torno de 15 anos. A escolaridade média corresponde ao 1º grau incompleto. A faixa etária apresenta-se muito variável, com limite inferior de 16 anos e superior de 60 anos, mas, mantendo uma média de 36 anos. Nesta organização existe a predominância de trabalhadores do sexo feminino, que

⁶⁵ Essa condição será abordada na análise dos dados.

compreendem 58,82% do total de trabalhadores entrevistados, enquanto que os homens correspondem a 41,18%.

A renda familiar mensal dos trabalhadores entrevistados pode ser visualizada no quadro 2:

Quadro 2: Renda Familiar Mensal – Organização Heterogerida

Renda familiar mensal	Nº de respostas	Nº de respostas acumulado	% das respostas	% das respostas acumulado
de R\$301,00 a R\$400,00	1	1	5,88%	5,88%
de R\$401,00 a R\$500,00	3	4	17,65%	23,53%
de R\$501,00 a R\$600,00	3	7	17,65%	41,18%
de R\$601,00 a R\$700,00	2	9	11,76%	52,94%
de R\$701,00 a R\$800,00	2	11	11,76%	64,71%
R\$801,00 ou mais	6	17	35,29%	100,00%
Total	17		100,00%	

Fonte: dados primários

Em relação ao vínculo de trabalho com a organização, os 17 trabalhadores entrevistados são contratados via CLT. Quanto ao setor em que trabalham, conversamos com as duas pessoas que trabalham no escritório (o responsável pelas compras e vendas e o escriturário), a pessoa que trabalha no setor de expedição, 13 trabalhadores do setor de produção e com o supervisor da produção. Além disso, conversamos com o proprietário da organização e com seu filho mais velho, que atua na empresa como gerente de pessoal.

3.6 Aspectos Éticos e Delimitadores da Pesquisa

Pelo comprometimento da pesquisadora, neste estudo, o anonimato dos entrevistados será mantido. Além disso, todos os participantes da pesquisa foram informados sobre o conteúdo deste estudo e seus objetivos, para terem a segurança de responder às questões de entrevista e a liberdade de recusarem-se a fazê-lo.

Também optamos por não revelar a identidade das organizações pesquisadas, a fim de conquistar uma relação de maior confiabilidade junto aos entrevistados e dirigentes.

4 DESCRREVENDO E ANALISANDO OS DADOS ENCONTRADOS

4.1 Caracterizando as organizações pesquisadas

4.1.1 Organização com Características de Autogestão

A Organização com Características de Autogestão tem sua origem relacionada às Comunidades Eclesiais de Base⁶⁶, pois os cinco jovens responsáveis pela fundação do empreendimento, faziam parte desses grupos da igreja católica. Esses jovens acreditavam que era necessário buscar alternativas mais concretas que pudessem realmente contribuir para a transformação da sociedade. Sua atuação política acabou tendo como consequência a perda de seus empregos.

Sendo assim, a necessidade de sobrevivência e garantia de renda serviram como impulso para que esses cinco jovens (uma mulher e quatro homens – um casal e três solteiros), dois com o terceiro grau concluído e os outros três cursando a faculdade, iniciassem um pequeno empreendimento de produção de telas para quadros de pintura a óleo. Pedrini (1998), que também promoveu um estudo nessa organização, destaca que o grupo inicialmente se propunha a trabalhar em conjunto “sem exploração, sobreviver com dignidade, poder militar com liberdade sem ter a insegurança do desemprego, vivenciar novas

⁶⁶ Num contexto de grandes debates acerca da realidade social que caracterizava o Brasil nos anos 80, surge na igreja católica uma corrente relacionada à teologia da Libertação – movimento surgido na América Latina nos anos 60 com a proposta de questionar a injustiça e a exclusão social que caracterizava os países desse continente. Na década de 80, essa corrente agregava muitos jovens (as Comunidades Eclesiais de Base), que se reuniam para estudar teologia e promover ações com o objetivo de contribuir para a transformação da sociedade. Esses pequenos grupos organizados em torno da paróquia (urbana) ou da capela (rural), por iniciativas de leigos, padres ou bispos contribuíram efetivamente na criação de canais de politização das relações sociais, favorecendo uma formação política e articulação de forças mediante o debate crítico sobre as condições sociais. Para Betto (1981, p. 23), é “a partir da reflexão sobre os problemas do bairro, da família e do trabalho que as CEBs ajudaram a criar e recriar os movimentos populares autônomos”.

relações humanas e trabalhistas para, desta forma, ter elementos concretos de contribuição à sociedade” (p. 117).

Desde o início, a propriedade dos meios de produção foi coletiva. No processo de fundação, em 1986, cada um dos cinco sócios, contribuiu com os bens que possuía, independentemente do valor monetário. Isso não influenciou nas cotas a que cada um tinha direito, todos tiveram um percentual igual a 20% (PEDRINI, 1998).

Após alguns meses do início das atividades da empresa de telas, entrou em vigência, em 1986, o Plano Cruzado, contribuindo para que o empreendimento entrasse numa grave crise financeira. Dessa forma, o grupo resolveu buscar alternativas e uma delas foi a oportunidade de adquirir maquinário para a fabricação de cordas e cadarços a um preço acessível, pois pertenciam ao pai de um dos integrantes⁶⁷. Sendo assim, durante um tempo o grupo produzia não só telas, mas cordas também (produção que alimentava a indústria têxtil da região).

As máquinas de fabricação de cordas foram instaladas num galpão, construído no terreno do casal, onde ainda hoje se localiza a sede do empreendimento. Segundo Pedrini (1998), o galpão foi construído em mutirões organizados pelos jovens da Pastoral da Juventude, que acompanhavam o processo de organização de seus cinco colegas, e que também auxiliaram na produção das cordas.

A partir de 1988, os associados optaram por dedicarem-se somente à produção de cordas e cordões, pois perceberam que a produção de telas não era viável em função das dificuldades de produção e inserção no mercado.

Com o tempo, os associados foram ganhando experiência, conquistando uma posição no mercado, era um sinal de que o empreendimento estava prosperando. Em 1992, novos sócios foram convidados a ingressar no empreendimento e foi feito o registro da organização

como empresa de sociedade limitada, da qual todos os trabalhadores são sócios. Dorneles (2003)⁶⁸ destaca que de forma alguma os sócios viam-se como simples empresários. Para eles, a organização era uma EAPS - Empresa Alternativa de Produção Socializada, a qual encerrava seus ideais e os impulsionava a uma atuação mais ampla nos movimentos sociais dos quais faziam parte.

A Organização com Características de Autogestão é uma pequena empresa localizada na cidade de Brusque, o maior pólo têxtil do estado de Santa Catarina. Especializada na produção de cordas, cordões, cadarços, fitas e elásticos, conta atualmente com 16 sócios trabalhando efetivamente e um contratado via CLT. Os 17 integrantes estão divididos numa estrutura organizacional que compreende os seguintes setores: produção (11), expedição (4), comercial (1) e financeiro (1).

Seu órgão máximo de decisões é a assembléia geral (realizada uma vez por mês), seguido do conselho administrativo, composto por três sócios, eleitos a cada dois anos. Os direitos e deveres dos sócios e os objetivos do empreendimento estão descritos em um estatuto, que rege as atividades organização.

Além da sede, que ocupa um espaço de 420m², o patrimônio da organização é composto de 85 trançadeiras, duas ponteadeiras, quatro espuladeiras, uma embaladeira, dois teares e quatro medidoras, dois veículos (uma kombi e uma caminhoneta saveiro). A organização também aluga um galpão na entrada da cidade, onde estão instalados os teares.

4.1.2 Organização Heterogerida

A história da Organização Heterogerida tem início em 1977, ano em que dois empresários (Sr. S e Sr. L) fundaram em Mafra, uma empresa fabricante de barbantes, que

⁶⁷ A condição para a venda das máquinas era de que não pertencessem ao coletivo, mas que as máquinas ficassem em nome do seu filho e de sua esposa. O grupo aceitou, mas internamente a idéia era de que as máquinas pertenciam a todos (DORNELLES, 2003, p.62) .

iremos chamar de empresa Alfa. A empresa expande suas atividades e um ano após sua fundação abre uma loja de armarinhos também na cidade de Mafra. Entre os anos de 1980 e 1982, período em que a Alfa vive uma nova fase de expansão, dois imóveis industriais foram adquiridos - um galpão vazio em Rio Negro (PR) e uma antiga tecelagem às margens da Rodovia BR 116, em Mafra (atual sede da empresa).

Posteriormente, a Alfa compra o maquinário de uma tecelagem que fabricava fitas rígidas na cidade de São Bento do Sul (SC). Esse maquinário era composto por: teares de madeira, uma rocadeira, uma meadeira e máquinas de tinturaria. As máquinas de tinturaria foram instaladas no galpão de Mafra, e o restante do maquinário no galpão em Rio Negro.

Em 1984 ocorre a divisão da sociedade da empresa Alfa entre os dois empresários. Ambas as partes acordaram que a loja de armarinhos e seu estoque, o galpão de Mafra (com a tinturaria) e o maquinário instalado em Rio Negro ficariam sob a administração do Sr. S. Por outro lado, a Alfa e o galpão de Rio Negro (sem maquinário) ficariam com Sr. L, contudo o galpão de Rio Negro seria utilizado pelo Sr. S por dois anos.

No mesmo ano, Sr. S funda o que iremos chamar de empresa Beta, fabricante cadarços e com sede na cidade de Rio Negro. Para dar início às atividades da Beta, foi adquirido um tear automatizado, com tecnologia muito superior aos antigos teares de madeira utilizados pela empresa.

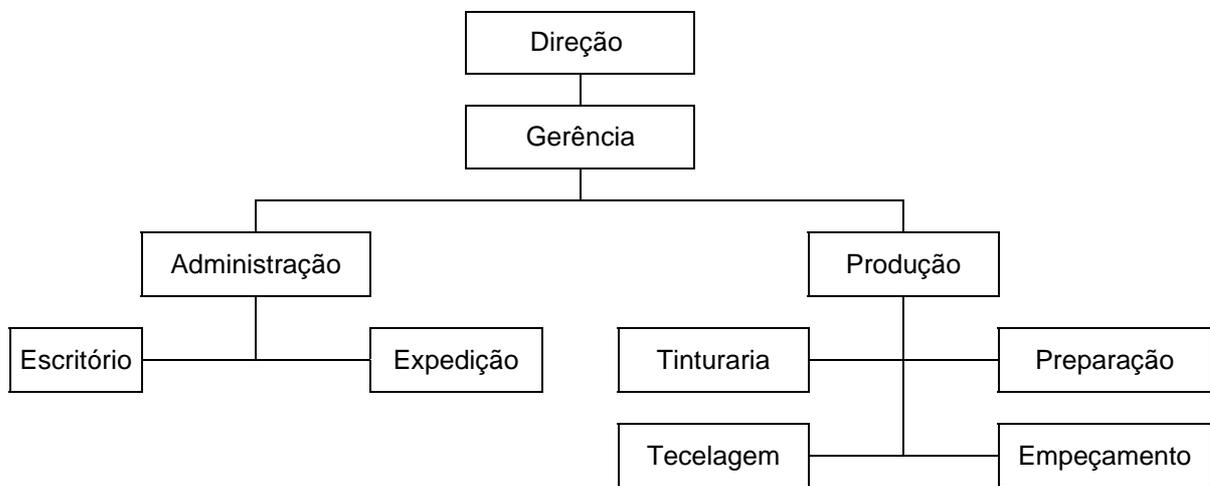
As atividades da empresa Beta não obtiveram o êxito esperado e em 1986 ela fecha as portas, devolvendo o galpão de Rio Negro à Alfa. Dessa forma, todo o maquinário da antiga Beta é instalado no galpão de Mafra, e assim é fundada, em 16 de junho de 1986, a Organização Heterogerida.

⁶⁸Dorneles (2003), realizou um estudo nesta mesma organização intitulado “Autogestão e Racionalidade Substantiva”.

Em 1987 são adquiridas cerca de 40 trançadeiras para a confecção de fitas rígidas e cordões e a partir de 1988 passa a ocorrer a aquisição periódica de teares automatizados, desativando em 1990, os antigos teares de madeira.

Especializada na produção de cordões, cadarços e aviamentos, a organização conta atualmente com 19 pessoas, divididos numa estrutura organizacional que compreende os seguintes setores: produção (13), expedição (1) e administrativo (5).

A estrutura organizacional da empresa é a seguinte:



Além da sede, o patrimônio da organização é composto de 11 teares automáticos, 01 rocadeira, 01 urdideira (onde os fios são esticados e preparados), 01 retorcedeira, 02 trançadeiras de agulha, 01 armário de tingimento, 01 engomadeira, 01 centrífuga, 01 calandra, 01 tear de crochê, 01 meadeira, 01 metradeira, 04 trançadeiras (cordão redondo), 18 trançadeiras (cordão chato), 02 estufas de secagem, 01 preparadora de goma, 01 caldeira e 01 carreteleira.

4.2 Diferenças e semelhanças: exame dos depoimentos obtidos

4.2.1 Condições objetivas de trabalho

Ao estudar as condições do ambiente de trabalho em qualquer tipo de organização, é preciso levar em consideração inúmeros fatores que não se limitam apenas às condições físicas do ambiente de trabalho (estrutura, limpeza, temperatura, iluminação). Sabemos que tal conceito abarca aspectos nem sempre possíveis de serem verificados de forma objetiva, pois envolvem fatores subjetivos da própria vivência do trabalhador em seu trabalho. Além das condições físicas, a análise das condições de trabalho deve compreender as condições políticas, psicossociais e econômicas que cercam a realidade do trabalho. Tais questões serão abordadas ao longo da análise promovida no presente estudo e, nesta seção, serão apresentadas e debatidas as condições objetivas de trabalho de ambas as organizações, que entendemos como sendo aquelas encontradas no ambiente físico de trabalho.

A organização autogerida⁶⁹ tem sua estrutura dividida em dois locais: a sua sede e um galpão alugado na entrada da cidade (há oito anos), onde estão instalados os teares nos quais trabalham atualmente quatro pessoas. O prédio onde se localiza a sede já está pequeno para alojar o pessoal e o maquinário da organização. O local foi sendo ampliado à medida que a organização expandia e chegou a um ponto que não pode mais crescer. Os próprios entrevistados observaram que o local foi adaptado da forma que era possível, não sendo a estrutura física a mais adequada para garantir o total bem estar dos trabalhadores ao realizarem suas atividades.

O espaço da sede da organização autogerida está distribuído da seguinte maneira: existe um pequeno hall de entrada onde ficam expostos alguns produtos da organização e

⁶⁹ Na análise, para facilitar a comunicação, iremos nos referir à organização com características de autogestão, apenas como organização autogerida.

onde o atendimento a clientes é realizado. Junto ao hall encontramos duas salas equipadas com computador e ar condicionado nas quais trabalham os dois sócios responsáveis pelo setor financeiro e comercial. Em anexo, existe uma sala que liga os escritórios ao setor de produção e expedição, essa sala serve como um depósito onde ficam armazenados os produtos acabados. Observamos que o lugar é insuficiente para comportar todo o estoque da organização.

Saindo da sala que serve como depósito, chegamos a um outro espaço onde fica o setor de expedição. É um lugar de difícil movimentação, pois além da máquina de embalar fica a máquina ponteadeira (que é grande e serve para fazer as pontas dos cadarços). Esse está entre a cozinha e o banheiro e o lugar onde ficam as trançadeiras e nele também se encontra uma escada que leva pra um mezanino, construído para amenizar a temperatura do local (bastante quente, pois o telhado é de zinco). Por essa razão, é um lugar de trânsito difícil, pois é uma passagem e também local de trabalho. Percebemos que a insuficiência de espaço é um aspecto importante na organização autogerida, e todos trabalhadores concordam com isso. No caso do galpão alugado, o espaço não é problema.

A organização autogerida pretende resolver o problema do espaço físico limitado com a construção de uma nova sede em um terreno de sua propriedade. Os entrevistados salientaram que essa será a solução para o pouco espaço que possuem.

Os trabalhadores da organização autogerida assinalaram o problema da falta de ventilação na organização, que possui um ambiente pouco arejado e, principalmente no verão, causa desconforto aos trabalhadores. Os únicos que não reclamaram do calor foram os dois sócios que trabalham no escritório, pois nas suas salas existe ar condicionado – até porque é ali que eles recebem os clientes, e, conforme destacaram, procuram recebê-los da melhor maneira possível.

Os membros da organização ressaltaram que tentaram o possível para reduzir o incômodo da falta de ventilação, instalando três ventiladores industriais, no entanto, dentro da estrutura que estão, não tem mais muito o que fazer, por isso, aguardam com ansiedade a oportunidade de construção de uma nova sede, para daí sim garantir um ambiente de trabalho adequado. Os quatro membros que trabalham na filial também ressaltaram a necessidade de maior ventilação, porque precisam deixar as portas e janelas fechadas em função do galpão ao lado, que abriga uma fábrica que solta muita fumaça.

Em relação à poluição, alguns trabalhadores destacaram a fuligem que levanta durante a produção, no entanto, isso parece ser uma questão que não atrapalha muito os membros, para eles, isso faz parte do processo e com uma limpeza, tudo se resolve. Até porque, novamente entra em questão a estrutura da sede atual, que não tem mais como ser modificada, pois necessitaria de um grande investimento. Por essa razão, os membros esperam que quando a organização tiver condições, ao invés de modificarem o espaço físico atual, construirão um novo.

Quanto ao ruído, na organização autogerida o barulho é bastante intenso no lugar onde ficam as máquinas trançadeiras, mas os trabalhadores utilizam protetor auricular já há muito tempo, pois desde sua fundação, salientaram alguns sócios mais antigos, a organização procura oferecer boas condições de trabalho para seus integrantes, fazendo o possível para isso. Os membros que trabalham na filial não usam protetor auricular, apesar de estarem disponíveis, porque segundo afirmaram, o barulho não atrapalha por serem teares lentos.

Para garantir a limpeza do local de trabalho, os próprios membros da organização autogerida se revezam nesta tarefa uma vez por semana e, todos os dias, cada um faz a manutenção da limpeza no posto onde trabalha.

Na organização autogerida, aqueles membros que trabalham diretamente com as máquinas observaram que existe risco de ocorrerem pequenos acidentes, como cortes leves ou

coisas do gênero. Foi comum ouvir dos entrevistados, que tais riscos podem ocorrer em função da desatenção do trabalhador, pois são riscos dos quais não existem formas de prevenção. A responsabilidade dos acidentes que podem ocorrer recai sobre o trabalhador, no entanto, nessa organização, os trabalhadores possuem o controle sobre o processo de trabalho e por serem eles os proprietários do empreendimento, são responsáveis pelas próprias condições a que estão expostos.

Nos relatos a esse respeito e no próprio estatuto da organização, salientamos a preocupação em garantir melhores condições de trabalho para seus membros, no entanto, fomos informados de que muitas coisas são difíceis de ser modificadas em função do custo que exigem. Desta forma, muitas vezes deixam de investir em segurança ou outro aspecto que possa melhorar as condições de trabalho, para investir na produção, garantir maior retirada para seus sócios, auxiliar nas questões que envolvem a educação entre outros. Salientamos, no entanto, que apesar das condições não serem as ideais, elas são fruto das decisões de seus membros, representam no máximo uma imposição do mercado no qual a organização luta para se manter – que às vezes a obriga a investir em aspectos relacionados diretamente à produtividade e não à melhoria das condições de trabalho de seus membros.

Na matriz da organização autogerida, os trabalhadores da produção se revezam em dois turnos, um que vai das 5:00 até as 13:00 e outro que inicia as 13:00 e estende-se até as 21:00. Aqueles que trabalham nos setores comercial/vendas, financeiro e expedição atuam em horário comercial – das 8:00 às 12:00 e das 13:30 às 18:00. Na filial, os quatro membros que atuam no tear dividem-se em três turnos, onde uma pessoa trabalha das 5:00 as 13:00, outra das 13:00 as 21:00 e outra das 21:00 as 5:00, existe ainda uma quarta pessoa que trabalha em horário comercial. A pausa para lanche tem a duração de meia hora por turno e demais pausas rápidas para descanso, são definidas pelos próprios trabalhadores, que salientaram a liberdade que possuem para “dar um tempo”, quando acreditam ser necessário. Ficou claro nos

depoimentos, que cada um sabe de suas responsabilidades para com a organização e, por isso, sabe quando pode e quando não deve parar para descansar.

Em relação à prática de horas extras, os membros destacaram que normalmente é necessário estender a jornada no final do ano, época em que o volume de pedidos aumenta bastante. Como é uma organização autogerida, a hora extra não aumenta a retirada, sendo uma prática voluntária, apenas aqueles que estão vinculados à organização pela CLT (atualmente apenas uma pessoa), tem suas horas-extras remuneradas.

Quando precisa a gente faz hora-extra, são voluntárias e não remuneradas. Estamos cientes que estamos fazendo essa autogestão, que a gente é dono. Então tem que trabalhar! Veio o pedido, a gente faz o que precisar. Isso acontece raramente [horas extras] só quando dá excesso de pedido, porque a gente tenta controlar bastante (EOA 14 – produção).

Destacamos que os membros também praticam hora-extra como forma de recuperar faltas no trabalho - ocasionadas por motivo de saúde ou quando participam de feiras e eventos representando a organização. Além disso, uma prática interessante nessa organização, no setor da produção, é a diminuição do horário de trabalho, quando existem poucos pedidos a serem atendidos, e a volta ao horário normal de trabalho, quando a necessidade de produção aumenta.

Por isso que a gente faz o seguinte também, quando há pouco serviço (principalmente na produção, pois aqui não dá pra diminuir horário), diminuí o horário de trabalho, porque tem pouco pedido, depois volta ao normal. Não é que aumenta, volta ao normal. E, quando é necessário, as pessoas (algumas, não todas), vêm e ajudam como hora-extra (EOA 11 – comercial).

Os membros da organização autogerida tiram férias coletivas durante quinze dias no final do ano, além disso, podem ficar uma semana de folga no verão e nove dias no inverno (muitos optam por juntar esses dias e tirar de uma vez só). O período de férias é negociado, para que não haja coincidência da saída de muitas pessoas em um só setor.

A organização autogerida garante seguro de saúde e de vida aos seus sócios por meio de contrato com a Unimed e também paga INSS. Para os contratados verbais e celetistas, a organização paga a Multimed, um convênio que garante descontos com médicos, farmácia entre outros – estão estudando a possibilidade de pagar Unimed para todos os seus membros. A organização não oferece nem vale transporte nem de alimentação a seus membros, pois, segundo um sócio antigo, *“a gente sempre tem o princípio de sempre garantir a todos uma retirada que garanta cada um fazer isso né”* (EOA 12 – produção).

A organização heterogerida, localizada num grande terreno, possui dois prédios. Um deles é uma antiga casa de madeira, com cinco cômodos, dos quais três são ocupados pelas salas do proprietário e de seus dois filhos, um é a recepção, onde trabalham o responsável pelas vendas e o escriturário e que também é o local onde se realizam vendas no varejo e uma cozinha com fogão, geladeira e uma grande mesa, onde alguns funcionários almoçam. Na cozinha também está localizado o relógio-ponto e o mural de avisos para os funcionários. Também existe um banheiro na parte dos fundos. A casa foi adaptada de forma um tanto precária para comportar o setor administrativo da empresa. E os próprios donos salientaram que pretendem construir um outro prédio que melhor acomode o setor.

É interessante destacar que os funcionários da produção só freqüentam essa casa no momento em que registram seu cartão ponto e, na hora do almoço (alguns funcionários levam comida de casa e almoçam na empresa). Isso é um dos aspectos que reforça a divisão existente entre a produção e a administração do empreendimento.

O outro prédio também é uma construção antiga e aparentemente mal cuidada, pois se observa a pintura totalmente desbotada, o próprio nome da empresa escrito no prédio é quase imperceptível. Nesse prédio, que tem a forma de L, estão localizadas a sala de expedição, a sala onde são feitas as medições e onde as etiquetas são coladas, um espaço onde se encontra a rocadeira e a urdideira, e um outro espaço onde estão localizadas as trançadeiras e os teares.

Em anexo, na parte de trás do prédio, encontra-se o armário de tingimento, um lugar cheio de entulhos e com uma obra inacabada que pode oferecer riscos para quem transita por ali. Junto a esse anexo, na parte de fora, encontramos a caldeira e o lugar onde a lenha para alimentá-la é cortada.

O lugar como um todo necessita de uma reforma para melhor acomodar, tanto aqueles que trabalham no escritório, como aqueles que trabalham na produção. O proprietário salientou que pretende, aos poucos, melhorar a estrutura da empresa. A necessidade de uma melhor estrutura também foi um aspecto levantado por alguns trabalhadores, apesar de muitos dizerem estar acostumados com a estrutura física atual e salientarem que as coisas costumavam ser piores.

Quase tudo pra melhorar. É muito quente lá embaixo com aquela poeira, a limpeza... Mudanças estão sendo feitas, agora que tá começando. Agora que o novo gerente de pessoal [filho do proprietário] veio que tá começando, tem uns dois meses assim. Que agora ele quer começar lá de baixo e vir dando uma geral até aqui em cima. As coisas eram muito jogadas, meu Deus! Era complicado pro pessoal trabalhar (EOH 13 – administrativo/escriturário).

A questão da falta de ventilação, observada pelos trabalhadores da organização autogerida também é vivenciada por aqueles que trabalham na organização heterogerida, que assinalaram a precariedade da ventilação no setor de produção, ressaltando que no verão fica muito abafado para trabalhar.

Outro ponto levantado pelos trabalhadores dessa organização foi a questão da poluição, ou seja, a poeira e a “penugem”, como eles próprios chamam, que são os resíduos de algodão que ficam no ar, em função da produção dos fios. Segundo um dos entrevistados do setor administrativo, o pessoal do Ministério do Trabalho visitou a empresa e afirmou que essa “penugem” não é prejudicial. Por essa razão, a organização optou pela não utilização de

máscaras protetoras, até porque, segundo esse mesmo entrevistado “o pessoal não quer usar”.

Apesar disso ele próprio assinalou:

[...] complicado pro pessoal trabalhar, não sei se você chegou a entrar, aquela poeira. Segundo esses caras que vieram aí pra fazer o levantamento, o cara do Ministério do Trabalho diz que aquilo ali não é prejudicial. Agora pra mim eu acho que é, ficar respirando tudo aquilo, faz mal pro pulmão.

Ao ser questionado se a empresa havia consultado os trabalhadores a esse respeito, ele respondeu que não. Tal aspecto é um demonstrativo da pouca influência que os trabalhadores possuem naquilo que diz respeito à sua própria saúde, porque a empresa não teria a necessidade de tornar obrigatória a utilização de máscaras protetoras, pois os representantes do Ministério garantiram que aquilo não é prejudicial, então ela não foi instituída. No entanto, o depoimento da grande maioria dos trabalhadores, principalmente aqueles que diariamente respiram essa fuligem, aponta que a questão da “penugem” é um problema.

Esse é um ponto a ser observado nas condições de trabalho da organização heterogerida, apesar de ser essa uma questão levantada por quase todos os trabalhadores, ou seja, um problema evidente, que além de atrapalhá-los na execução de suas atividades, pode ocasionar problemas de saúde, a única tentativa foi a instalação de uma exaustor, que não deu certo.

Quanto ao ruído proveniente das máquinas, a organização heterogerida, assim como a autogerida, proporciona aos trabalhadores equipamento de proteção auricular, cuja utilização é obrigatória. Tal medida foi instaurada a partir da visita dos representantes do Ministério do Trabalho que recomendaram o uso de tais protetores. Desta forma, quando os dados foram coletados, fazia apenas dois meses que o pessoal estava utilizando proteção auricular para ruído.

Foi frequente nos depoimentos dos trabalhadores, a manifestação quanto à existência de ruídos, amenizada pela utilização do protetor. No entanto fica uma questão, apesar de a organização ter avançado para a melhoria das condições de seu local de trabalho ao instituir a utilização de protetores auriculares, por que o fez apenas quando o Ministério do Trabalho sugeriu? Afinal, a presença de ruídos intensos não é sutil. Pelo contrário, é evidente para qualquer um que permaneça por alguns minutos no local onde estão instaladas as máquinas, que uma exposição contínua ao barulho obviamente causará algum tipo de dano à saúde. Será que quem trabalha diretamente com essa situação não deve ser ouvido? Como é o caso das penugens. *“O protetor de ouvido foi agora colocado e melhorou bastante, agora a gente até se acostuma, mas era uma coisa que a gente não usava. Então tudo depende da pessoa usar”* (EOH 11 - produção).

A utilização de protetores tornou-se uma norma da empresa, assim como a utilização de sapatos fechados e estende-se até mesmo àqueles que não trabalham diretamente com as máquinas, *“se eu não usar os outros vão dizer ‘mas como é que eu uso e ela não’. Então a gente tem que acompanhar, se o pessoal das máquinas usa, a gente também tem que usar”* (EOH 01 – produção).

Outro aspecto verificado foi a limpeza do local de trabalho, que no caso da organização heterogerida, deixava um pouco a desejar. Os próprios trabalhadores são responsáveis pela manutenção da limpeza em seus postos durante a semana e na sexta-feira, terminam um pouco antes o expediente, para realizar uma faxina geral.

Quanto ao risco de acidentes no ambiente de trabalho, os trabalhadores relataram que as atividades que desempenham não oferecem risco, e que, se esse existe, é por falta de atenção daquele que está executando as tarefas. Alguns entrevistados salientaram que a

empresa poderia fornecer óculos para a proteção dos olhos, pois as máquinas trabalham em grande velocidade⁷⁰ e se alguma peça solta, pode ir direto para o rosto.

[...] tem que ter muito cuidado, muita atenção, porque... A única coisa que pode acontecer é derrubar uma quete no pé e quebrar, as vezes, muitas daquelas quando é encaixada é de madeira, quebrar um daqueles e vir no teu rosto, porque a velocidade é muito grande né. [...] A gente poderia usar um óculos, alguma coisa (EOH 05 – produção).

Foi comum verificar nos depoimentos, que as pessoas se referem à possibilidade de ocorrência de um acidente de trabalho como responsabilidade do trabalhador (assim como na organização autogerida), como se o risco não existisse e o acidente ocorresse em função da falta de atenção. A responsabilidade parece estar nas mãos do trabalhador e não da empresa, que deveria reduzir ou mesmo eliminar, esses riscos. Cohn et al salientam que o trabalhador, neste caso, passa de vítima a réu, pois mesmo não exercendo nenhuma forma de controle sobre o processo de trabalho, “deve, necessariamente, administrar as condições adversas do trabalho, no sentido de evitar o acidente, caso contrário corre o risco de ser acusado de ter inclusive praticado um ato de automutilação” (1985, p.149).

Os autores destacam, que a eliminação dos aspectos responsáveis pela ocorrência de acidentes de trabalho, reside na melhoria de suas condições, necessitando maiores investimentos por parte da empresa, que ao invés disso, “prefere sacrificar o trabalhador, submetendo-o a condições objetivas de periculosidade e insalubridade, não assumindo esse custo” (1985, p. 35).

Os trabalhadores da produção da organização heterogerida estão distribuídos em três turnos de oito horas diárias, dessa forma, a produção funciona das 5:00 às 22:00 ininterruptamente. Aqueles cuja jornada de trabalho diária é de 8 horas, também trabalham no

⁷⁰ “O atributo da periculosidade não pode ser atribuído às máquinas mas à própria organização do trabalho que submete o trabalhador a ritmos e condições de trabalho incompatíveis com os mínimos requisistos de segurança” (COHN et al, 1985, p. 75).

sábado de manhã das 5:00 às 9:00, são os cinco trabalhadores que operam os teares. Os outros doze trabalhadores, incluindo os dois do setor administrativo têm uma jornada de trabalho, conforme indicou a empresa, de 8 horas e 50 minutos de segunda à sexta.

Durante o dia, os trabalhadores possuem, fora o horário de almoço, apenas 15 minutos de pausa para descanso, distribuídos em duas etapas (7 minutos de manhã e oito de tarde), essas duas pausas são controladas pelo supervisor da produção, que avisa quando elas começam e quando terminam. Alguns trabalhadores comentaram quem nem sempre o supervisor é pontual em avisar sobre as pausas, é a partir do relógio dele que o tempo de descanso dos trabalhadores é determinado. Além disso, grande parte dos trabalhadores comentou que considera as pausas insuficientes.

A prática de horas extras não tem sido comum na organização heterogerida, embora muitos trabalhadores antigos tenham comentado que já as tenham realizado no passado. Segundo informou o gerente de pessoal, a empresa não tem interesse em estimular os funcionários a praticar horas extras, porque com o tempo, existe a necessidade de incorporar essas horas no salário do trabalhador, então a empresa evita essa prática para não onerar a folha de pagamento.

Apenas o supervisor da produção pratica horas extras no sábado, quando os teares da empresa funcionam das 5:00 à 9:00. Ele precisa estar lá para supervisionar as atividades das tecelãs, e para isso, ganha hora-extra de trabalho, horas que não foram incorporadas em seu salário. Cabe ainda ressaltar, que no quadro de horários afixado no mural da cozinha da empresa, não constam os horários de trabalho nem do proprietário, nem de seus filhos (o gerente de pessoal e o gerente de atacado e varejo).

Os trabalhadores tiram férias uma vez por ano e esta tem a duração de um mês, salientaram que tem a oportunidade de negociar com a empresa a época do ano em que estarão de folga.

A organização heterogerida não oferece nenhum tipo de benefício para seus trabalhadores, seja no que diz respeito à alimentação e transporte, seja naquilo que se refere à saúde, não existe qualquer participação da empresa nessas questões relacionadas ao trabalhador. A empresa alega que não é necessário oferecer vale transporte porque todos os trabalhadores moram perto e não tem necessidade de pegar ônibus, apenas uma mora longe, e apenas para ela, a empresa fornece o vale transporte.

4.2.2 Política de Pessoal

4.2.2.1 Recrutamento, Avaliação de Desempenho, Demissão/Desligamento

Nesta seção, procuramos verificar os critérios para o preenchimento das vagas, de que forma o desempenho dos trabalhadores é avaliado e as razões que provocariam o processo de demissão/desligamento em ambas as organizações.

Na organização autogerida, a necessidade da entrada de novos membros é debatida nas reuniões mensais (assembléias) e nomes são sugeridos para o preenchimento das vagas, num processo que envolve a participação de todos.

Conforme foi possível verificar na maioria dos depoimentos, a organização busca pessoas participativas, atuantes em movimentos sociais e que estejam dispostas a trabalhar de maneira coletiva, com base no companheirismo, ou seja, características compatíveis com a proposta autogestionária do empreendimento. As pessoas precisam ter vontade de aprender, estarem dispostas a atuar em qualquer função da organização, até porque existe o estímulo para que os membros aprendam as diferentes atividades que compõem o empreendimento - a pessoa começa na produção e é estimulada a passar por todos os setores. Houve relatos inclusive, que ressaltaram a importância da honestidade, de ter o “nome limpo na praça”, utilizando os termos de um dos entrevistados, pois na condição de sócio, o membro não pode

estar devendo, ter o nome “sujo”, pois isso pode comprometer o empreendimento e prejudicar os outros sócios.

Critérios envolvendo a competência e as habilidades técnicas para a execução das atividades propostas são levados em consideração, mas não representam um fator primordial na hora de decidir pela incorporação de mais um membro. Alguns associados assinalaram que tem sido difícil encontrar pessoas que compreendam e estejam dispostas a trabalhar dentro de uma proposta autogestionária, principalmente no que se refere aos aspectos econômico-legais.

Hoje a gente passa por um problema de conseguir pessoas que conseguem ter essa visão de autogestão, porque quando a gente fala que não tem os direitos como a CLT, carteira assinada essas coisas, todo mundo fica já assustado. Não tem o décimo terceiro, quer dizer, ter tem mas se não tiver o montante pra todos nenhum ganha, então as pessoas ficam meio assustadas. [...] É esse é um dos perfis que a gente tem, eu acho que todo mundo que trabalha hoje [aqui] tem esse perfil, de entender que é uma empresa de autogestão e o companheirismo em si (EOA 9 – produção).

O critério de seleção de pessoas com características afinadas com a proposta autogestionária e indicadas por outros membros não é regra quando a necessidade de qualificação para a execução de uma determinada atividade, que abrirá novas oportunidades no mercado, prevalece. Assim, segundo observou um dos entrevistados, buscando uma atuação “mais profissional”, a organização optou pela contratação via CLT de uma pessoa especializada para trabalhar com os teares. Essa pessoa não precisou ser aprovada por todos os membros quanto ao seu perfil para trabalhar numa autogestão, a necessidade de seus conhecimentos técnicos é que impulsionou sua incorporação.

É, porque ele trabalhou muitos anos em indústria têxtil, assim, e tem uma experiência muito grande, e a fabrica tava emperrando, porque assim, tu não acha profissionais aqui na região. [...] Ele se deu tão bem, ele ta dentro do ramo dele, ele entende de mecânica, fez curso em São Paulo, trabalhou nas empresas grandes aqui em Brusque, então ele caiu como uma luva. Então a gente tem que ir buscar, ir atrás porque ninguém consegue dominar tudo, a gente tem aqui

alguns sócios que trabalham lá que até aprenderam, só que nem tudo conseguiram aprender (EOA 12 – produção).

O acerto da decisão é corroborado por outro depoente:

[...] essa pessoa então, não porque era conhecida, mas por questões de qualificação, para trabalhar no tear, a gente precisava de alguém pra área, a gente precisava dele. Daí nós abrimos uma exceção, contratamos ele, porque não tinha outro jeito. Não tinha gente qualificada para trabalhar na função (EOA 11 – comercial).

Assim, fica evidente, que apesar de procurar pessoas afinadas com sua proposta autogestionária, a organização sofre pressões externas de eficiência e produtividade que acabam influenciando sua dinâmica interna e obrigando-a a abranger questões não condizentes com a proposta transformadora de um projeto autogestionário, para manter-se competitiva. Tal prática, ao tornar-se comum, descaracteriza um empreendimento considerado de autogestão⁷¹.

Percebemos então, que a organização autogerida não é composta apenas por seus sócios, ela compreende, ainda que em grau bastante reduzido, a contratação via CLT. Além disso, ao incorporar o empreendimento, os novos membros não passam automaticamente à condição de sócios. Os membros que passam a integrar a organização o fazem na condição de “contratados verbais”, pois não são sócios, nem tampouco estão formalmente contratados via CLT.

Essa condição de “contratado verbal”, compreende um período de experiência de seis meses, estipulado no estatuto da organização, para que os sócios e os próprios “contratados verbais” avaliem suas atividades, suas relações com os outros, sua adaptação à forma de gestão do empreendimento, sua iniciativa e responsabilidade, sua atuação política, enfim, para que haja uma oportunidade de conhecimento mútuo no cotidiano de trabalho (muito assentado

⁷¹ Corroborando a situação verificada por Dorneles (2003), que em sua dissertação de mestrado realizou um estudo na mesma organização.

em características pessoais). Após o período de experiência, a passagem ou não do “contratado verbal” para sócio é decidida em assembléia, por todos os sócios.

Sato e Esteves (2002) salientam que é impossível existir autogestão juntamente com outros vínculos de trabalho. Essa prática representaria a opção em que “imperaria mais uma vez o cálculo econômico que utiliza as pessoas ao serviço de outras, como se fossem coisas a serem manipuladas” (p. 42).

Cabe aqui ressaltar, que muitas vezes a opção pela contratação de alguns trabalhadores, pode nem sempre estar vinculada à utilização das pessoas como se fossem coisas a serem manipuladas. Empreendimentos considerados autogeridos (dadas as condições político-econômico-sociais atuais) podem manter tais vínculos de trabalho por um determinado período, como uma forma de conhecer os trabalhadores que poderão ser convidados a tornarem-se sócios. É uma maneira que o empreendimento tem de oportunizar ao trabalhador uma adaptação à organização e vice-versa. Qualquer modificação no contrato social gera transtornos, principalmente toda a vez que membros são incluídos ou excluídos da sociedade.

Além do mais, uma vez sócio, ao “agir de má fé”, essa pessoa pode comprometer a situação dos outros sócios e, até mesmo, a existência do empreendimento. As pessoas precisam se conhecer no cotidiano de trabalho, experimentar as práticas coletivas de gestão da organização para testar sua adaptação ou não. Afinal, a autogestão, como disseram as próprias autoras, tem como primeira condição a integração dos trabalhadores em um coletivo, uma união não baseada apenas na formalidade, mas, fundamentalmente, na confiança mútua.

No caso da organização heterogerida, a necessidade de contratação de novos trabalhadores é discutida entre o proprietário e o supervisor da produção. Assim como a organização autogerida, a organização heterogerida utiliza a indicação dos trabalhadores contratados como critério para a contratação de novos funcionários, situação mais bastante

comum nas empresas em geral. Por essa razão, ligações de parentesco são uma característica peculiar dessa organização, o que estende a influência e o controle por parte da empresa não só sobre um indivíduo, mas sobre sua família, facilitando, inclusive o controle social para a garantia do bom andamento das atividades no empreendimento⁷². Segundo as palavras do proprietário, “*a gente busca dos que aparecem aqui, vem aqui procurar emprego, utilizando esse critério, por indicação*”.

O proprietário salientou que em função da empresa estar localizada numa região distante do polo têxtil do estado, destaca que não é simples basear as contratações em critérios de competência (apesar de valorizar muito esse aspecto), pois é difícil encontrar pessoas com conhecimento técnico necessário, principalmente tecelões. Segundo o proprietário, é a empresa que acaba qualificando seus trabalhadores, qualificação esta que não gera custos internos, pois ocorre por meio do aprendizado com os membros mais antigos, ocorre por meio da prática das tarefas.

A gente selecionava o que se achava melhor e que fosse mais próximo da empresa e quando precisa pega. Até conhecidos, vários dos próprios funcionários indicavam alguém, que nem o [supervisor], ele sempre indicou gente boa. Ah fulano não presta, quer dizer, normalmente ele sempre indicou gente boa (Proprietário).

Muitas das características pessoais valorizadas pela organização autogerida reaparecem no discurso do proprietário da organização heterogerida, honestidade e dinamismo, “*ultimamente a gente tava procurando até olhar no andar das pessoas, porque se*

⁷² Essa realidade corrobora as considerações de Segnini (1996), ao pesquisar sobre a identidade do poder nas relações de trabalho no Banco Brasileiro de Descontos – Bradesco, a autora assinala, “ao privilegiar os vínculos familiares como instrumento de controle, indica sua concordância com a concepção reichiana de família: instituição repressora, criadora de homens obedientes, ansiosos por autoridade” (p. 99). Segundo a autora, para Reich, a família compreende um modelo reduzido do estado autoritário, “seu objetivo é fabricar um cidadão que se adapte à ordem assente na propriedade privada, que a tolere apesar das misérias e humilhações. Como etapa prévia nessa via, a criança passa pelo estado autoritário em miniatura, a criança tem que começar por adaptar-se se mais tarde quiser poder inserir-se no quadro geral da sociedade” (REICH, 1994 apud SEGNINI, 1996, p.99).7

é muito devagar até pra pedir emprego não serve... Então coisas assim, tem que olhar as características, o jeito da pessoa, de ela falar... Mais dinâmica”.

Percebemos que uma ênfase muito grande é dada para a contratação de pessoas ativas, que estejam dispostas a fazer de tudo dentro da empresa, que não sejam lentas para o trabalho. Além disso, o depoimento acima demonstra um grau importante de amorismo no processo de recrutamento. A maneira pela qual uma pessoa anda, não necessariamente guarda relação com uma maior ou menor capacidade de trabalho e de iniciativa.

No discurso da gerência evidenciou-se a busca por pessoas pró-ativas, termo bastante comum na teoria da administração, que significa alguém com iniciativa, disposta a contribuir com idéias criativas, que não espera alguém mandar fazer, tem atitude. A gerência também salientou que procura contratar pessoas capazes de pensar, que tenham vontade de crescer e buscar conhecimentos, no entanto, não oferece oportunidade para que seus funcionários desenvolvam suas capacidades.

A avaliação do desempenho dos trabalhadores nas atividades propostas, no caso da organização autogerida é um aspecto que se dá durante o processo de trabalho pelos próprios membros, não existindo uma avaliação de desempenho formal ou alguém responsável pela avaliação. No próprio cotidiano de trabalho os membros procuram ajudar uns aos outros, dar dicas, elogiar e apontar o que pode ser melhorado se for preciso. Aqui, cabe ressaltar, que a questão da produtividade dos membros também é um aspecto relevante nos momentos de avaliação, segundo o depoimento de um sócio que trabalha na produção, *“às vezes se observa que o colega não tem produzido bem, daí você tem que conversar para ver o que acontece”.*

Debates acerca desse aspecto também são realizados nas reuniões, onde o desempenho da organização é avaliado como um todo e os membros têm a oportunidade de manifestar sua opinião quanto ao seu trabalho e quanto ao trabalho dos outros. Os entrevistados salientaram que esse processo de avaliação às vezes é problemático, pois nem todos os membros levam as

críticas numa boa e acabam interpretando-as como uma ofensa pessoal. Um dos sócios alerta, “*as pessoas tem que saber diferenciar o profissional do pessoal... De tipo assim, a pessoa dizer, vamos fazer isso... Vamos agilizar... Muitas brigas que ocorrem pela pessoa assim estar cobrando*”.

Alguns sócios comentaram, que muitas pessoas que passam a integrar a organização e que tinham experiências em outros empregos estão acostumados a receber ordens, serem mandados e, quando passam a fazer parte de um empreendimento com características autogestionárias, no qual os problemas são debatidos o mais abertamente possível entre os colegas, e recebem alguma crítica sobre seu trabalho, alguma dica para melhorar, levam para o lado pessoal, muitas vezes não reagem positivamente.

A organização heterogerida também não possui um sistema de avaliação de desempenho formal. No entanto, o desempenho dos trabalhadores é avaliado informalmente pelo supervisor da produção que observa o trabalho dos funcionários e, em conjunto com o proprietário da empresa discute aqueles que estão “trabalhando bem” e aqueles de quem é necessário “chamar a atenção” (palavras do proprietário).

A gente senta, eu e o proprietário, pra conversar sobre o desempenho do pessoal. A gente conversa sobre cada funcionário, sobre o trabalho que ele está fazendo, sobre a produção que ele tá dando. Se tem que chamar ele para falar alguma coisa, se não tem... Se tem que chamar para elogiar... Tudo isso. A gente chama pra elogiar também. Mas é uma coisa informal (EOH 3 – supervisor da produção).

O trabalho do supervisor da produção e dos funcionários do escritório é avaliado diretamente pelo proprietário. Conforme relatou o supervisor “*a direção avalia o meu trabalho pela produção e pela qualidade. As reclamações vêm para a direção, quanto menos reclamação melhor pra mim...*”.

Na organização autogerida, as pessoas podem ser demitidas na condição de contratado via CLT ou “contratado verbal”, quando ainda não são efetivamente sócias. Neste caso, os

entrevistados salientaram, que as razões que podem levar uma pessoa à demissão estão relacionadas à sua não adaptação à forma de trabalho da organização, ao seu perfil não democrático e a falta de honestidade. Situações em que a pessoa falta demais ao trabalho ou faz “corpo mole”, se apoiando demais nos outros para a realização de seu trabalho, assim como na organização heterogerida, também são motivos de desligamento da organização autogerida.

Além disso, quando sócias, as pessoas pedem para desligar-se (por motivos de interesse próprio) ou, em casos extremos, o grupo pode se reunir e pedir o seu afastamento. No caso em que isso ocorreu, a pessoa mesmo pediu para sair, embora o grupo já desejasse seu afastamento.

Aconteceu um caso da pessoa sair porque estava estressada, xingando todo mundo daí foi pedido que esta se afastasse um tempo e procurasse algo diferente para fazer. Daí ele pediu afastamento definitivo. Caso contrário só por iniciativa da pessoa (EOA 1- produção).

A solicitação para o afastamento de um sócio pode se dar em função da sua falta de consciência diante do coletivo, sua falta de honestidade não somente em relação às questões financeiras, mas também diante do relacionamento com o grupo, em situações que podem comprometer todo o empreendimento. É importante ressaltar que tais problemas são sempre debatidos pelo conjunto dos membros e as decisões a esse respeito são tomadas de maneira coletiva.

Na organização heterogerida, a demissão ocorre dentro do que define a legislação trabalhista, na qual faltas consideradas graves, como se ausentar no trabalho, são motivos de demissão. Além disso, salientou o proprietário, para a empresa, diminuir o ritmo de trabalho e ir “nas costas do colega”, para utilizar os termos dos entrevistados, é motivo para demissão, assim como a questão da sazonalidade, se tem uma época que não ocorrem muitos pedidos, acaba-se optando pela demissão para reduzir custos e não interferir na lucratividade.

O depoimento que segue indica a necessidade sentida pela empresa de lealdade por parte dos funcionários. Reflete o discurso corrente segundo o qual “a empresa é uma grande família”⁷³, que “o objetivo é o crescimento de todos”, entre outros apelos psicológicos corriqueiros, que buscam a adesão dos funcionários não apenas a um contrato de trabalho, mas a um ideário, cuja estrutura invariável é a unilateralidade. Ou seja, o esforço físico acrescido de lealdade aos patrões com escasso/inexistente reconhecimento deste adicional em termos de recompensas, quer sejam em condições de trabalho mais adequadas, quer sejam em recompensas materiais efetivas⁷⁴.

Eu quero um funcionário que pense que se nós crescermos, se nós aumentarmos a produção, se nós aumentarmos o faturamento, toda a empresa vai crescer. [...] A gente quer melhorar as condições de trabalho, as máquinas da tinturaria a gente já tá reformando, isso é bom, protegemos a engrenagem que pode dar um acidente de trabalho, pequenas coisas que de vez em quando a pessoa não percebe, acho que se ela for levar a fundo melhora o ambiente de trabalho. É isso que eu quero que o pessoal entenda, que a gente busca aquele pessoal que queira crescer com a gente, não que queira fazer o serviço dele, se fizer bem ou mal feito tá fazendo o serviço, tá bom. [...] Porque aqui, além de ser uma organização, é uma família, a gente tem que fazer o melhor pra todo mundo, não importa se essa máquina não é minha, eu tenho que cuidar dessa máquina e coisa e tal. [...] O bom que muitos funcionários tem esse pensamento, nós temos funcionários bem profissionais assim sabe. Que fazem tudo pela empresa. Se você precisar dele no domingo o dia inteiro ele vai vir. Nós temos funcionárias aqui que elas querem cuidar do jardim pra manter a empresa com uma aparência melhor, então isso a gente valoriza muito (Gerente de pessoal).

Uma observação importante é o fato de o gerente não utilizar o termo “colaborador” ao invés de funcionário. Uma estratégia recente da área de “pessoal” é referir-se ao seu

⁷³ “A organização procura desenvolver através do mutismo o seu trabalho político: submissão do funcionário ao ideário da harmonia necessária para a ‘grande família’ desenvolver seu trabalho comunitário. Ela realiza um trabalho político sem marca-lo co mo discurso político” (SEGNINI, 1996, p. 102).

⁷⁴ “A racionalização da produção e do trabalho imperativamente reclamam a socialização das classes subalternas em geral, conforme padrões éticos que favoreçam sua integração no mundo fabril. Exige-se um novo tipo de homem em tudo diferente da psicologia do artesão. Compor esse personagem social implica na reelaboração de valores sociais, a fim de compatibiliza-lo com a realidade fabril racionalizada em grau extremo” (VIANNA, 1989, p. 68).

trabalhador assalariado, o funcionário, como colaborador. Estratégia essa que leva em seu bojo o mascaramento do autoritarismo, ao referir-se a seus trabalhadores como colaboradores, tem a função ideológica de transmitir que estes participam das decisões da empresa, “compartilham” objetivos comuns, essa estratégia incide sobre o ego do trabalhador, que passa a sentir-se mais integrado aos planos e processos organizacionais.

4.2.2.2 Educação e Qualificação

A organização autogerida enfatiza a importância da educação como forma de melhorar a atuação de seus membros na gestão do empreendimento. Para tanto, incentiva seus associados a terem pelo menos o ensino médio concluído, por meio do pagamento integral de seus estudos. Atualmente cinco sócios estão concluindo o ensino médio com o incentivo da organização.

Essa organização também incentiva seus associados na formação técnica e superior, reservando em seu orçamento uma quantia de R\$ 300,00 por mês (não cumulativa) para auxiliar nas despesas com os cursos. Atualmente este valor está sendo rateado entre dois sócios, um que está cursando a faculdade de administração e outro que está fazendo um curso de capacitação em vendas.

Segundo o relato da maioria dos entrevistados, o auxílio financeiro é direcionado para as atividades diretamente relacionadas com os interesses do empreendimento, ou seja, mais voltado para cursos de capacitação técnico-administrativa, como por exemplo, os cursos do Senai. O interesse da pessoa é levado em consideração, mas é necessário que esteja relacionado com as necessidades de qualificação da organização.

Além da educação formal, a organização autogerida também incentiva seus membros a participarem de feiras e eventos relacionados à economia solidária como forma de ampliar os debates e o conhecimento acerca da autogestão. Também apóia a inserção de seus associados

em movimentos populares, a fim de promover uma maior conscientização política e atuação direta na luta social.

No entanto, a questão de desenvolvimento mais geral, facilitada por meio de debates e participação política, parece estar um tanto apagada nos últimos tempos. Foi comum nos relatos a alusão ao passado da organização, com membros mais atuantes, debates acerca da realidade político-econômico-social brasileira mais comuns, discussões sobre relacionamento interpessoal, uma movimentação política mais intensa e um grupo mais coeso e interessado no desenvolvimento destes debates, principalmente no que se refere à temática da autogestão. Muitos dos entrevistados sentem falta dessa época em que tais práticas eram comuns.

Quanto à educação formal, apesar dos incentivos, notamos que ainda existem disparidades entre os membros da organização, como é possível verificar no quadro 3.

Quadro 3: Grau de Escolaridade – Organização Autogerida

Escolaridade	Nº de respostas	Nº de respostas Acumulado	% das respostas	% das respostas acumulado
Primário incompleto	1	1	7,14%	7,14%
Primário completo	0	1	0,00%	7,14%
1º grau incompleto	3	4	21,43%	28,57%
1º grau completo	1	5	7,14%	35,71%
2º grau incompleto	3	8	21,43%	57,14%
2º grau completo	5	13	35,71%	92,86%
3º grau incompleto	1	14	7,14%	100,00%
3º grau completo	0	14	0,00%	100,00%
Total	14		100,00%	

Fonte: dados primários

O ensino formal é importante para a organização autogerida, pois instrumentaliza seus membros para a gestão do empreendimento, afinal, atuando num mercado pautado pela competição, a organização necessita de um conjunto de conhecimentos técnicos imprescindíveis para a tomada de certas decisões. Além disso, o domínio de conhecimentos técnicos por todos os membros do grupo é essencial para o sucesso da proposta autogestionária, pois favorece que o debate acerca das ações a serem praticadas pelo

empreendimento, seja realizado em condições de igualdade, evitando a dicotomia entre planejamento e execução.

Percebemos que a organização autogerida enfatiza a importância da educação como forma de alcançar maior igualdade entre seus associados, naquilo que se refere ao seu conhecimento e capacidades técnicas para gerir o empreendimento. No entanto, parece que atualmente, a razão predominante para esse interesse em estimular a aquisição de conhecimentos na educação formal relaciona-se principalmente com as necessidades de atuação da organização no mercado, que prima pelo melhor desempenho e maximização de resultados. O depoimento de uma sócia reflete esse aspecto *“no planejamento gente estipulou que quem não tivesse segundo grau deveria concluí-lo. Tem que ter segundo grau. A gente precisa que o pessoal faça qualquer curso que possa auxiliar no trabalho aqui”* (EOA 11 – comercial).

Apesar de destacarmos a importância da educação formal, é importante salientar que muitos autores criticam a forma como ela está estruturada. Fiori (2003) observa que a pedagogia praticada atualmente, conscientemente ou de forma mistificada, tem sido prática de dominação e que, por essa razão, é incompatível com uma educação libertadora. Esta só será possível quando o oprimido tiver condições atuar como sujeito de sua própria história⁷⁵. Afinal numa “cultura tecida com a trama da dominação, por mais generosos que sejam os propósitos de seus educadores, é barreira cerrada às possibilidades educacionais dos que se situam nas subculturas dos proletários e marginais” (p. 9).

É por essa razão que outras formas de disseminação do conhecimento são importantes para um empreendimento que se propõe a trabalhar dentro de uma proposta autogestionária.

⁷⁵ “A teoria materialista de que os homens são produto das circunstâncias e da educação e de que, portanto, homens modificados são produto de circunstâncias diferentes e de educação modificada esquece que as circunstâncias são modificadas precisamente pelos homens e que o próprio educador precisa ser educado. [...] A coincidência da modificação das circunstâncias e da atividade humana só pode ser apreendida e racionalmente compreendida como prática transformadora” (MARX - III Tese sobre Feurbach, 2001, p.7).

Pois, se além do ensino formal, a organização não tiver como prática a reunião de seus membros em torno de debates constantes acerca da realidade brasileira, da classe trabalhadora, debates que giram em torno de proposta para transformação da sociedade e do repensar as relações de trabalho, corre o risco de aos poucos, perder seu caráter contestador, transformador e passar a assumir comportamentos e práticas de qualquer organização convencional.

Carvalho (1983) observa a importância, dentro de um empreendimento autogestionário, da formação de grupos de estudo que se proponham a compreender a realidade da classe trabalhadora, seus problemas e possíveis caminhos de transformação. Para a autora, a preocupação com o desenvolvimento das aptidões de seus membros para a busca da auto-emancipação é imprescindível em organizações de caráter autogestionário.

Talvez essa prática não ocorra em função do próprio tempo do mercado, que determina o ritmo em que as coisas devem estar prontas. O tempo da organização autogerida, ao que tudo indica, é o tempo do capital, pois práticas tão importantes como estes debates, promotores de uma consciência crítica, serem esquecidas em função da produtividade, denotam que algumas coisas devem ser repensadas e outras resgatadas neste projeto.

Quanto à qualificação⁷⁶, a organização autogerida não oferece nenhum tipo de treinamento para qualificar seus membros na execução das atividades do empreendimento. Os membros aprendem como atuar em suas funções por meio da orientação dos membros mais antigos e experientes, o aprendizado do trabalho ocorre dentro do próprio empreendimento,

⁷⁶ Qualificação entendida aqui “como uma relação social, construída historicamente a partir da inserção ativa e consciente dos sujeitos em processo reais de trabalho” (MACHADO, 1996 apud BIANCHETTI, 2001, p. 19). Para Bianchetti, “o conceito de qualificação é resultado de uma construção histórica perpassada pelos conflitos que vieram marcando a relação capital e trabalho, que, mesmo enquanto contenedores de poder desigual, sempre estiveram e condições de se enfrentar. Diferentemente, a noção de competência, cuja fonte é o discurso do capital, traz como sua marca peculiar a imprecisão conceitual [...], que se manifesta, entre outras, numa falta de relação entre diploma e posto de trabalho; entre posto de trabalho e remuneração; entre sindicalização e manutenção/avanço nas conquistas dos trabalhadores, cuja consequência direta é o deslocamento do conflito entre classes para o âmbito interno à própria classe trabalhadora” (2001, p.20-21).

por meio da troca de conhecimentos. Tanto que as experiências de trabalho anteriores dos membros são as mais variadas com duração média de 8 anos e meio.

Um dado interessante é que do total de 14 entrevistados, apenas três tiveram experiência no setor têxtil e apenas um trabalha atualmente na área que costumava atuar em sua experiência de trabalho anterior (justamente o membro contratado via CLT). Quanto a essa troca de experiências de trabalho, foi comum nos depoimentos a referência a essa prática.

Mas permanece a questão do aprendizado quanto à atuação na produção ou na administração. É comum a socialização do conhecimento no setor da produção e expedição. Já no setor comercial e financeiro, existem apenas dois responsáveis e a socialização do conhecimento das atividades nestes setores ocorre se houver interesse por parte daqueles que trabalham na produção e expedição. Não existe mais a troca de informações referentes ao funcionamento e aos processos que envolvem cada setor para o grupo, como costumava acontecer.

A gente já fez assim, por exemplo, trabalho de repasse de informações. Então quem trabalhava na expedição há mais tempo passava para os outros como é que funcionava. A gente parava num dia, no sábado e ocorria esse repasse de informações. Dentro da produção, a maneira de trabalhar e tal, como funcionava o administrativo etc. Então a gente passava essas informações, faz já um tempo que a gente não faz isso (EOA 11 – comercial).

Isso faz com que todos sejam capazes de atuar nas atividades de produção e expedição, mas pouquíssimos tenham condições de assumir as funções administrativas. A maioria dos entrevistados que trabalha na produção levantou essa questão e também salientou que não gostaria de trabalhar no escritório.

Aqui a gente tem oportunidade de aprender, de aprender as funções do administrativo, eles incentivam, se a gente se interessa, pode aprender, mas eu não quero [aprender a trabalhar no setor administrativo], o meu negócio é mão na graxa, é isso o que eu gosto (EOA 5 – produção).

A prática do rodízio costumava ser obrigatória, os entrevistados salientaram que isso não mais ocorre, pois muitas pessoas mudavam de atividade e não se adaptavam, ficavam infelizes. Atualmente o rodízio é estimulado (e ele ocorre mais nos setores de produção e expedição), mas se a pessoa não quiser ela não precisa fazer, oportunizando que a opção por aquelas atividades com as quais mais se identificam.

Destacamos a liberdade que cada um tem de atuar na área com aquela se sente mais familiarizado, entretanto, a falta de condições, ou mesmo de interesse por parte dos membros, em atuar em funções administrativas, ressalta uma certa dicotomia entre produção e administração⁷⁷, situação prejudicial para o desenvolvimento da proposta autogestionária. Pois ainda que todos participem do processo de tomada de decisão, as decisões daqueles que conhecem melhor os processos administrativos (e estes também dominam os processos produtivos), podem prevalecer em muitos momentos, comprometendo o processo decisório democrático.

Além disso, a disparidade encontrada entre os membros quanto ao ensino formal, em função da qual encontramos pessoas com o primário incompleto e outras que já estão cursando a faculdade, limita a possibilidade de um processo de tomada de decisões efetivamente democrático, pois os atores não se encontram em condição de igualdade para debater muitas questões. Também foram observadas diferenças individuais quanto ao interesse em aprender mais, em desenvolver-se intelectualmente, onde nem todos os membros possuem disposição para tal, Rothschild-Witt (1979) verificou em seu estudo que essas diferenças de interesses individuais podem ser uma limitação para o desenvolvimento da igualdade de condições dos membros para interferir nos processos organizacionais. Esse é um

⁷⁷ Salientamos aqui que, por existirem maior número de vagas na produção e expedição, o rodízio nestes setores é facilitado. Nos setores comercial e financeiro, trabalham atualmente um sócio em cada, são os setores que têm o menor número de vagas para serem ocupadas e, portanto, o rodízio fica mais restrito.

aspecto de enorme custo para uma proposta autogestionária e uma realidade vivenciada pela organização autogerida estudada.

Por outro lado, diferentemente da organização autogerida na organização heterogerida a questão da educação formal não é um aspecto de relevante importância, a organização não se envolve nessa parte de estimular seus trabalhadores a estudar, isso é com cada um. O grau de escolaridade dos trabalhadores pode ser verificado a seguir.

Quadro 4: Grau de Escolaridade – Organização Heterogerida

Escolaridade	Nº de respostas	Nº de respostas acumulado	% das respostas	% das respostas acumulado
Primário incompleto	0	0	0,00%	0,00%
Primário completo	0	0	0,00%	0,00%
1º grau incompleto	7	7	41,18%	41,18%
1º grau completo	3	10	17,65%	58,82%
2º grau incompleto	1	11	5,88%	64,71%
2º grau completo	6	17	35,29%	100,00%
3º grau incompleto	0	17	0,00%	100,00%
3º grau completo	0	17	0,00%	100,00%
Total	17		100,00%	

Fonte: dados primários

É importante salientar que o grau de escolaridade não está diretamente relacionado com o grau de qualificação dos trabalhadores na produção. Nessa organização existem pessoas com baixo grau de escolaridade e que atuam na função de tecelão (que é a de maior qualificação) e pessoas com segundo grau completo, por exemplo, trabalhando como caldeirista (função menos qualificada).

Assim como a organização autogerida, a organização heterogerida não oferece um treinamento específico para seus trabalhadores, os trabalhadores novos aprendem com os mais antigos as atividades que precisam realizar⁷⁸.

⁷⁸ A organização costumava (há dez anos atrás) enviar o encarregado da produção para São Paulo na fábrica fornecedora de teares para aprender a trabalhar na máquina e ampliar os conhecimentos acerca da função de tecelão e que a organização pretende voltar a fazer isso enviando o atual supervisor para que ele também possa aperfeiçoar seus conhecimentos. Mas isso não ocorre com os trabalhadores em geral, estes ainda aprendem a trabalhar com os mais experientes e sob a orientação do supervisor.

Além disso, com a entrada do filho mais velho do proprietário, responsável pelo setor de pessoal, algumas mudanças estão sendo promovidas. Ele tem planos de melhorar a qualificação da mão-de-obra da empresa por meio do oferecimento de cursos, para duas pessoas a cada semestre, voltados para as atividades pela qual são responsáveis, isso tanto na produção, como para o pessoal que trabalha na expedição e no escritório.

E isso eu deixei bem claro, inclusive com o encarregado da produção, que primeiro eu estou fazendo todos os contatos que a organização quer crescer não só ela e os diretores e sim todos, fazer o funcionário crescer. O que já acontece na parte salarial, nosso funcionário é o que melhor percebe o salário aqui, tem muitas tecelãs nossas aqui, recebem mais que os maridos que trabalham nas madeiras. Então, só que só salário não adianta, eu quero que a pessoas vençam em conhecimento e coisa e tal, então eu vou fazer isso (Gerente de Pessoal).

A organização heterogerida estimula que no âmbito do setor de produção, que todos os trabalhadores saibam fazer de tudo, para garantir que quando a pessoa termina de fazer o trabalho pelo qual é responsável, possa auxiliar a execução das tarefas de seus colegas. É uma estratégia para evitar a ociosidade da mão-de-obra, garantir maior produtividade e também, segundo as palavras do gerente de pessoal, “valorizar a função do tear”, pois como é difícil encontrar mão-de-obra qualificada para atuar como tecelão na região de Mafra, a organização heterogerida precisa se responsabilizar por essa qualificação.

Sendo assim, procura estimular que todos aqueles que venham a trabalhar na empresa, almejem chegar na função do tear, para que a organização não fique na dependência de apenas alguns funcionários especializados e na falta de um, ou na necessidade de expandir passe por dificuldades. A empresa quer evitar que a pessoa entre como caldeirista, que é função menos qualificada, e fique para sempre nessa função, a intenção é fazer com que o trabalhador busque tornar-se um tecelão.

Assim como na organização autogerida, na organização heterogerida, os trabalhadores não possuem experiência no setor têxtil, as experiências de trabalho anteriores são as mais variadas.

4.2.3 *Relações de Poder*

4.2.3.1 Hierarquia e poder

A característica central de uma organização econômica, na ordem social em que vivemos, é a estrita divisão social do trabalho no plano da hierarquia e do poder. Na empresa convencional, a concentração de poder é, exclusivamente, derivada da condição de proprietário, a quem cabe distribuir parcelas de poder de mando a auxiliares. Um dos pressupostos da autogestão é a horizontalização das relações de poder e mando, razão pela qual trazemos este tópico para o centro da análise que segue.

Para Castoriadis (1983), a partir do momento que uma hierarquia de comando é estabelecida, a coletividade deixa de fazer sentido para si mesma, pois as informações ficam concentradas na cúpula, e assim, “as capacidades coletivas de se dirigirem, como também a inventividade e a iniciativa, formalmente reservadas à direção, são entravadas e interrompidas em todos os níveis” (p. 214).

Na organização autogerida não existem diferenças hierárquicas, os membros estão distribuídos em quatro setores diferentes, mas com igual oportunidade de participação na tomada de decisões e equidade nas retiradas. A autoridade nessa organização é atribuída ao conjunto dos membros. Mesmo em se tratando da questão gênero, percebemos que não existem diferenciações no empreendimento, apesar de as mulheres estarem presentes em menor número, isso não resulta em menos oportunidades para elas. Atualmente, duas mulheres integram o conselho administrativo, uma delas inclusive, é responsável pelo setor

comercial e a outra é a coordenadora do setor de expedição, demonstrando que a organização não impõe barreiras à participação feminina.

Observamos, no entanto, que nesse empreendimento existem níveis diferenciados de influência, não em função dos cargos que cada membro ocupa, mas de seu tempo de trabalho na organização e também de suas características de personalidade, ou seja, pessoas que tem maior facilidade de expressar suas opiniões em público, que se impõem, são mais dinâmicas e acabam tendo uma influência maior no grupo.

*É, tem que, uma coisa é como eu disse pra ti, é **ter liderança, e outra coisa é o poder**. [...] Teve uma época muito ruim, deu uma melhorada, mas voltou de novo a acontecer, e isso é uma tendência, por exemplo, tem pessoas que numa reunião não abrem a boca e acabam concordando com quem fala melhor, se omitem e eu acho que isso acaba prejudicando, eu acho que a pessoa tem direito de ficar quieta, de não opinar, mas isso não pode ser uma coisa constante. Isso é um problema aqui. De ficar quieto e tem gente que fala demais (EOA 12 – produção).*

Foi freqüente nos depoimentos a alusão de que os membros mais antigos exercem maior influência no processo de tomada de decisões, apesar da organização oferecer a oportunidade a todos de manifestar suas opiniões, o fato dessas pessoas estarem a mais tempo no empreendimento, acaba por intimidar a manifestação das opiniões dos membros mais novos.

Tem um grupo que puxa mais para um lado ou para lado. Tem pessoas que se impõem mais que os outros nas reuniões. Aqueles que têm mais tempo de organização. Em alguns casos a Assembléia Ordinária é decidida antes. Tem panelinha, panelinha fica um nome feio, mas é verdade. Tem um grupinho que se articula, que acaba influenciando os outros... Eles já resolvem as coisas antes, já decidem, e a assembléia, às vezes é só por fazer... Porque já foi decidido. Geralmente essa influencia parte de quem é mais antigo, que acaba influenciando aqueles que não pensam por si mesmos, ou que estão há pouco tempo (EOA 5 - produção).

*Existe esse **poder de influência**. A gente aceita em certos pontos, depende o trabalho também, tem coisas no trabalho que não dá pra mudar. A gente é novo mesmo, não pode exigir (EOA 14 - produção).*

Cabe lembrar aqui, a diferença estabelecida por Pateman (1992) em relação ao poder e a influência. Para a autora, tais aspectos não possuem o mesmo significado, “estar em posição de influenciar uma decisão não é o mesmo que estar em posição (ter o poder para) determinar o resultado ou tomar essa decisão” (p.96). No relato percebemos a confusão feita entre poder e influência, aspectos distintos, mas que, para o entrevistado acima, tratam-se da mesma coisa.

Podemos inferir que apesar da organização autogerida oportunizar a participação plena de seus associados, situação na qual cada membro tem igual poder de deliberação sobre todas as questões referentes ao empreendimento, não existindo “lados” com maior poder de decisão, estando esse diluído entre aqueles que participam do processo (PATEMAN, 2002), esta é dificultada, em função dos diferentes níveis de influência identificados e que, portanto, oportunizam a alguns, maior participação.

Um caso interessante, que demonstra claramente essa questão, foi uma divergência entre um contratado verbal e uma sócia. Esse contratado verbal entrou na organização junto com o filho da sócia, num período em que o empreendimento estava necessitando de mais pessoal. Passado esse período, decidiu-se pela não permanência do filho da sócia e pela permanência desse contratado verbal por mais um tempo, para quem sabe transformá-lo em sócio, pois ele é bastante habilidoso no trato com as máquinas, sabe resolver qualquer problema de manutenção. A sócia não gostou muito dessa idéia e a partir daí passou a “barrar” as oportunidades desse contratado na organização. Segundo esse contratado, *“ela não achou certo o filho dela sair e eu ficar, aí faz as coisas, influencia o pessoal para me prejudicar, pois ela tem influência pelo tempo que tá na aqui. [...] A maioria vai com ela, a minoria fica indignada, mas é minoria, não adianta, a maioria é que decide”*.

A influência por antiguidade, segundo alguns depoimentos, acaba ocasionando uma certa manipulação no processo de tomada de decisões. Ressaltamos no discurso de alguns

entrevistados, palavras como “manipulação de idéias”, “articulação”, “conchavo”, detalhes estranhos quando nos referimos a uma proposta autogestionária. No entanto, isso parece não intimidar a participação de alguns membros, conforme salienta um deles:

[...] tem um conchavo, simplesmente pra tentar, tentar não, prá poder deliberar determinados assuntos. [...] Só que vai pro grupo, e o grupo que vai decidir, sempre tem a maioria esse conchavo por assim dizer, mas mesmo assim é discutido, eu não calo a minha boca não, eu vou lá e falo, e eles ouvem, às vezes até eu caio no conchavo, eles falam aquele idéia porque eles vem e falam, vamos fazer aquilo que vai ser legal. Só que eu às vezes acabo acatando, só que hoje eu to me policiando nesse sentido pra eu ter a minha própria idéia (EOA 9 – produção).

Outra diferenciação existente na organização autogerida é a que se estabelece entre sócios e contratados no que se refere às retiradas. Enquanto a retirada do sócio é de R\$840,00, a retirada dos contratados é de R\$660,00. O depoimento a seguir explica essa diferenciação de retirada, que não costumava existir.

Tinha uma época que tinha uma visão de que as pessoas que vinham pra ser contratado temporariamente tirava o mesmo salário que a gente tirava, vamos supor se o salário fosse quinhentos reais, do sócio também seria, e isso a gente não abria mão, mas aí chegou uma época que, por exemplo assim, vinha fulano ficava, fazia as horinhas dele, ia embora, tranqüilo. Nós no stress assim, ah, tal dia tem que pagar isso, tal dia vai vencer isso, tal dia tem que pagar aquilo, a maquina não vai, tem que correr atrás disso, correr atrás daquilo... Aí resolvemos repensar as coisas, porque eu acho que nós não estamos explorando ninguém, que a gente se condenava, achava que a gente tava explorando as pessoas, mas aí a gente resolveu fazer assim, vamos criar o nosso salário e aí, quando a gente aumenta o da gente, aumenta proporcionalmente... [...] Então que, não aquilo ali a gente paga o mínimo do mínimo, não é essa a coisa que a gente tem, a gente paga o que a gente acha que é possível pagar justo (EOA 12 – produção).

A questão da formação educacional, do maior conhecimento em relação a certas atividades, também é motivo de maior influência de alguns membros sobre outros. Essa questão é mais evidente no que se refere aos setores comercial e financeiro, ou seja, a administração da organização. Aqueles que assumem essas funções estão ali, entre outras razões, porque possuem as capacidades técnicas necessárias para se responsabilizar pelas

tarefas administrativas e isso acaba por lhes dar certa “superioridade” no processo de tomada de decisões. Suas opiniões parecem ter mais aceitação, pois possuem um volume maior de conhecimento. Importa sinalizar aqui um consenso existente entre os estudiosos das organizações: conhecimento (informação) e poder costumam aparecer como pares inseparáveis.

Na organização heterogerida, por outro lado, a hierarquia é evidente e está estruturada em três níveis: diretoria e gerência, compostas, respectivamente, pelo proprietário e seus dois filhos; escritório, no qual trabalham o escriturário e o responsável pelas compras e vendas; a expedição, que está a cargo de três funcionários, e supervisão da produção, que fica a sob a responsabilidade do encarregado de produção. No último nível fica o setor de produção.

Observamos que aqui, em se tratando da questão de gênero, as mulheres ocupam as funções de maior qualificação na produção (são tecelãs), o proprietário salientou que as mulheres se adaptam melhor à função do tear, pois é uma atividade que necessita paciência, o tear tem um processo de “passamento” de fios que exige muita calma.

E já se percebeu que a mulher se adapta melhor nos teares do que o homem daqui, da nossa região. Tem muitos casos que a gente pega o homem e ele diz ‘isso aqui não é serviço pra mim, isso é serviço pra mulher, eu quero serviço pesado’, é a nossa região (Proprietário).

No entanto, na história da organização nunca houve uma mulher atuando na supervisão, ou mesmo nas funções administrativas, elas encontram-se na função mais qualificada da produção, pois tem maior adaptabilidade a um processo que necessita cuidado e delicadeza. Evidenciamos aqui a manifestação de um antigo preconceito, segundo o qual a

condição de gênero designa, por natureza, espaços específicos para mulheres no mundo da produção⁷⁹.

O pessoal do escritório, da expedição e o supervisor da produção recebem ordens diretas da diretoria e da gerência. Na produção, os trabalhadores acatam às determinações do supervisor que distribui as tarefas entre os trabalhadores e acompanha sua execução⁸⁰.

O supervisor ou encarregado da produção foi escolhido pelo critério de ser de confiança da direção e de ter competência para o exercício de tal função, pois conhece todas as atividades da produção (anteriormente trabalhava como tecelão na empresa). O supervisor desempenha o papel de vigilância, assegurando a disciplina para a melhor execução das tarefas, garantindo os níveis de produção. Sendo assim, na produção, o poder de decisão concentra-se na figura do supervisor.

Essa diferenciação hierárquica, caracterizada por uma trama de relações de mando e obediência, na qual subordinados acatam as determinações de seus superiores, acaba por ressaltar a separação entre aqueles que planejam e aqueles a quem cabe apenas executar as ordens. A hierarquia determina a centralização de poderes, imprescindível para a garantia da

⁷⁹ “Acrescente-se a isso outro elemento decisivo, quando se tematiza a questão do gênero no trabalho, atriculando-a, portanto, com as questões de classe. A mulher trabalhadora, em geral, realiza sua atividade de trabalho duplamente, dentro e fora de casa, ou, se quisermos, dentro e fora da fábrica. E, ao fazê-lo, além da duplicidade do ato do trabalho, ele é duplamente explorada pelo capital: desde logo por exercer, no espaço público, seu trabalho produtivo no âmbito fabril. Mas, no universo da vida privada, ela consome horas decisivas no trabalho doméstico, com o que possibilita (ao mesmo capital) a sua reprodução, nessa esfera do trabalho não-diretamente mercantil, em que se criam as condições indispensáveis para a reprodução da força de trabalho de seus maridos, filhos/as e de si própria. Sem essa esfera da reprodução não-diretamente mercantil, as condições de reprodução do sistema de metabolismo social do capital estariam bastante comprometidas, se não inviabilizadas” (ANTUNES, 2002, p. 108).

⁸⁰ De acordo com Castoriadis, o aparelho hierárquico consiste, entre outras coisas “em vigiar, controlar, sancionar, impor direta ou indiretamente a ‘disciplina’ e a execução correta das ordens recebidas por aqueles que devem executá-las” (1983, p.215). Para esse autor, a coerção exercida pelo aparelho hierárquico torna-se necessária, porque nem sempre os trabalhadores tem os mesmos objetivos da organização, nem sempre estão dispostos a acatar às determinações da direção. Isso ocorre porque estão alienados do seu trabalho e do produto deste, “eles próprios não decidiram o que fazer e como fazê-lo, nem o que será feito daquilo que eles produziram; numa palavra, porque existe um conflito perpétuo entre aqueles que trabalham e aqueles que dirigem o trabalho dos outros e se aproveitam disso” (p. 215).

dominação do capital. Além disso, a divisão hierárquica favorece o *status* de algumas funções em detrimento de outras, como é o caso do encarregado de produção, que ao ser questionado sobre o que considerava ser um ponto positivo de seu trabalho, foi enfático ao salientar que possui mais prestígio em relação aos outros trabalhadores em função de sua posição, além disso, destacou: *“meu próprio cargo é um cargo positivo, porque eu posso dizer que o meu cargo é acima de todos. Eu sou responsável pela empresa inteira”*. Os trabalhadores da produção concordam que o encarregado da produção tem mais prestígio em função de sua posição.

Notamos que mesmo sendo um assalariado como seus colegas e tendo que responder às determinações do proprietário, o fato de atuar na função de supervisor da produção, o faz sentir numa posição superior, como se ele próprio fosse o dono da empresa. Essa “superioridade” se afirma quando, em muitos depoimentos percebemos que a função de supervisão é uma posição almejada por muitos trabalhadores.

O poder do supervisor em nenhum momento foi questionado nos depoimentos dos trabalhadores, o poder hierárquico não é contestado, existe plena aceitação por parte dos trabalhadores das ordens do encarregado, dessa relação de mando e obediência. Neste sentido, percebemos que os conflitos que ocorrem nessa organização são entre os próprios trabalhadores e não dos trabalhadores com a chefia (abordaremos esse aspecto adiante).

A diferenciação hierárquica manifesta-se na organização heterogerida também no que se refere ao salário dos trabalhadores. Os trabalhadores da produção (operários) têm uma remuneração de R\$400,00; o supervisor, o escriturário e o responsável pelas compras/vendas recebem cada um R\$600,00; os dois filhos do proprietário que compõem a gerência da empresa têm uma remuneração igual a R\$900,00 cada um. Segundo fomos informados, o proprietário não tem uma retirada fixa, seu pró-labore varia, mas não tivemos acesso ao seu valor médio.

4.2.3.2 Processo de tomada de decisões e comunicação

A organização autogerida tem a assembléia geral como seu órgão máximo deliberativo, proporcionando que a autoridade seja exercida pelo conjunto dos membros. A assembléia ordinária ou reunião mensal como muitos gostam de chamar, ocorre toda a segunda semana de cada mês, normalmente nas segundas-feiras, após as 18:00, horário em que a maioria dos membros está fora do expediente. Também podem ocorrer assembléias extraordinárias, que podem ser convocadas por qualquer sócio, comissão ou Conselho Administrativo, para a discussão de algum assunto repentino e importante.

Para a execução das decisões tomadas em assembléia, a organização criou um conselho administrativo, composto por três membros eleitos pela coletividade no planejamento anual e com mandato de um ano, podendo haver reeleição. Atualmente, integram o conselho um sócio do setor de expedição, um do setor de produção e outro do setor comercial.

O estatuto da organização define que o conselho administrativo tem a missão de implementar as decisões da assembléia geral, organizando a pauta da reunião⁸¹, encaminhando os debates de interesse do empreendimento e tomando decisões que não interfiram em aspectos relacionados à política da organização. Na prática, observamos que os membros do conselho participam das reuniões tanto quanto os outros membros, só que tem a responsabilidade adicional de trazer informações para as reuniões e, posteriormente, encaminhar aquilo o que foi definido.

A assembléia geral deve ser coordenada por um dos membros escolhido no início do encontro; todas as reuniões devem ter um coordenador, um secretário e um cronometrista; hora definida para início e fim; uma ata, a ser redigida pelo secretário escolhido, assinada por

⁸¹ O estatuto informa que essa pauta deve ser disponibilizada aos membros até 48 horas antes do encontro para possíveis alterações e complementos.

todos os presentes e apresentada ao grupo no início do encontro seguinte; serão respeitadas as inscrições para as falas, favorecendo aqueles que ainda não tiveram oportunidade de contribuir com sua opinião; além disso, é responsabilidade do coordenador garantir a objetividade das reuniões e orientar a participação dos presentes.

Na prática, a assembléia da qual tivemos oportunidade de participar, ocorreu de forma menos formal, não observamos a necessidade das pessoas fazerem inscrições para poder falar, a cada um foi dada a oportunidade de manifestar suas idéias sem problemas. No entanto, segundo informações dos entrevistados, às vezes existe a necessidade do coordenador conduzir a reunião, controlando o tempo das falas de cada para que este não fique concentrado na figura de uma só pessoa, pois dependendo do assunto, “o pessoal se empolga”, para utilizar os termos de um dos membros.

No início da assembléia o coordenador da reunião faz a leitura da ata da assembléia anterior avaliando se os pontos que haviam sido definidos, as incumbências que haviam sido determinadas foram realizadas e quais os resultados obtidos. Na assembléia que presenciamos, por exemplo, havia sido definido na reunião anterior que dois sócios visitariam um empreendimento em Itajaí para verificar se suas máquinas teriam condições de fabricar um determinado tipo de fita para que pudessem negociar a utilização delas. Nessa assembléia, os sócios que ficaram responsáveis por essa tarefa comunicaram que ainda não haviam conseguido ir para Itajaí para tratar dessa questão. Então um terceiro sócio disse que estava mais disponível e que poderia fazer a visita, desta forma, um novo prazo foi dado para a conclusão dessa tarefa, agora sob a responsabilidade de uma nova pessoa.

Assim, uma vez que as deliberações da assembléia anterior foram avaliadas, comparando o que foi planejado com o que foi realizado e procedendo às mudanças necessárias para que, enfim, sejam concluídas, inicia-se a discussão das pautas do dia. As pautas para discussão em assembléia giram em torno de aspectos estratégicos para

empreendimento, como compra e/ou venda de maquinário, necessidade de busca de novos integrantes, aumento das retiradas, faturamento, investimento na qualificação dos membros entre outras questões importantes, incluindo debates acerca do relacionamento do grupo e informes gerais.

Após a manifestação das opiniões dos presentes e a votação de assuntos estratégicos, a assembléia volta-se para o repasse das informações pertinentes de cada setor a fim de que todos estejam a par da situação da organização como um todo. Nesse momento existe uma troca de informações e idéias bastante rica, a partir das quais surgem soluções para problemas, novos projetos e objetivos para o grupo. Também é nesse momento que o setor financeiro realiza a prestação de contas do mês, o relatório de prestação de contas é posteriormente afixado no mural do refeitório para que todos possam conferir e também questionar, se for o caso.

Para Holzman (2003) a assembléia “é o fórum privilegiado para se examinar se os trabalhadores de fato se apropriam do poder de tomar decisões, assegurado pelo estatuto social da organização, de que modo o fizeram ou deixaram de fazer e por quê” (p. 52). No entanto, a simples presença dos trabalhadores nas assembléias, ressalta a autora, não indica que exista participação na tomada de decisões, que demanda maior envolvimento dos membros nos debates, assumindo quando não concordam com algum aspecto, contribuindo com novas idéias sem nenhum receio de serem criticados e isso acontece na organização autogerida.

É importante destacar que a participação dos membros nas assembléias é direta e as decisões que são tomadas ocorrem em função de voto simples da maioria presente⁸², tentando, sempre que possível, buscar o consenso. Tudo o que é decidido em assembléia é acatado pelos membros da organização, segundo um dos entrevistados, “*a pessoa pode tomar pequenas*

⁸² O estatuto não menciona um quorum mínimo para iniciar a assembléia ou o processo de votação.

decisões, decisões mais importantes é com o grupo” (EOA 1 – produção), outro entrevistado complementa, “não se pode agir sozinho por isso que é autogestão, é em grupo” (EOA 6 – expedição).

Além das assembléias, são realizadas reuniões quinzenais, principalmente na produção e expedição, para debater questões pertinentes ao setor. Essas reuniões propiciam o levantamento de pontos a serem levados para a assembléia geral e resolução de aspectos específicos da área.

Castoriadis (1987) comenta que para decidir é necessário conhecer, saber do que se trata a decisão a ser tomada, para isso, aqueles que participam do processo decisório precisam ter acesso à todas as informações pertinentes. Para o autor “não será mais a coletividade quem decidirá, mesmo se ‘votar’ formalmente, se alguém ou alguns dispuserem sozinhos das informações e definirem os critérios a partir dos quais uma decisão é tomada” (p. 214). Na organização autogerida existe a essa disponibilização das informações a fim de que todos estejam a par das questões a serem debatidas nas reuniões, não existe a concentração de informações nas mãos de uma só pessoa.

Outro ponto importante a ser considerado no processo de tomada de decisões da organização autogerida é o conhecimento dos membros em relação aos vários assuntos que envolvem a organização. Percebemos que nessa organização não existe equidade de conhecimentos e também de interesse para tratar dos diversos assuntos relacionados à gestão do empreendimento. Em relação ao conhecimento, a organização incentiva seus membros a ampliar suas capacidades seja no que se refere ao ensino formal, seja no que diz respeito a cursos de capacitação. Por outro lado, é complicado para a organização superar as diferenças individuais em relação ao interesse buscar mais conhecimento, desta forma, indivíduos mais empenhados em desenvolver suas capacidades costumam posicionar-se mais facilmente

diante das questões apresentadas nas reuniões e isso acaba refletindo numa maior influência destes sobre as opiniões dos demais⁸³.

Aqui reside a mecânica fundamental que torna radicalmente diferente o *modus operandi* de cada organização estudada. Na organização autogerida a condição essencial é a igualdade de oportunidade de interferir nas decisões importantes. Liberdade que será exercida segundo a natureza ou personalidade individual dos membros, liberdade inclusive, para não utilizar esta prerrogativa.

No entanto, essa liberdade de não interferir, de não buscar aperfeiçoar os conhecimentos, se a pessoa assim desejar, é limitada na organização autogerida, em função de sua atuação no mercado, que demanda uma postura competitiva daquelas organizações que não desejam fechar suas portas. Essa atuação competitiva é traduzida em termos de produtividade, qualidade do produto, qualificação da mão-de-obra, ou seja, um desenvolvimento técnico contínuo que limita a liberdade do indivíduo de simplesmente não querer buscar maior capacitação, de profissionalizar-se.

Percebemos que a organização autogerida utiliza-se principalmente da comunicação informal para disseminar suas informações, que fluem com liberdade por todos os setores. Esse canal direto de comunicação é complementado pela utilização de murais, afixados na cozinha e na fábrica. No primeiro encontram-se avisos gerais, os aniversários dos membros, informes sobre cursos e palestras interessantes ao empreendimento, no segundo, encontram-se informações sobre as atividades relacionadas ao trabalho, informando que fio tal máquina está produzindo, o quanto de determinado modelo deve ser feito e que serviços tem a prioridade de entrega para os clientes. Informes esses importantes para comunicar aos membros do próximo turno em que pé estão as atividades. Essa organização não faz uso de comunicações formais.

Apesar do diálogo ser uma prática constante na organização autogerida, alguns

⁸³ Esse aspecto também foi verificado por Dorneles (2003).

membros salientaram que muitas vezes a comunicação é problemática, pois muitos deixam de falar o que deveriam por medo de magoar o outro, por medo de alguém levar críticas para o lado pessoal, conforme o relato a seguir:

*A pessoa acha que não precisa falar isso ou aquilo, existe o medo de alguém ficar magoado, levar para o lado pessoal, coisa que também acontece, de as pessoas levarem questões, críticas do trabalho para o lado pessoal, não encara como uma questão profissional... Acho que a comunicação aqui, não sei se é uma dificuldade, ou se a pessoa mesmo quando tem algo a dizer acha prefere não falar, prefere ficar quieta, acha que não tem necessidade da outra pessoa ficar sabendo, sei lá. **Eu até vejo assim, coisas em relação ao trabalho que deveria ter falado e não fala, este tipo de coisa (EOA 11 – comercial).***

Aqui é possível verificar, que uma das dificuldades que a organização autogerida enfrenta em relação à comunicação, está vinculada a problemas de relacionamento interpessoal, que acabam minando a franqueza na hora dos debates e troca de informações.

Diferentemente da organização autogerida, o processo de tomada de decisões na organização heterogerida é *top-down* (em termos de hierarquia) não envolvendo a participação dos trabalhadores, aos quais cabe apenas executar as determinações da direção.

As decisões estratégicas ficam a cargo do proprietário e seus dois filhos gerentes, que em conjunto, decidem os rumos da empresa. No escritório, o responsável pelas compras/vendas e o escriturário tem a liberdade de tomar decisões de rotina, questões que saem fora da rotina da empresa devem ser comunicadas ao proprietário, que toma as decisões necessárias.

Na produção, quem toma as decisões sobre o trabalho é o supervisor, que mantém um contato direto com o proprietário e tem liberdade para resolver problemas de rotina que ocorrem na produção, definir quem faz o que, quais entregas têm prioridade entre outras atividades. No entanto, percebe-se que mesmo no âmbito do setor de produção, decisões importantes ficam sob a responsabilidade do proprietário.

A completa falta de autonomia dos trabalhadores para tomar decisões fica evidenciada nos relatos a seguir:

Eu não tomo decisão sozinha porque eu não sei do que se trata, do que é pra fazer, qual o cadarço que vai entrar lá, qual que não vai, então tudo que eu vou fazer aqui eu procuro perguntar pro encarregado, porque fica chato você ir fazer uma coisa depois o encarregado vim e falar um monte pra você e você vai ter que falar também. Então eu procuro sempre seguir ordens e seguir a risca do que é pra fazer. [...] Então sem ordem dele eu acho que não adianta fazer nada (EOH 5 – produção).

Eu tenho um pouco de medo de fazer alguma coisa errada, então eu acho melhor perguntar... (EOH 12 – produção).

Geralmente não, porque parou a máquina, acabou lá o carretel, ou tem pronto, ou eu tenho que ver com o encarregado o que vai entrar, ou o que é pra deixar parado, então tem que chamar ele. Não dá pra tomar uma decisão assim, pegar e fazer... (EOH 14 – produção).

Os trabalhadores da organização heterogerida não possuem acesso às informações da empresa, destacaram que são informados apenas daquilo que interessa para a execução de suas tarefas. Os depoimentos coletados confirmam que quando a empresa está indo bem ninguém fala nada, no entanto, quando as coisas estão mal, os trabalhadores sabem, pois a gerência passa a cobrar produção, qualidade e dedicação da parte deles. O próprio supervisor destacou, “*eu controlo a produção, só que eu também não fico sabendo de tudo... Muita coisa eu fico sabendo sobre a empresa pelo trabalho... Por notar as coisas, não que tenham me comunicado*”.

A informação que a gente tem assim é relacionada ao trabalho da gente, sobre salário quando tem aumento, eles repassam, eles conversam, é mais assim... Sobre o que acontece, sobre quanto que sai de cadarço, ou o que ficou e o que saiu a gente não tem acesso. É só mais sobre o trabalho e o salário. (EOH 10 – produção).

Segundo foi possível verificar nos depoimentos de muitos trabalhadores, parece que eles próprios não estão interessados em saber maiores informações sobre a empresa, ter o salário em dia e saber direito o que precisam fazer em cada dia de trabalho parece ser

suficiente para eles. Percebemos a não disposição dos trabalhadores em participar mais ativamente do processo de trabalho. É razoável supor que não existam mecanismos que estimulem adequadamente esta participação. O trabalho executado sugere um grau importante de obediência necessária, ou mesmo alienação, segundo o qual os trabalhadores parecem dizer “me recuso a pensar, pois nada ganho com isto: faço o que me mandam, desde que me paguem, e me limito a isto”. O depoimento que segue corrobora essa afirmação: *“ninguém vem aqui pra brincar, não vem aqui pra nada, você vem aqui pra produzir e pra fazer jus ao que você vai ganhar no final do mês” (EOH 10 - produção).*

A organização heterogerida também não possui mecanismos formais de comunicação, o repasse das informações se dá por meio de conversas e orientações diretas, seja do proprietário ou do supervisor da produção. Além disso, um mural afixado na cozinha do escritório é um meio utilizado na empresa para a transmissão de certas informações, como por exemplo, as regras da empresa, os horários de trabalho de cada funcionário entre outros.

4.2.3.3 Controle do trabalho

O estudo do controle do trabalho objetivou verificar de que forma ocorre o acompanhamento das atividades e comportamentos dos indivíduos em ambas as organizações.

A organização autogerida não faz uso de mecanismos de controle como vigilância direta ou padronização de regras e regulamentos. Nessa organização é comum cada membro responsabilizar-se com o grupo para a realização de suas tarefas, não existindo dominação de uns sobre outros, conforme relatado nas entrevistas realizadas. Tal comprometimento é fruto do envolvimento de todos no processo de tomada de decisões, os membros têm a responsabilidade de realizar aquilo que planejaram e, por essa razão, não necessitam ser

controlados, trabalham para o alcance dos objetivos que ajudaram a definir e comprometem-se com o grupo no alcance dos mesmos⁸⁴.

Uma outra razão que pode contribuir para essa responsabilidade perante o grupo é o fato de as pessoas que fazem parte da organização serem selecionadas em função de características pessoais como capacidade de trabalho em grupo, atuação em movimentos sociais, preocupação com o coletivo entre outros fatores que contribuem para o desenvolvimento de uma responsabilidade maior com os compromissos que assumem frente ao grupo que integram. Aqui se tem o controle indireto, explicitado por meio do critério de seleção utilizado pela organização.

A regra básica parece ser: o autocontrole e, complementarmente, o controle do grupo. Assim, pode-se se dizer que na organização autogerida, é realizado um controle direto pelo conjunto dos membros, que o exercem para assegurar que os objetivos do grupo sejam alcançados. Essa organização não possui supervisores, o que existe é um coordenador de cada setor, escolhido pelo próprio grupo para repassar informações aos demais e organizar as atividades para facilitar o alcance dos objetivos propostos. Problemas que vão surgindo são debatidos pelo grupo, que em conjunto procura os caminhos possíveis para resolver essas questões.

Esse controle indireto do grupo sobre os membros gira em torno das questões de atrasos ou faltas no horário, o não cumprimento de compromissos assumidos em assembléia ou de alguma falha ocorrida na execução das atividades. Neste sentido, é dada sempre ênfase ao comprometimento com o coletivo e seus objetivos. As pessoas cobram e são cobradas a fim de que os valores definidos pelo grupo não sejam esquecidos. Além disso, não se pode esquecer o controle dentro da organização autogerida também existe com vistas a garantir

⁸⁴ “Quanto mais os fins a que serve uma disciplina forem estranhos às necessidades e aos desejos daqueles que devem realiza-los, mais as decisões que dizem respeito a estes fins e às formas da disciplina lhe serão exteriores e mais haverá a necessidade de coerção para faze-los respeitar” (CASTORIADIS, 1983, p. 216).

qualidade do que é produzido, o respeito aos prazos de clientes e o aumento da produtividade, aspectos estes que não se relacionam com uma proposta autogestionária, mas que são importantes para a organização manter ou ampliar sua posição no mercado e com isso, trazer um maior retorno financeiro aos associados. A isso também é dada grande importância dentro da organização autogerida.

Também não existem procedimentos definidos para a realização das atividades, cada membro define a melhor maneira de executar suas tarefas, no entanto, no caso da produção, conforme salientou um sócio deste setor, “*a gente repassa como fazer o trabalho, o jeito da coisa ir mais rápido e tal*”. Verificamos, no entanto, que quando os membros aprendem a realização das tarefas uns com os outros, acontece daquele que está ensinando, repassar essa prática de acordo com o seu modo de fazer o trabalho, o que acaba influenciando na maneira como o aprendiz executa suas atividades, que passa a ser espelhado no modo de fazer do outro, esse aspecto também foi observado por Dorneles (2003).

Por outro lado, na organização heterogerida a questão do controle⁸⁵ é muito mais evidente, sendo “a forma principal de instrumentalização da gestão capitalista” (FARIA, 1987, p. 49). Os trabalhadores têm seu horário de trabalho controlado por meio de um cartão-ponto. Não são permitidos intervalos além do intervalo para almoço, os trabalhadores só podem deixar seus postos para ir ao banheiro ou tomar água e, mesmo assim, precisam ser rápidos. Possuem durante a jornada de trabalho apenas 15 minutos de pausa, controlado pelo supervisor, o que muitos consideram insuficiente. “*Sete minutos de manhã e oito de tarde, isso aí já tá determinado, não sou eu que escolho...*” (EOH 5 – produção). “*Definido pela empresa, é o encarregado que apita, às vezes antes, às vezes depois...*” (EOH 7 - produção).

⁸⁵ “Edwards (1979) considera que o controle é a chave para explicar por que o local de trabalho ainda hoje é comandado pelos gerentes e não pelos trabalhadores. Mais controle, mais do que maior eficiência, gera maiores lucros. O controle é definido como a habilidade dos capitalistas e/ou gerentes de obter dos trabalhadores um comportamento desejado no trabalho. Um sistema de controle pode ser definido em termos do modo através do qual três elementos de controle são coordenados: a divisão das tarefas de trabalho, avaliação e supervisão, e a disciplina” (RAMALHO, 1991, p. 34).

Esse controle da pausa no trabalho, de 15 minutos é somente para os trabalhadores da produção, verificamos que no caso daqueles que trabalham no escritório, não existe esse controle, a pessoa pode “dar um tempo” de suas atividades, sem que isso resulte em maiores problemas para ela, como salienta um dos funcionários do escritório, *“o intervalo deles é 15 minutos no dia, e a gente não tem isso.... Eu que decido, sabendo as coisas que tenho pra fazer”*.

O controle direto⁸⁶ também é exercido pela figura do supervisor, que controla as atividades de seus subordinados na produção, verificando quem está fazendo o trabalho de forma correta, as falhas no trabalho de alguém, quem precisa melhorar e quem está muito devagar. *“É, ele tá sempre em cima, tá cobrando da gente pra gente fazer certo...”* (EOH 7 - caldeirista). *“Ele fica ali do lado... Controla o trabalho da gente”* (EOH 9 – produção).

Ao encarregado, cabe alocar as pessoas certas para executar as funções que melhor (e mais rápido) podem desempenhar, como relata uma funcionária da produção, *“pra colar eu sou meio lerda, então ele põe outra que é mais habilidosa, e para fazer a meada eu sou mais rápida. Acho que ele mesmo vê quem é melhor em cada coisa, ele nunca fala, mas a gente percebe que ele sabe”*.

O supervisor salientou que procura demonstrar para os trabalhadores o jeito certo de executar as tarefas, que na verdade, é o jeito dele de trabalhar. Portanto, na organização heterogerida, os trabalhadores exercem suas atividades da maneira que o supervisor determina. O relato do supervisor deixa claro este aspecto:

É que cada trabalho tem a sua manha, então eu aprendi daquele jeito que daquele jeito sai bem feito então tem que ser daquele jeito, se mudar alguma coisa sai errado. Eu aprendi meio que sozinho sabe, fui olhando... Por que na época que eu entrei tinha muitas pessoas que não me ajudavam, eu era

⁸⁶ “[...] há que se considerar a contribuição de Friedman (1977) quanto ao controle, repensando-o em termos de duas estratégias gerenciais distintas: a do controle direto e a da autonomia responsável. O controle direto corresponde ao processo de desqualificação em Braverman, [...] assume mecanismos de coerção direta e autoritarismo explícito” (GUIMARÃES, 1995, p.151).

menino, então tinha outras pessoas que faziam o que eu faço hoje e eu fazia o serviço dos outros e pegando um pouquinho aqui, um pouquinho ali... Então fui jogando, então a gente aprende, que nem tudo.

Os trabalhadores parecem não ter nenhuma reclamação em relação ao supervisor, muitos entrevistados salientaram o respeito com que o supervisor faz suas críticas e sugestão ao trabalho de cada um, reconhecendo quando está equivocado e até mesmo se desculpando com os funcionários, se necessário for.

Olha, até hoje só uma vez ele veio falar comigo a respeito de um serviço que deu errado, mas na hora ele soube que não foi culpa minha, daí ele já pediu desculpa e a gente se entendeu. Nunca tive problemas... (EOH 8 – produção).

O encarregado é uma pessoa que sabe vim e falar com você ‘sabe você tá conversando e não é para conversar’, então ele sabe falar. Então eu sou até meio suspeita pra falar porque eu gosto dele. Ele fala ‘tá precisando ir nas trançadeiras, você pode ir?’, ele faz questão de falar assim, não dando uma ordem, só que ali tá precisando... Então a gente sabe que ali tá precisando mesmo (EOH 11 – produção).

O funcionário que trabalha como escriturário na administração e que antes da entrada do novo gerente de pessoal, responsabilizava-se também por essa área, tem uma opinião interessante sobre o supervisor, para ele, os trabalhadores não têm reclamações porque o supervisor “*não tem voz de comando. Ele é muito quietão. Por que tem gente aqui que se puder enrola no trabalho mesmo. Tem que controlar, senão o pessoal não faz*”. Aqui surge com clareza um entendimento taylorista do trabalhador, que identifica no ser humano uma tendência natural à “fazer cera” no trabalho, para usar a expressão de Taylor.

Em se tratando de regras, a organização heterogerida possui um conjunto de determinações que devem ser acatadas pelos trabalhadores. Sendo assim, a empresa possui

normas e regulamentos que conduzem as relações e atividades internas⁸⁷. Os regulamentos referem-se a aspectos como: horário de trabalho (batida de cartão ponto e compensação de jornada), patrimônio da empresa (retirada de matéria, limpeza, organização), processos produtivos (qualidade) e relações interpessoais (os problemas devem ser encaminhados à gerência).

As normas dizem respeito a questões de saúde e segurança no trabalho, descrevendo como proceder em diferentes situações, tais normas discorrem sobre: manipulação de ferramentas e equipamentos, sistema elétrico, levantamento de carga, escadas portáteis, trabalhos em altura, vestuário, acidentes, incêndio, armas, trajeto, meio-ambiente, alcoólicos, segurança e manipulação de produtos químicos.

No entanto, é interessante verificar que nem todos os trabalhadores estão cientes de todas as normas e regulamentos da empresa. Ao serem questionados sobre a existência de regras, muitos trabalhadores destacaram o cartão ponto, a obrigatoriedade do uso de protetores auriculares e o fato de não ser permitido fumar dentro da empresa. Demais regulamentos e normas não foram destacados, o depoimento de um dos entrevistados ressalta esse aspecto *“é tem lá em cima, tem várias regras assim, mas agora de cabeça eu não vou saber te dizer”* (EOH 6 – produção). Outro depoimento corrobora a afirmação quanto ao desconhecimento por parte dos trabalhadores de muitas regras definidas pela empresa: *“tem alguma coisa escrita ali, mas as regras são usar equipamento de produção certinho que não pode ficar sem... Também eles não gostam que fique muito conversando, fazendo turminha assim... É cada um no seu trabalho e pronto”* (EOH 10 - produção).

⁸⁷ Estas normas e regulamentos estão afixadas num mural na cozinha da empresa. Constituem uma forma de controle burocrático, identificado por Edwards (1979), como “o controle pelas regras, ou melhor, o domínio das leis a empresa. Essas regras governam o comportamento tanto dos mestres como de operários. O ‘controle burocrático’ rotiniza as funções e os procedimentos da gerência, estratifica o trabalho e impõe compromissos e promoções através de regras impessoais” (RAMALHO, 1991, P. 35).

Entretanto, quando questionados, quanto ao fato de respeitarem ou não as normas da empresa, todos foram unânimes em responder que obedecem, ao que tudo indica, muitas vezes obedecem sem nem mesmo saber a quê. Segundo o depoimento de um trabalhador *“aqui o pessoal é leal, todo mundo obedece... Quem não obedece é advertido... O encarregado, o patrão eles advertem...”* (EOH 9 – produção). O supervisor da produção destaca *“todos respeitam as regras, porque[...] se pisar na bola vai conversar lá em cima com a administração. Tem que andar na linha, até porque são poucos empregados então fica fácil de fazer valer as leis da empresa”*.

A punição no caso do não cumprimento das regras determinadas pela empresa vai de uma advertência oral por parte do proprietário na primeira vez, se o trabalhador repetir o “desacato” ele é advertido por escrito, se ele voltar a repetir o erro, a empresa pode apelar para a demissão. O proprietário informou que nunca chegaram a ponto de demitir nenhum trabalhador pelo descumprimento das regras da empresa, *“normalmente as advertências orais ou escritas são suficientes”*.

Na organização heterogerida, também foi identificada a existência do controle do grupo sobre o indivíduo, principalmente no que se refere ao desempenho no trabalho. Indivíduos muito lentos são sempre mal vistos pelos trabalhadores, pois parecem estar “indo nas costas” daqueles mais dinâmicos. O grupo, neste sentido, trabalha a serviço da gerência, pois controla o trabalho do indivíduo e “entrega” aqueles que não estão fazendo as coisas de maneira correta, esse tipo de atitude vem principalmente dos membros mais antigos.

Sei lá, a pessoa fica cuidando o serviço dos outros... Abandona o serviço e fica prestando atenção no que os outros estão fazendo, entrega assim os outros, a gente assim. Diz que a gente que ta fazendo errado... Essa pessoa trabalha nos teares, tem mais tempo de firma, acha que sabe mais que todo mundo (EOH 8 – caldeirista).

Esse tipo de atitude também ocorreu com uma das trabalhadoras que estava com problema de varizes e precisava mudar de função (ela era tecelã), pois não podia trabalhar em pé. O proprietário então, determinou que essa funcionária se retirasse das máquinas e fosse trabalhar numa função que ela pudesse ficar sentada. Os outros trabalhadores reagiram, segundo a entrevistada *“falaram que eu vim com esse papel [o atestado médico] pra mim me retirar das máquinas porque nas máquinas era muito chato e eu queria serviço de madame, ficar sentadinha...”*. A entrevistada passou posteriormente por uma cirurgia para resolver o seu problema e foi necessário que o proprietário intervisse, revelando a gravidade do problema da funcionária, para que seus colegas de trabalho acalmassem os ânimos e parassem de comentar que ela estava fazendo corpo mole.

Por outro lado, o controle do grupo também funciona como uma forma de aprendizado entre os trabalhadores, segundo alguns relatos, o fato de eles estarem atentos ao trabalho dos colegas permite que muitos aprendam a atuar em suas funções com maior desenvoltura, *“nós próprios chamamos a atenção um do outro, porque que nem a colega que entrou agora, eu que praticamente ensinei ela, eu to ensinando... É um contínuo ensino... Você não vai aprender hoje tudo, você vai passar aprendendo...”* (EOH 14 - produção).

4.2.3.4 Relações sociais

As relações sociais foram estudadas em ambas as organizações, com o objetivo de verificar de que forma os trabalhadores interagem entre si, e no caso da organização heterogerida, como se dá a relação dos trabalhadores com a chefia. Além disso, procurou-se verificar de que maneira os conflitos são resolvidos.

Na organização autogerida, o relacionamento entre os membros é pautado pelo respeito e companheirismo⁸⁸. Muitos entrevistados destacaram a prevalência da amizade e do respeito nas relações entre os membros, salientaram que tanto durante o trabalho, como nos momentos de intervalo existe um clima saudável de descontração, no qual as pessoas interagem normalmente.

No entanto, foi muito comum nos depoimentos dos sócios mais antigos a lembrança do passado da organização, que segundo eles, em se tratando de relações sociais, parecia ser bem mais vivo. *“Já teve clima melhor, mais amável, amigo”*, destacou um sócio, que teve seu relato corroborado por outro depoente, *“vou te falar uma coisa assim, aqui já teve uma relação bem mais amiga, bem mais próxima, hoje fugiu bastante isso”*.

Um dos aspectos também analisados por Dorneles (2003), no que se refere às relações sociais dos membros da organização autogerida, é que estas costumavam não se limitar ao trabalho, estendiam-se para a vida dos membros. No passado, eles chegaram a ter, em conjunto, uma casa de praia em Navegantes e um sítio, onde desfrutavam seus momentos de folga e cultivavam relações mais fortes de amizade.

Segundo os entrevistados, a própria convivência ao longo de toda a história da organização, as exigências do mercado, o sobrecarregamento de muitos no trabalho, contribuíram bastante para o desgaste relações entre os membros, dessa forma, um problema ocorrido com um dos sócios há aproximadamente quatro anos, extravasou muitos sentimentos guardados e foi a “gota d’água” para “balançar a organização” e operar mudanças no relacionamento entre as pessoas.

Na época, esse associado intensificou seu trabalho, passou a dedicar-se excessivamente às atividades do empreendimento, relegando à segundo plano suas atividades

⁸⁸ É possível observar a importância dada às relações sociais no próprio estatuto do empreendimento: **CLÁUSULA 2ª** - O relacionamento entre os sócios da [organização] é pautado pelos seguintes valores fundamentais, éticos e morais: integridade; cooperação; alegria; organização; clareza; responsabilidade; precisão e determinação; democracia.

de lazer e momentos de folga. Dessa forma, criou expectativas quanto à dedicação dos demais, e passou a comportar-se de forma agressiva com os colegas, que para ele, não estavam suficientemente dedicados ao trabalho, cobrando uma atuação como a dele. Esse comportamento agressivo gerou um clima ruim entre os membros. Cabe ressaltar, que essa pessoa passava por período complicado, estava com depressão e problemas pessoais, o que o levou a agir desta forma. O grupo, tentando amenizar a situação, sugeriu que ele fosse trabalhar na filial, o mesmo não aceitou a proposta e optou pelo seu afastamento. Depois desse episódio, outros dois sócios desligaram-se do grupo, sem dar qualquer explicação, o que contribuiu para intensificar ainda mais o clima pesado que pairava sobre a organização⁸⁹.

Foi possível verificar em muitas atas da época, a preocupação da organização em resolver esses conflitos pessoais por meio da ajuda de profissionais, como psicólogos e especialistas em comportamento grupal. No entanto, ao que parece, para a maioria dos membros que vivenciaram esse período crítico, a situação, até hoje, continua não resolvida.

Para uma das sócias entrevistadas, este acontecimento representou o desfecho de um processo de desgaste que já vinha ocorrendo e é tão forte na lembrança dos membros, pois essa situação liberou muitos sentimentos que as pessoas tinham umas em relação às outras e que não tinham coragem de revelar, segundo ela *“as pessoas guardavam para si o que achavam, e nessa hora, a coisa extravasou” (EOA 11 – comercial)*.

As relações sociais também não são tão próximas como no passado, pois o quadro da organização foi renovado, todos os sócios fundadores saíram, e existem muitos membros novos que não vivenciaram o período em que tinham o sítio e a casa na praia. Segundo uma das entrevistadas, o momento atual é de refazer essas relações, *“o pessoal aqui vai desenvolver essa amizade mais intensa, o problema que tivemos no passado foi um resultado*

⁸⁹ Dorneles (2003), também menciona essa situação em sua pesquisa.

natural da convivência, o desgaste das relações é natural, chega um momento que as pessoas querem coisas diferentes, é um processo natural” (EOA 11 – comercial).

Os depoimentos revelam que o clima atual de trabalho é bom, as pessoas se respeitam, existem aqueles que tem mais afinidades uns com os outros e, quando isso não ocorre, as pessoas agem “profissionalmente”, podem até não ter uma relação muito amigável com seu colega, mas evitam que isso atrapalhe o desenvolvimento das atividades do empreendimento. *“Eu vejo assim, entre as pessoas tem as diferenças, tem. Tem daquele que não gosta muito do outro, só que respeita. Vamos dizer assim, que profissionalmente as coisas funcionam, ninguém boicota ninguém” (EOA 12 – produção).*

Esse aspecto reflete a preocupação em não atrapalhar a atuação do empreendimento no mercado, não deixar que problemas internos de relacionamento prejudiquem as atividades da organização a ponto de reduzir sua competitividade. Salientamos aqui, que a organização procura manter um clima de trabalho harmonioso, tentando resolver os problemas de relacionamento que ocorrem, mas, segundo os entrevistados, nem todas as questões são bem resolvidas, então cabe a cada um saber lidar com as situações e administrar seus conflitos a fim de manter o funcionamento da organização.

Para alguns membros, a “fofoca” é um problema nas relações sociais da organização, que acaba gerando algumas intrigas, nem sempre bem resolvidas. Conforme relatou um sócio, *“acontece mais é fofoca, que não são bem resolvidas vai passando. Fofoca entre grupos” (EOA 1 – produção)*, no entanto, um outro depoente, ao admitir a existência desse problema, ressalta que a organização procura evitar tais situações, *“há fofoca e intrigas, mas tenta-se rejeitar esse tipo de atitude” (EOA 2 - financeiro).*

Um terceiro entrevistado salienta que essas fofocas ocorrem, porque existe uma certa dificuldade de comunicação na organização, essa dificuldade, conforme comentamos anteriormente, acontece em função de muitos membros ficarem magoados quando recebem

críticas em relação a seu trabalho ou à sua postura, para este depoente, tal situação contribui para uma certa falta de diálogo, que acaba por gerar confusão, para ele, *“acontecem muitos mal entendidos e falta franqueza de falar para a pessoa certa os problemas e não com os outros”* (EOA 3 – vendas). Outro depoimento corrobora essa afirmação:

Tem pessoas, por exemplo, que tem uma facilidade de trabalhar, tô à vontade pra dizer, criticar o trabalho dela, ela vê critica pra mim, mas tem pessoas que tu não pode criticar. Fica magoada, ou de repente diz uma coisa, fica sentido, outro já leva pro lado pessoal. Tudo é cabeça e personalidade do ser humano. Agora, o maior obstáculo que eu vejo, é a gente trabalhar, aceitar essas pessoas do jeito que são, e mostrar pra elas que nem sempre estão certas. É fácil ver só os defeitos da pessoa, agora tem que ver as qualidades, porque autogestão não tem curso, não tem faculdade que ensine, é a gente vai aprendendo, tem, por exemplo, algumas coisas que a gente pensava, que era conceito pra nós a cinco seis anos atrás que não é mais (EOA 12 - produção).

Outros membros referiram-se ao “puxasaquismo” em relação àqueles que estão a mais tempo na organização como um problema frequente e que acaba atrapalhando as relações sociais, *“eu fico muito chateado com puxa-saquismo, ninguém deve favor pra ninguém. Todo mundo tem seu valor, sua moral aqui, cada um é líder aqui dentro e as pessoas elas confundem acho isso aí um pouco.* (EOA 9 – produção).

Um outro membro destacou que percebe a ocorrência de algumas injustiças dentro na organização é o fato de alguns trabalharem mais serem constantemente cobrados e outros que “fazem corpo mole”, mas porque ficam quietinhos, passam despercebidos, ninguém fala nada, *“tem gente aqui que finge que trabalha, é a erva de passarinho, essa erva fica na laranjeira, ela suga a seiva da planta até matar a planta, daí a erva morre, pois sozinha não vive. Se esse pessoal cair numa firma de verdade. Não dura”* (EOA 5 – produção).

Outro problema, levantado pelos entrevistados, é que a organização autogerida parece estar dividida entre antigos e novatos no que se refere às relações sociais, alguns membros mais novos comentaram que se sentem completamente inseridos na organização em função disso.

Talvez aquela liberdade com as pessoas eu não tenho muito, assim como digo, pra guri pequeno não se mostra o dente, deixa ele pegar uma brechinha que ele ...Eu também me sinto um pouco fora porque o pessoal que é mais ligado a esse tipo de harmonia, não dizer afetividade, é o pessoal que ta fora hoje, é o pessoal que eu conheço. São esses os meus amigos, então. A gente se reagrupa na luta política, a gente milita junto. O que eu ouço é que o grupo foi melhor... É que tinha um grupão aí com gente do movimento da romaria da terra, grupo de jovens da comunidade, da igreja, já tinha uma relação mais forte... Tinham uma vivência (EOA 9 – produção).

Na fala de alguns membros mais recentes, algumas vezes quando se referiam à organização, pareciam não estar falando de um grupo do qual fazem parte, referiam-se ao grupo como “eles”, demonstrando ausência de sentimento de pertença, de que também fazem parte desse grupo, como fica evidenciado no depoimento: “*Eles não cobram nada, não tem cartão ponto nada*” (EOA 14 – produção), aqui, referindo-se ao modo de trabalhar da organização, “*do jeito que eles trabalham é bem bom*” (EOA 6 – expedição).

Apesar dos problemas existentes, também ficou evidenciada na fala de todos os entrevistados, a preocupação da organização com suas questões pessoais, que procura auxiliar seus integrantes, da forma que for possível (inclusive financeiramente), nos momentos que eles necessitam. “*Existe preocupação com nossos problemas pessoais sim, eu tive problemas de saúde e senti a preocupação de todos, fui bem assistido. Também tive ajuda financeira. Tem bastante liberdade para procurar auxílio*” (EOA 3 - vendas).

Um exemplo, lembrado por muitos entrevistados, que ilustra essa preocupação da organização com seus integrantes é o caso de um sócio que há um bom tempo vem passando por problemas de depressão, ele está afastado do trabalho, mas continua fazendo suas retiradas, “*o que agente pode fazer é continuar mantendo a retirada um tempo, tentar remanejar o trabalho dela pra empresa continuar tocando, então dá, tem que remanejar o pessoal, não deixar sobrecarregar as pessoas, mas as vezes acaba acontecendo.* (EOA 12 – produção).

No entanto, um outro membro salientou que essa compreensão toda esbarra na produção, para ele *“quando começa a atrapalhar demais não dá. Ele estando com depressão trabalha quando pode, teve compreensão, teve compreensão mas tá dando problemas para a produção”* (EOA 5 – produção).

Percebemos aqui, que a organização, estando inserida no mercado, necessita manter sua produtividade para continuar atuando, desta forma, percebe-se que a solidariedade, a compreensão esbarra no mercado e nas suas regras de competitividade.

A organização autogerida discute seus problemas, resolve seus conflitos nas reuniões, apesar do problema de relacionamento ser evidente, eles procuram contornar essa situação através do diálogo aberto, o que nem sempre é algo fácil de se fazer. *“Os conflitos são resolvidos nas Assembléia Ordinária discutindo-se até esclarecer, às vezes o conselho administrativo encaminha alguma coisa. Coisa pequena os envolvidos esclarecem sozinhos”* (EOA 4 - expedição).

Observamos que na organização heterogerida, as relações sociais mais tumultuadas que na autogerida. É interessante observar que a relação entre trabalhadores e chefia, conforme foi possível verificar nos depoimentos, parece ser harmoniosa, os conflitos ocorrem entre os próprios trabalhadores, segundo uma das entrevistadas, *“com a chefia não tem problemas, é mais entre os trabalhadores. Mas é melhor ficar meio neutro pra não dar confusão”* (EOH 6 – produção).

Quando questionados sobre a relação com os chefes, os trabalhadores sempre mencionavam que a empresa é como uma família, que todos trabalham juntos para crescer, demonstrando que incorporaram bem o discurso da gerência, conforme é possível verificar na fala de um dos entrevistados, *“nossa relação com os chefes é muito boa, como se fosse uma família. Eles tratam a gente que nem ser humano, se precisa de alguma coisa é só conversar que você tem”* (EOH 2 expedição). Destacamos na fala desse entrevistado, o fato de

considerar sua relação com os chefes boa, por ser tratado como ser humano. Tal depoimento reflete a completa perda identidade, a total submissão do trabalhador frente ao capital (representado na figura do proprietário). Outro entrevistado corrobora nossa afirmação, “*a relação é boa, eu digo assim , porque a empresa tem que subir, não pode ficar toda vida estacionar naquilo, a gente também né, tem que procurar progredir, crescer com a empresa*” (EOH 4 - produção).

Foi comum nos relatos a menção à bondade do proprietário, que entende os problemas dos trabalhadores, que, quando pode, sempre ajuda nas situações em que precisam, adianta o salário se alguém está precisando de dinheiro, libera os trabalhadores sem maiores problemas quando precisam resolver questões pessoais, relaciona-se com alguns trabalhadores fora da empresa (foi padrinho de casamento do supervisor), enfim, segundo todos os trabalhadores, a empresa preocupa-se bastante com suas questões pessoais.

A gente tem um patrão muito bom em termos de pessoa, então ele ajuda bastante a gente. Ele é um bom patrão porque de repente você precisa de um dinheiro adiante do teu pagamento, só que ele desconta, claro. [...] Até ele foi padrinho do meu casamento (EOH 3 - supervisor).

A firma se preocupa muito. Se a gente precisa ir ao médico, se a gente precisa sair pra resolver alguma coisa, eles tão prontos a te atender. Nem que depois você tenha que pagar hora. Sair no médico, qualquer coisa eles liberam (EOH 6 – produção).

Esses dias eu precisei sair pra fazer uma cirurgia e não deu problema nenhum. Era problema de casa, porque eu cá em casa. Ficou chato, eu tinha que fazer uma cirurgia, aí falei com o [proprietário] e tudo bem, ele é gente boa (EOH 9 – produção).

Esse também foi um aspecto verificado por Guimarães (1995) em três dos cinco casos que pesquisou, a fim de estudar a natureza das relações que se estabelecem entre as novas tecnologias de produção de base microeletrônica (NTP-ME) e a Democracia Industrial. Para a

autora, essa relação paternalista esbabelecida entre os trabalhadores e o patrão, que podemos verificar na organização heterogerida, oculta o autoritarismo e a exploração do trabalho⁹⁰.

No entanto, um funcionário da administração destaca que a empresa dá abertura para seus funcionários, mas uma abertura relativa que “*depende da produção, dando lucro, tudo bem... Quando começa a afetar o lucro, é um problema*” (EOH 17- vendas).

Por meio dos depoimentos obtidos, foi possível perceber que apesar de os trabalhadores considerarem sua relação com a chefia harmoniosa, muitos sentem-se injustiçados pelo não reconhecimento de seu trabalho e por acharem que existem pessoas que fazem “corpo mole” para trabalhar e ganham o mesmo que aqueles que acreditam trabalhar mais.

Injustiça da parte da direção, porque eles não vêem o que você está fazendo. Como goleiro, ninguém vê quando você trabalha bem, mas uma vez que você erra, você é criticado, te malham. Para mostrar o que você faz você tem que disputar com os outros, queimar os outros, e eu não gosto disso (EOH 17 – vendas).

Eu citaria essa injustiça. Não são todos, mas dois ou três que fazem corpo mole e ganham o mesmo que a gente (EOH 8 - caldeirista).

As coisas mais freqüentes são fofocas em relação ao trabalho. É que uma pessoa não admite que ela trabalhe mais que a outra ganhando o mesmo salário, isso em lugar nenhum (EOH 3 – supervisor).

Quanto às relações entre trabalhadores, a maioria salientou que limitam-se ao ambiente de trabalho, relacionam-se profissionalmente, embora poucos entrevistados tivessem comentado sobre a existência relações de amizade na empresa.

Nota dez a amizade assim, o pessoal super gente fina, o pessoal mais velho que trabalha aí. Tudo gente boa. Que nem logo no começo quando eu entrei aí, tudo eles quando viam que eu tava fazendo meio errado vinham ajudar, não chagavam a falar assim você tem que fazer assim, mas davam dicas, eu

⁹⁰ Neste sentido, o paternalismo tem o papel de “reduzir a relação entre capital e trabalho a uma relação pessoal e específica entre o trabalhador e a figura paternal- mestre, administrador ou proprietário [...] A suposição de que não [há] nem conflito entre capital e trabalho, nem qualquer diferença fundamental entre operário e empregador, [significa], na prática, a subordinação do operário às autoridades que [estão] acima dele” (HYUMPHREY, 1982 apud GUIMARÃES, 1995, p. 219).

até agradecia, a gente quando não sabe fazer alguma coisa (EOH 8 – caldeirista).

No entanto, foi mais frequente nas falas, a referência a um relacionamento vinculado somente à necessidade de trabalhar no mesmo local. O depoimento de uma funcionária evidencia essa questão “*o atrito sempre tem. Aqui estão minhas colegas de trabalho, lá fora, se tiver amigos tem ali. Mas aqui pra mim é oi e tchau ou uma conversinha ou outra assim de trabalho e só*” (EOH 14 – produção).

Essa dificuldade ocorre principalmente em função dos problemas de relacionamento levantados pelos funcionários, entre os quais destacam-se a falta de coleguismo; fofocas envolvendo o trabalho e a vida ítima das pessoas e “puxasaquismo”, seja com a gerência, seja entre os próprios trabalhadores. Foi recorrente nos relatos a observação de que é notável uma empresa tão pequena ter tantos problemas de relacionamento.

Às vezes acontece falta de coleguismo, você tá ali morrendo e não tem ninguém prá sabe te ajudar, então se você não pedir ninguém ajuda sabe, aquele tipo de coisa. Não é todo mundo, não vou dizer que é todo mundo, mas sempre tem alguma coisa assim desse tipo (EOH 10 – produção).

Se eles puderem escapar e abandonar o outro. Que eu notei aqui quando eu entrei, o [...] não falava com ninguém e ele me disse, se cuide, que o pessoal podendo, eles tão te botando no r... (EOH 13 – escriturário).

Tem gente que quer se dar bem às custas dos outros, tem, isso tem (EOH 15 – produção).

Os problemas são mais freqüentes entre o pessoal aqui em baixo... Acontecem muitos problemas de fofoca sobre a vida da pessoa – fulana não presta, essas coisas (EOH 1 – expedição).

O supervisor destaca que ele é alvo de muito puxasaquismo, para ele, muitos trabalhadores agem dessa forma para “se dar bem”, e o fazem prejudicando o colega.

Puxa-saquismo comigo, já procurando intriga com as outras pessoas. Por exemplo, alguém vem me falar de fulano de tal que não tá fazendo as coisas certas, aproveitando pra puxar o saco ferrando o outro. A gente procura pesquisar pra ver quem é que está certo, se é quem tá puxando o saco ou

quem vai ser prejudicado. Muitas vezes que tá puxando o saco é que tá errado (EOH 3 - supervisor).

Para tentar resolver estes problemas, ao entrar na empresa, o gerente de pessoal realizou uma reunião com todos os funcionários, destacando que este tipo de atitude não pode acontecer, pois acaba prejudicando o próprio andamento das atividades da organização. Assim, os conflitos que ocorrem entre os trabalhadores, a partir do momento que começam a emperrar a execução das tarefas, também passam a ser problema da gerência, que intervém nessas situações chamando os envolvidos para uma conversa, para desta forma, “acalmar os ânimos”, diferentemente da organização autogerida, na qual os problemas são debatidos coletivamente. Os trabalhadores salientaram que a intervenção da chefia, se não resolve, pelo menos faz com que esses problemas não atrapalhem o trabalho, pois são os seus empregos que estão em jogo, como fica evidenciado neste depoimento:

O chefe chama e procura solucionar este problema. Isso adianta, e o medo de perder os empregos? É assim, ou você trabalha direito ou você vai pra rua minha filha, é assim, é isso que eu entendo... Toda a firma que eu trabalhei é assim. Existem regras, toda firma tem regras, se você não cumprir as regras então não adianta (EOH 5 – produção).

No entanto, um outro entrevistado, não concorda, “eles vão lá pro escritório para resolver. Mas na minha opinião não adianta muito. Passa um dia ou dois e tá tudo igual. Acontece muita fofoca sobre o trabalho...” (EOH 9 - produção).

Para evitar o sentimento de injustiça que alguns trabalhadores citaram, em função de uns trabalharem mais que outros e ganharem o mesmo, a gerência está querendo implantar um prêmio de produção geral, estipulando uma cota de produção e tudo o que exceder essa cota será pago em dinheiro para todo o pessoal da produção. Essa é uma forma de exigir a dedicação de todos para o trabalho e também estimular a cobrança do grupo pela produção individual. O supervisor reconhece, “hoje tem gente que faz corpo mole. A gente procura

chamar atenção. E isso nem sempre resolve, mesmo a gente aplicando umas leis bem severas, dá advertência verbal, segundo escrita e se o cara insistir, é demissão” (EOH 3 - supervisor).

A dependência em relação às determinações da gerência é também evidenciada nos problemas de relacionamento entre os funcionários que, ao que tudo indica, não se sentem, ou não são capazes de resolver suas questões sem a intervenção dos superiores, conforme fica evidenciado nesta fala: *“a gente ignora, tem que ignorar os problemas e deixa a decisão pros superiores, porque você não pode fazer nada” (EOH 15 - produção).* Um outro depoente corrobora nossa afirmação: *“não adianta eu ter um desentendimento com uma colega de trabalho e eu ficar se pegando dentro da firma com ela, então a gente tem que ir nos superiores, não adianta, o que ele puder resolver ele vai resolver pra gente, senão...” (EOH 5 - produção).*

4.2.4 Organização do Trabalho

Para Roese (1992), o conceito de organização do trabalho engloba aspectos relacionados à forma como o trabalho é dividido; o conteúdo das tarefas, a divisão hierárquica e o modo como as decisões são tomadas no local de trabalho; a relação homem-máquina; o ritmo do trabalho; se os postos de trabalho são constituídos individualmente ou em grupo e o grau de autonomia dos trabalhadores na execução das tarefas. Para este autor, a organização do trabalho constitui a forma concreta, por meio da qual o capital alcança seu objetivo de valorização, exercendo a dominação sobre a força de trabalho, a qual submete-se ao assalariamento por não controlar os meios de produção.

Como a divisão hierárquica e o processo de tomada de decisões já foram abordados nas seções anteriores, aqui, a análise da organização do trabalho será realizada enfatizando aspectos como a divisão do trabalho, o conteúdo das tarefas, o grau de autonomia dos trabalhadores e o ritmo de trabalho.

A organização autogerida encontra-se dividida em quatro setores: comercial, financeiro, expedição e produção. Os setores de produção e expedição possuem um coordenador cada, responsável por conduzir as atividades das áreas. Essa coordenação, no entanto, não se traduz em maior autoridade sobre o grupo, serve apenas facilitar as operações e organizar o trabalho.

O rodízio de funções é praticado na organização desde 1994, surgindo como uma tentativa de negar a tradicional divisão do trabalho, comum nas organizações de gestão convencional e evitar a parcelarização das tarefas, objetivando proporcionar aos membros o conhecimento de todas as atividades que integram o empreendimento. Desta forma, segundo o estatuto da organização, o rodízio nas funções internas de trabalho tem objetivo de oportunizar a todos os membros aprendizado e capacitação a fim de que não estejam limitados às rotinas de um único setor ou serviço.

O estatuto determina que a cada ano, todos os cargos fiquem à disposição da Assembléia Geral e que, a cada dois anos, obrigatoriamente, ocorram trocas de funções, desde que a organização disponha de pessoas habilitadas para as mesmas. Os membros são preparados para atuar em novas funções por meio de um estágio, ao final do qual, o associado é avaliado (por ele e também pelos outros) e se estiver preparado, o rodízio é realizado.

Apesar de o estatuto determinar a obrigatoriedade do rodízio, isso não mais se verifica em função de muitos não terem se adaptado em outras funções. O depoimento que segue explicita essa questão:

O que mudou talvez de uns tempos pra cá é isso. Se a pessoa não quer mesmo a gente não obriga. [...] Porque tem gente que não se adaptou em outro setor, então acaba que é ruim pra ele, mas ele gosta. Acho que a pessoa também tem que saber isso. Eu sempre falo pra quem vem, pra quem quer trabalhar nessa área, a pessoa tem que saber, tem que ter a vontade pessoal de estar lidando com outras pessoas, com clientes, tem que estar disposta, ela tem que sentir, porque não temos como avaliar a pessoa se ela pode ou se ela não pode, então ela vai ter que se avaliar (EOA 11 – comercial).

Atualmente, o que ocorre é um estímulo à prática do rodízio, na qual enfatiza-se que os próprios membros precisam estar cientes da importância de conhecerem todas as atividades que dizem respeito ao empreendimento, para que tenham melhores condições de decidir e também para evitar sua especialização em uma única atividade.

Conforme já ressaltamos, verificamos que o rodízio é mais comum nos setores de produção e expedição, setores em que os membros consideram mais fácil atuar e também, segundo eles, não exige tanta responsabilidade quanto nas funções administrativas, praticadas nos setores comercial e financeiro. Assim como observou Dorneles (2003), constatamos por meio das falas dos entrevistados, a grande importância dada aos setores comercial e financeiro, considerados estratégicos para a organização e que, por essa razão, não podem ser assumidos por pessoas que não estejam devidamente “capacitadas”.

Aqui parece que estamos lidando com uma espécie de autopolicimento, segundo o qual o próprio participante da autogerida se declara sem competência para o exercício de certas funções. Os próprios trabalhadores não conseguem superar a lógica, cultural e ideologicamente construída, de que certas atividades não estão ao seu alcance, mesmo que lhes seja dada a oportunidade de assumi-las (tendo, é claro, como pré-condição que estejam preparados para o seu exercício).

Muito embora haja permanente estímulo para que todos busquem aperfeiçoar suas capacidades, valores culturais profundamente enraizados parecem se sobrepor a esta orientação geral, determinando a reprodução em muitos casos, da velha lógica de que “uns nascem para mandar, outros para obedecer”. Como resultado, cria-se um processo de “mitificação” de certas funções, o que impede a existência do rodízio em sua plenitude.

Esse é um ponto observado por muitos autores como uma razão que pode vir a degenerar a proposta autogestionária dos empreendimentos, em função de muitos trabalhadores não acreditarem em sua capacidade para geri-lo (SINGER, 2003;

HOLZMANN, 2003).

Essa questão também é abordada por Venosa (1987), quando observa a significação mítica de emancipação do trabalho dada ao domínio do conhecimento técnico-administrativo. Para o autor, “daí os operários ‘reconhecerem’ sua incapacidade para decidir sobre os assuntos que ‘demandariam um conhecimento mais especializado’” (p. 124).

Venosa (1987) prossegue, salientando que ao pensarem dessa forma os trabalhadores “tendem a aceitar como legítima e ‘mais adequada’ a orientação da prática autogestionária, pelos ‘mais qualificados e mais competentes, do ponto de vista profissional” (p. 125). Dessa maneira, a margem de controle do coletivo de trabalhadores sobre as decisões pode ser muito reduzida ao direcionar-se para as mãos dos “detentores do conhecimento”, resultando, em última instância, na perda da natureza autogestionária do empreendimento.

Assim como fica evidenciado no estudo de Dorneles (2003), verificamos que a divisão do trabalho (a rotação das atividades) na organização autogerida sofre profundas influências da necessidade de responder às determinações do mercado que exige a especialização de funções e uma resposta rápida e eficiente às suas demandas. A falta de prática em funções recém assumidas, acabam por ocasionar quebras na produção e comprometimento da qualidade dos produtos. Tal situação gera condições para a reprodução da clássica divisão entre planejamento, concepção e execução das tarefas, indo de encontro à afirmação de Faria, segundo a qual “transformar, qualitativamente, as relações de produção, no marco da construção de uma gestão democrática implica, desde logo, recusar, entre outras coisas, também a concepção de que a divisão do trabalho, especificamente aquela que separa o trabalho manual do trabalho intelectual, é natural e eterna (imutável)” (1987, p. 187).

Existem casos, no entanto, em que características específicas da personalidade de certo trabalhador o direcionam, seja por habilidade, seja por aptidão, à funções operacionais. Nossa investigação obteve um relato de um trabalhador que ante a possibilidade de ser levado a atuar

em funções administrativas, rechaçou a idéia, pois, segundo o seu relato “o meu negócio é botar a mão na graxa”. Depoimentos ressaltam como o trabalho na produção, ou mesmo na manutenção das máquinas pode ser rico, criativo e gerador de satisfação:

Monótono eu não acho, porque eu gosto de fazer esse trabalho, eu me identifico com as coisas assim produzindo. É, porque a gente faz todo dia a corda, mas não é a mesma, quer dizer, cada cruza tu tens que fazer diferente, modifica ali, modifica lá, quer dizer, é um processo de sempre fazer corda, mas não é uma corda igual a outra, muda muita coisa, tem que estar sempre mexendo aqui, então vem coisas novas pra desenvolver. Tenho oportunidade de criar a moda, a gente faz, coloca no mostruário. Às vezes o cliente manda uma corda pra desenvolver, a gente desenvolve, eu gosto de fazer isso. De procurar fazer o melhor possível (EOA 12 - produção).

Trabalhar na manutenção eu adoro, tenho facilidade com esta parte de mecânica e gosto disso, deu pra aprender bastante no meu antigo emprego de metalúrgico. A manutenção é um desafio, cada coisa que aparece é diferente, tem que encontrar as soluções, às vezes pensar até quebrar a cabeça, é muito legal (EOA 5 – produção).

Verificamos na organização autogerida, que os trabalhadores possuem bastante autonomia na realização de seu trabalho, pois em geral, possuem conhecimento do processo produtivo como um todo e determinaram em conjunto os objetivos que estão procurando alcançar. Percebemos aqui, uma grande diferenciação entre as duas organizações, que possuem um processo de produção muito parecido, no qual a taylorização das tarefas parece ser uma realidade comum aos dois casos. Atribuímos essa diferenciação ao fato de que na organização autogerida, o trabalho parece ser dotado de sentido⁹¹ e não existe a figura do patrão extraindo mais-valia, esse é um aspecto muito destacado pelos entrevistados.

⁹¹ “O exercício do trabalho autônomo, eliminando o dispêndio de tempo excedente para a produção de mercadorias, eliminando também o tempo de produção destrutivo e supérfluo (esferas estas controladas pelo capital), possibilitará o resgate verdadeiro do sentido estruturante do trabalho vivo, contra o sentido (des)estruturante do trabalho abstrato para o capital. Isso porque, sob o sistema de metabolismo social do capital, o trabalho que estrutura o capital desestrutura o ser social. O trabalho assalariado que dá sentido ao capital gera uma subjetividade inautêntica no próprio ato de trabalho. Numa forma de sociabilidade superior, o trabalho, ao reestruturar o ser social, terá desestruturado o capital. E esse mesmo trabalho autodeterminado que tornou sem sentido o capital gerará as condições sociais para o florescimento de uma subjetividade autêntica e emancipada, dando um novo sentido ao trabalho” (ANTUNES, 2002, p. 182).

A percepção que tivemos nas entrevistas sobre a relação dos trabalhadores com as suas tarefas, mesmo as mais repetitivas, é “quase prazerosa”, na medida em que mesmo se tratando de atividades que se repetem ao longo dia, existe um componente de criação, um componente de processo de decisão, ainda que restritos a aspectos meramente operacionais. Tratam-se portando de cargos com algum enriquecimento e que proporcionam um grau importante de satisfação para seus ocupantes.

Os depoimentos indicam com uma certa clareza que para muitos deles, aquele trabalho, mesmo que, desde um ponto analítico distante possa ser considerado bruto, monótono ou repetitivo, há indicações claras de que são efetivamente ricos e prazerosos. Na medida em que não existe o tradicional policiamento patrão-trabalhador, existe a possibilidade de exercer numa certa medida, a arte da criação, o talento especial na solução de pequenos problemas, o famoso *savoir faire* do operário pode ser colocado em prática na sua plenitude. Isto fica muito evidente nas observações que fizemos e nos depoimentos que obtemos.

Já me perguntei como seria se eu saísse daqui para outra empresa e não vejo isso, não quero exploração de patrão. [...] É conhecimento e crescimento profissional, mostrando que é possível trabalhar numa empresa sem exploração, justa onde todos são respeitados e vistos iguais e com a perspectiva de que se a empresa cresce minha vida vai melhorar também e não só a do patrão (EOA 2 - financeiro).

Trabalhar numa organização autogerida é ter liberdade de expressão, participar das decisões, ter como colocar idéias e sugerir mudanças, por ser proposta diferente e solidária. Isso repercute porque trabalhar com mais disposição é possibilita um aprendizado de que o coletivo fortalece muito e que dá pra fazer algo diferente neste mundo conturbado isso para meus filhos. Tem coisas que o dinheiro não paga, companheirismo, participação, prazer de fazer o que gosta (EOA 4 - expedição).

Me sinto mais valorizada aqui do que trabalhando em outra firma. Me perguntam qual é a minha opinião, querem saber o que eu acho, que outra empresa é assim? A não ser quando a opinião do funcionário serve para o lucro (EOA 5 - produção).

Eu não trocaria aqui por uma empresa convencional para fazer o mesmo trabalho nem que fosse para ganhar o dobro. Só se fosse outro trabalho que

eu realmente quisesse... Mas não trocaria, porque eu não teria tanta liberdade, porque a gente fala muito em liberdade, mas olha, sem liberdade a gente não é nada (EOA 9 – produção).

Destacamos que a determinação do ritmo de trabalho não está sob a responsabilidade de nenhuma pessoa em especial, nem tampouco na programação das máquinas, pois o maquinário utilizado pela organização autogerida não é dotado de velocidade programável, ele funciona numa mesma velocidade, sendo impossível determinar um ritmo mais ou menos intenso de trabalho por meio destas. O que pode acontecer é uma produção maior ou menor de um determinado fio, em função de sua espessura. Portanto, verificamos que o ritmo de trabalho na organização é sempre o mesmo, em se tratando daqueles que trabalham diretamente nas máquinas, o que pode acontecer é um aumento da jornada de trabalho e esse, neste empreendimento, é determinado pela quantidade de pedidos a serem entregues num determinado período, ou seja, em última instância, a quantidade de trabalho na organização autogerida é determinada pelo mercado.

A máquina tem uma velocidade, o que dá pra fazer é colocar mais máquinas. O que acontece é o seguinte, tem corda que ela produz mais e menos, conforme o formato da corda, o tamanho. Quem determina nosso ritmo é o mercado (EOA 12 - produção).

Nós que determinamos o ritmo de trabalho. Trabalhamos mais lento e mais apurado conforme o mercado. Aqui não tem diminuir porque não tem nada, a gente vai mantendo o ritmo, porque sempre tem alguma coisa a fazer (EOA14 - produção).

Em se tratando daqueles que não trabalham com as máquinas, ou seja, o pessoal dos setores de expedição, financeiro e comercial, a determinação do ritmo de trabalho também se dá em função da necessidade de entrega de pedidos. Segundo os depoimentos obtidos, no entanto, diferentemente do setor de produção, onde o ritmo de trabalho é sempre o mesmo e o que pode aumentar é somente o volume de trabalho, nestes setores, os próprios trabalhadores

é que controlam a velocidade com que executam suas atividades, mas esta, é claro, está diretamente relacionada à necessidade de responder com rapidez às exigências do mercado.

Na organização heterogerida, os trabalhadores da produção possuem a sua função específica e em momentos de sobra de capacidade, o supervisor determina uma outra atividade (normalmente uma atividade simples como a colagem de etiquetas e a medição de fios) para o funcionário executar, ficando a divisão de tarefas sob sua responsabilidade. O supervisor baseia essa divisão das tarefas na habilidade que cada funcionário tem em realizar as atividades, segundo comentou o próprio supervisor, *“a gente encaixa num serviço que a pessoa se saia melhor. Por exemplo, tem pessoas que colam etiqueta mais devagar e fazem meada mais rápido, então o que ele faz melhor e mais rápido e agente procurar colocar”* (EOH 3 - supervisor).

Percebemos nesse depoimento, que além do controle das atividades da produção estar completamente centralizado na figura do supervisor (apesar de as decisões mais importantes ficarem a cargo do proprietário, mesmo na produção), seu olhar sobre a produtividade de cada um nas funções é que determina quem fará o quê, o trabalhador não tem voz ativa para escolher aquilo que se sente mais à vontade, ou o que gosta de fazer, o que importa é sua capacidade de produzir rápido e com melhor qualidade.

Destacamos também a completa falta de autonomia dos trabalhadores, principalmente na produção, que para resolver qualquer tipo dependem da presença/aprovação do supervisor. Sua liberdade na execução das tarefas está completamente restrita às rotinas de trabalho e, mesmo assim, dificilmente tomam decisões sozinhos, conforme fica evidenciado nesta fala *“tem que chamar o encarregado, não dá pra tomar uma decisão assim, pegar e fazer”* (EOH 14 – produção); corroborada por outra entrevistada, *“eu não tomo decisão sozinha porque eu não sei do que se trata, do que é pra fazer [...], então eu procuro sempre seguir ordens e*

seguir a risca , [...]sem ordem do supervisor eu acho que não adianta fazer nada” (EOH 5 – produção).

Conforme já comentamos, esta organização procura estimular, no âmbito da produção, que todos saibam atuar em outras funções além da sua, para valorizar a função do tear e também para garantir que a mão de obra não fique ociosa. Não se trata de um rodízio que funções, como na organização autogerida, no qual o objetivo principal é reduzir a especialização das atividades a fim de minimizar, ou mesmo eliminar, a dicotomia entre planejamento e execução.

Ocorre quando tem sobra de capacidade, a gente desvia os funcionários para outras funções, fora os teares, todos sabem fazer quase tudo. Todo dia, quando tem ociosidade, o pessoal é remanejado (Gerente de Pessoal).

Notamos que na organização heterogerida o trabalho é totalmente parcelado, a produção inicia-se na tinturaria, onde dois trabalhadores atuam cuidando da caldeira (a tinturaria funciona a vapor), tingindo ou engomando os fios (matéria-prima), essa não é uma função qualificada, segundo a gerência, exige-se do funcionário que ele saiba fazer as misturas dos produtos para engomar ou colorir e isso se aprende na própria empresa. Normalmente, esses dois trabalhadores, ficam muito tempo ociosos, pois o tingimento/engomagem não são contínuos, por essa razão, quando terminam essas atividades, são alocados para auxiliar na feitura das meadas (conjunto de fios), que compreende tirar os fios de algodão dos cones para que possam ser tingidos.

A feitura das meadas também é uma função que não exige qualificação e está sob a responsabilidade de duas funcionárias, que além dessa atividade, atuam na medição dos cadarços (diferentes espessuras), etiquetagem e empacotamento do produto já finalizado, atividades que também não exigem qualificação. Uma outra funcionária responsabiliza-se continuamente pela medição dos cadarços com o intuito de controlar se estão sendo

produzidos com a espessura correta. Destacamos aqui os danos à saúde que podem ser causados ao trabalhador (lesões por esforço repetitivo entre outros), quando executa repetitivamente uma única atividade, até porque, a questão ergonômica não parece ser uma preocupação da gerência.

Uma trabalhadora responsabiliza-se pelo trabalho na máquina urdideira, que estica os fios e os prepara para a tecelagem dos cadarços, basta que a pessoa saiba passar de modo correto o fio na máquina. Outra funcionária atua somente na rocadeira, uma máquina que faz os rolos de fios. Outra função existente é o trabalho nas trançadeiras, máquina que trança os fios para fazer o cadarço e que é operada por outra funcionária, que também auxilia na feitura das meadas e na etiquetagem dos produtos acabados. Todas são funções que não exigem qualificação. A função mais qualificada da produção é a de tecelão, na organização heterogerida existem cinco tecelãs, estas desempenham uma função com alguma complexidade, que no entanto, também trata-se de uma atividade repetitiva e monótona.

Percebemos dessa forma, que a maioria dos postos de trabalho da produção não são qualificados, os trabalhadores aprendem dentro da própria organização a atuar nas funções e por não dominarem o processo produtivo como um todo, têm uma profunda dependência em relação ao supervisor (que conhece todo o processo).

A produção é contínua e repetitiva, na qual o produto fabricado é sempre o mesmo (existem poucas variações). Excluindo aqueles que atuam no tear, todos os trabalhadores da produção salientaram a repetitividade do trabalho, sua monotonia, tornando-o cansativo pela rotina que se estabelece. No entanto, é interessante observar, que apesar disso, os trabalhadores afirmaram gostar do que fazem.

É sempre a mesma coisa, mas é um serviço gostoso, é um serviço bom. Eu gosto de fazer. Às vezes podia modificar um pouco porque é meio repetitivo (EOH 6 – produção).

Que nem agora eu faço meada e fico colando lá que tem as etiquetas. É uma coisa que não sai da rotina. Que nas das máquinas também entra na rotina porque a máquina é só de uma coisa (EOH 11 - produção).

É, ele é um trabalho cansativo. Você veja bem, ficar sentado o dia inteiro cansa. E, se você ficar ali fazendo rolo o dia inteiro, também cansa. Ele é um serviço cansativo, mas eu gosto do que eu faço. Só que cansa, quando você levanta você ta toda dura (EOH 1 – produção).

Todo o serviço que eu faço aqui eu gosto, é um serviço bom, leve de fazer não é pesado... Risco não tem... É sempre a mesma coisa, mas é bom (EOH 8 - caldeirista).

Por outro lado, aqueles que atuam no tear, têm uma percepção diferente de seu trabalho, para eles, não existe monotonia, sentem-se realizados naquilo que fazem, conforme salienta uma tecelã, “*eu procuro sempre, o que eu puder inovar eu to inovando. A vida com rotina não tem sentido. No meu trabalho não tem rotina, não tem stress também, eu adoro o que faço*” (EOH 5 - produção). Outra depoente salienta, “*é um exercício pra mente, é um exercício pra tua paciência. Você tem que ter paciência pra passar os fiozinhos, pra trabalhar. É um exercício da mente contínuo. Eu adoro, eu gosto muito, não acho repetitivo*” (EOH 14 - produção).

De modo geral, a realidade objetiva do trabalho na organização hetergerida está sustentada num processo de trabalho parcelado, no qual os trabalhadores não têm nenhum poder de interferir, atuam nas atividades de forma mecânica, o que lhes impede de ver em seu trabalho algum sentido maior que o salário no final do mês.

Quanto ao ritmo de trabalho, percebemos que assim como na organização autogerida, as máquinas funcionam numa mesma velocidade, dependendo do produto ela vai produzir mais ou menos rapidamente, dessa forma, a possibilidade de intensificar o ritmo de trabalho é limitada. O que é possível fazer é controlar o trabalho nas máquinas para evitar que ocorram problemas que possam atrasar o trabalho, esse controle é realizado pelo supervisor, que também determina o ritmo de trabalho nas funções de produção que não utilizam máquinas. No escritório, o controle e a determinação do ritmo de trabalho, da prioridade de certos

serviços, é do proprietário, auxiliado pelo gerente de pessoal. Sendo assim, da mesma forma que na organização autogerida, em última instância, quem determina o ritmo de trabalho são as exigências do mercado.

4.2.5 Modalidades de Vinculação Institucional

Procuramos nesta seção, identificar quais as modalidades de vinculação dos trabalhadores de ambas as organizações em sindicatos, associações de auxílio mútuo, agremiações profissionais, partidos políticos entre outros.

Verificamos que no caso da organização autogerida, a participação dos membros em movimentos sociais é considerada muito importante e, por essa razão, é bastante intensa. Entre 14 os entrevistados, apenas quatro não fazem parte de nenhum movimento social. Entre os outros 10 entrevistados, encontramos pessoas que integram associações de moradores (4), militantes do Partido dos Trabalhadores (7), Diretoria da Igreja Católica (1), Centro de Direitos Humanos (2). Muitos membros fazem parte de mais de um movimento social.

Segundo um dos sócios entrevistados, esse tipo de vínculo, *“é importante para batalhar por melhor qualidade de vida ‘para mim’ e para a comunidade” (EOA 2 - financeiro)*. Outro entrevistado salienta, *“é importante porque são formas diferentes de transformar a sociedade e também porque não consigo estar fora do grupo, me sinto bem em grupo” (EOA 3 - produção)*. Um terceiro entrevistado, corrobora a importância dada pelo grupo no que se refere à participação em movimentos sociais, *“é importante para tentar fazer algo, se a gente não tentar mudar fica como tá. A gente tem que marcar a história, daqui a 30 anos o pessoal vai lembrar” (EOA 6 - expedição)*.

Por outro lado, na organização heterogerida a situação é completamente diferente, dos 17 entrevistados, apenas um participa de movimento social (associação de bairro), os outros salientaram, muitos até com um certo desdém, que não fazem parte desse tipo de movimento.

Nem mesmo estão ligados ao sindicato da classe, alguns inclusive, ao serem questionados sobre isso, diziam que a empresa fazia parte de sindicato, achavam que estávamos nos referindo ao sindicato patronal. O depoimento do único trabalhador que faz parte de movimento social vale a pena ser reproduzido:

Veja bem a gente que mora num bairro pobre, não pobre, modo de dizer. Porque precisa tanta coisa às vezes, tem uma família que está precisando disso, outra precisa daquilo, então... Você se unindo na associação de moradores, você tem mais chance de fazer uma coisa melhor no seu bairro. Porque se não tem, fica a Deus dar. Porque se for esperar pelo prefeito, minha filha, não adianta... Político só quer voto... Então a voz do povo é a voz de Deus! Estando numa associação de moradores ou em outra coisa qualquer, você pode gritar que tem várias pessoas também pra te ajudar, então eu acho que fica mais fácil de resolver o problema... E com associação de moradores várias coisas a gente já conseguiu (EOH 5 – produção).

Na organização autogerida, percebemos uma noção muito forte de cidadania e de construção coletiva. Essa cidadania se expressa na necessidade de participar de entidades organizadas ou que expressem a vontade conjunta de cidadãos. Seus trabalhadores conseguem superar a lógica individualista, ao pensar suas vidas de forma coletiva. Parecem externar a sua posição de que as saídas para os problemas que são comuns ao conjunto de cidadãos são saídas que dependem da participação de todos. Esse é um aspecto que não se verifica na grande maioria dos trabalhadores da organização heterogerida.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado se propôs a examinar características de duas organizações apresentadas, no plano teórico, como antagônicas. Buscamos neste esforço a compreensão real da dinâmica das duas realidades, fugindo, portanto, de esquemas teóricos que constroem “modelos típicos ideais”⁹². Existem, nas organizações pesquisadas, dimensões que não são comparáveis entre si, em função da própria forma de gestão que, em alguns aspectos, determina características completamente diferentes na forma de trabalho de cada uma. Assim, o trabalho buscou examinar as especificidades presentes em ambos os casos estudados, traçando paralelos analíticos onde isto se mostrou possível.

A partir da investigação realizada, podemos assinalar à guisa de conclusão que ambas as organizações possuem um ambiente físico de trabalho muito semelhante, caracterizado por uma certa “desorganização” e adaptação de espaços nem sempre adequados para a alocação de equipamentos e dos próprios trabalhadores em seus postos. Os trabalhadores das duas organizações destacaram a precariedade da ventilação, no entanto, observamos uma preocupação maior por parte da organização autogerida na busca de soluções para resolver esse problema, que esbarra na própria estrutura física do empreendimento.

Quanto ao ruído, ambas as organizações utilizam protetores auriculares para prevenir danos à saúde de seus trabalhadores, no entanto, essa prevenção, no caso da organização heterogerida, no momento da coleta de dados, vinha sendo praticada há apenas dois meses e

⁹² Modelo ideal se refere a um recurso metodológico genialmente captado por Max Weber para descrever a realidade. Segundo o filósofo e sociólogo alemão “o real é infinito”, impossível de ser apreendido em sua complexidade, em sua totalidade. Desta forma, o real só poderia ser captado mediante a utilização do recurso à construção de modelos ideais, nos quais as estruturas invariantes, as características centrais e os princípios elementares de sua organização seriam descritos de uma forma “pura”, dificilmente encontrável, em toda a sua extensão, em uma manifestação da realidade. A este respeito, consultar seu texto clássico: WEBER, Max. *Economia e Sociedade: os fundamentos da sociologia compreensiva*. vol 1. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1991.

foi instituída somente em função de uma determinação de representantes do Ministério do Trabalho, enquanto que na organização autogerida, essa utilização é feita há muito tempo, o que demonstra uma maior preocupação desta não com determinações legais, mas com o bem estar de seus trabalhadores na execução de suas atividades.

Um outro ponto a ser destacado é que, enquanto na organização autogerida a “penugem” que solta do algodão no momento da produção não foi um problema verificado entre os trabalhadores, na organização heterogerida essa é uma questão importante para os trabalhadores, não resolvida pelos dirigentes, tendo em vista que os representantes do Ministério do Trabalho terem assegurado que não acarreta danos à saúde. Esse aspecto evidencia a pouca/ou nenhuma influência dos trabalhadores da heterogerida naquilo que diz respeito à sua saúde, pois a grande maioria sente-se prejudicada ao respirar diariamente a “penugem” que solta do algodão na produção dos cordões.

Quanto ao risco de acidentes, em ambas as organizações, os trabalhadores se referem à possibilidade de ocorrência de acidentes de trabalho como sua responsabilidade, pois para eles, o risco que o trabalho oferece pode ser considerado pequeno. No entanto, a diferença entre as organizações, reside no fato de que na organização autogerida, os trabalhadores possuem o controle sobre o processo de trabalho e, por serem eles os proprietários do empreendimento, são responsáveis pelas próprias condições a que estão expostos. Situação que não ocorre na organização heterogerida, pois seus trabalhadores atuam num processo de trabalho sobre o qual não possuem controle algum, estando expostos a situações sobre as quais não têm nenhuma influência.

Percebemos diferenças entre as duas organizações também naquilo que se refere às pausas no trabalho. Na organização autogerida os trabalhadores possuem um intervalo de 30 minutos em cada turno e, além disso, tem a liberdade de “dar um tempo”, quando acreditam ser necessário, sem estarem expostos a nenhum tipo de controle. Na organização heterogerida,

os trabalhadores têm um intervalo de 15 minutos, controlado pelo supervisor e excluindo paradas rápidas para ir ao banheiro ou tomar água, não são autorizados a deixar seus postos de trabalho. Além disso, notamos que esse controle só ocorre com os trabalhadores da produção, aqueles que atuam no escritório têm liberdade de “dar um tempo”, quando desejam.

A prática de horas extras não tem sido comum na organização heterogerida, embora muitos trabalhadores antigos tenham comentado que já as tenham realizado no passado. Por outro lado, na organização autogerida, normalmente estendem a jornada no final do ano, época em que o volume de pedidos aumenta bastante. Além disso, a hora extra também é praticada nessa organização como forma de recuperar faltas no trabalho. Uma prática interessante no setor da produção da organização autogerida é a redução do horário de trabalho em períodos de poucos pedidos e a volta ao horário normal, quando a necessidade de produção aumenta.

Um outro dado interessante e diferenciador das organizações estudadas é que a autogerida garante convênio de saúde a seus sócios, enquanto os trabalhadores da heterogerida precisam buscar assistência médica no Sistema Único de Saúde (SUS), pois a empresa não oferece nenhum tipo convênio. A semelhança entre as organizações reside no fato de ambas não oferecerem vale transporte ou de alimentação a seus trabalhadores.

Em relação ao recrutamento, podemos afirmar que no caso da organização autogerida, critérios relacionados à competência e habilidades técnicas são levados em consideração, mas não representam fator primordial na decisão pela incorporação de mais um membro. Os pontos chave para a seleção são as características pessoais, afinidades ideológicas, e relações de amizade. No entanto, a seleção de pessoas baseada nessas características não é regra quando a necessidade de qualificação para a execução de uma determinada atividade, que abrirá novas oportunidades no mercado, prevalece. Aqui verificamos um ponto de congruência entre a autogerida e a heterogerida, essa, no entanto, apesar de valorizar a

competência técnica para a contratação de novos funcionários, se depara com dificuldades em encontrar profissionais qualificados na região em que atua. Busca identificar nos candidatos, características que proporcionem o desenvolvimento das aptidões técnicas na própria organização. A organização heterogerida, assim como a autogerida atribui grande importância às características pessoais de seus candidatos, ainda que existam diferenças em algumas das características buscadas.

As organizações estudadas também são semelhantes quanto ao fato de não possuírem sistemas formais de avaliação de desempenho. Na autogerida essa avaliação ocorre por meio de um debate conjunto entre os membros, enquanto que na heterogerida, ela é realizada pelo proprietário, com o auxílio do supervisor. Destacamos aqui a dificuldade muitas vezes encontrada na organização autogerida quanto à avaliação de seus membros, que nem sempre sabem “levar numa boa” as críticas feitas em relação ao seu trabalho, ficam magoados, levam isso como uma ofensa pessoal. Tal dificuldade pode ser atribuída ao fato de que muitos desses membros vêm de experiências profissionais nas quais apenas obedeciam a ordens, sem receberem um retorno da sua atuação na execução das atividades e, quando se deparam com um processo de avaliação aberto, em grupo, no qual ouvem as críticas diretamente dos seus colegas de trabalho, apresentam dificuldades em lidar com essa situação. Na heterogerida não se observa tal dificuldade, pois ninguém ousará ofender-se com as críticas feitas pelo supervisor ou pelo proprietário, essas vêm de cima para baixo na hierarquia organizacional.

No que diz respeito à educação, constatamos que a organização autogerida atribui grande importância a essa questão, motivando e auxiliando financeiramente seus associados para tal, a fim de que tenham maiores condições de contribuir na gestão e no processo de trabalho do empreendimento (essa ênfase dada à educação está bastante vinculada à necessidade da organização de estar mais competitiva diante das exigências mercado). No entanto, apesar dos incentivos, ainda existem disparidades entre os membros da organização,

no que se refere ao seu grau de escolaridade. Essa disparidade também é observada na disposição dos membros para a conclusão de seus estudos e busca por desenvolvimento/aperfeiçoamento de suas aptidões técnicas. A organização não dispõe de outras formas de disseminação do conhecimento tão importantes a um empreendimento que se propõe a trabalhar dentro de uma proposta autogestionária.

A realidade da organização heterogerida é bastante diferente. Esta não estimula seus trabalhadores para a formação educacional, entretanto, é semelhante à organização autogerida quanto à disparidade no grau de escolaridade.

A organização autogerida também não mais proporciona a troca de informações referentes ao funcionamento e aos processos que envolvem cada setor para o grupo, tal realidade evidencia um aspecto claro no empreendimento: todos são capazes de atuar nas atividades de produção e expedição, mas pouquíssimos têm condições de assumir as funções administrativas.

Um ponto semelhante entre os dois casos estudados é que, tanto numa organização, como na outra, os trabalhadores não possuem experiência no setor têxtil, todos acabam aprendendo suas funções no próprio cotidiano de trabalho.

Quanto à estrutura hierárquica, percebemos que a diferença básica entre as organizações estudadas está no fato de que na organização autogerida, por não existirem diferenças hierárquicas, a autoridade reside no conjunto dos membros que a integram (o que já era de se esperar num empreendimento com proposta autogestionária), enquanto que na heterogerida, esta autoridade está vinculada ao cargo que cada trabalhador ocupa.

No entanto, apesar de não existir diferenciação hierárquica na organização autogerida e todos possuírem iguais oportunidades de participar nas decisões (pressuposto básico para uma organização que se propõe a trabalhar dentro de uma proposta autogestionária), observamos diferenças nos níveis de influência de cada membro, relacionadas ao seu tempo

de trabalho no empreendimento, às suas características de personalidade⁹³ e também à sua formação escolar (o que mesmo assim, parece não intimidar a participação de todos). Por outro lado, na organização heterogerida nenhum desses aspectos proporciona maior influência aos trabalhadores, nessa organização, o maior ou menor poder de intervenção, reside exclusivamente no cargo ocupado – no caso da produção, a autoridade reside na figura do supervisor e no escritório, na figura do proprietário.

A questão salarial (de retiradas, em se tratando da autogestão) também é um ponto diferenciador nas duas organizações. Na autogerida, além de os trabalhadores, de modo geral, terem oportunidade de ganhar mais que na heterogerida (praticamente o dobro, no caso dos sócios), as diferenças de retirada ocorrem não em função dos cargos ocupados, mas da condição de sócio ou contratado, não sendo, inclusive, uma diferenciação acentuada. Na heterogestão, por outro lado, as diferenças salariais estão relacionadas ao nível hierárquico em que se situa o trabalhador, os gerentes ganham mais que o dobro dos trabalhadores da produção.

A questão de gênero parece ser bem resolvida na organização autogerida, apesar de as mulheres estarem presentes em menor número, isso não resulta em menos oportunidades para elas, que tem a mesma chance que homens de ocupar qualquer função no empreendimento. Na organização heterogerida, as mulheres ocupam a função mais qualificada da produção, por adequarem-se melhor ao processo de trabalho, no entanto, nunca houve uma mulher atuando na supervisão, ou mesmo nas funções administrativas deste empreendimento. Isso nos permite assumir que a organização heterogerida corrobora a tese preconceituosa de que existem espaços específicos para mulheres no mundo da produção.

⁹³ Observamos que no caso específico da organização autogerida, pessoas com maior facilidade de expressar suas opiniões em público, que se impõem, são mais dinâmicas e interessadas.

Em relação ao processo decisório, foi possível verificar que a diferença básica existente entre as organizações estudadas reside no fato de que na organização autogerida, a tomada de decisões (principalmente estratégicas) é um processo coletivo, por meio da participação direta, tendo como pressuposto a busca do consenso. Enquanto que na organização heterogerida, as decisões ocorrem de cima para baixo (*top-down*) e de forma alguma incluem os trabalhadores, principalmente aqueles que atuam na produção. O poder concentra-se nas mãos do proprietário, que delega parcelas deste para o supervisor da produção. Dessa forma, identificamos uma diferença radical entre ambos os casos pesquisados. Na organização autogerida, o ponto central é igual oportunidade de todos em interferir no processo decisório. O que aponta para possibilidades históricas de reversão de uma prática que está na raiz de uma forma de organizar a produção e a sociedade. Oportunidade esta, no entanto, exercida de acordo com as características pessoais dos membros, que determinam maior ou menor capacidade de intervenção. Na organização heterogerida, por outro lado, o processo decisório encontra-se absolutamente centralizado.

Quanto ao controle, a diferença entre as duas organizações também é bastante acentuada. A autogerida baseia-se, fundamentalmente no autocontrole dos próprios membros em relação às suas atividades e, complementarmente, no controle do grupo. Desta forma, o controle direto é realizado pelo conjunto dos membros a fim de garantir o alcance dos objetivos da organização (objetivos estes definidos pelo grupo).

Na heterogerida, o controle é exercido por meio do cartão-ponto, da restrição às pausas no trabalho, e, principalmente, pela figura do supervisor da produção, que além da vigilância sobre os trabalhadores, responsabiliza-se pela alocação das pessoas para executar as funções que melhor (e mais rápido) podem desempenhar. A organização heterogerida também possui um conjunto de determinações que devem ser acatadas pelos trabalhadores, determinações

estas, que no entanto, não parecem ser de seu total conhecimento – eles muitas vezes parecem obedecer sem nem mesmo saber a quê.

Também foi identificada nessa organização, assim como na autogerida, a existência do controle do grupo, que, diferentemente desta, não oportuniza maior liberdade ao indivíduo, atua a serviço da gerência – os próprios trabalhadores controlam uns aos outros e a mantêm informada sobre qualquer problema que possa comprometer a produtividade e o lucro. Aqui fica um demonstrativo do estilhaçamento de classe vivenciado pelos trabalhadores da heterogestão (corroborando a realidade dos trabalhadores das empresas capitalistas em geral).

Na organização autogerida, prevalecem as relações de amizade e respeito. A organização preocupa-se em não atrapalhar a sua atuação no mercado, procurando evitar que problemas internos de relacionamento prejudiquem suas atividades. Os problemas mais comuns de relacionamento interpessoal identificados pelos membros foram a fofoca, (demonstrando uma certa dificuldade de comunicação); o “puxasaquismo” em relação àqueles que estão a mais tempo na organização; a injustiça quanto à cobrança desigual entre os associados por maior engajamento no trabalho e a divisão sentida por alguns integrantes, entre antigos e novatos, dificultando o sentimento de pertença à organização por parte deste últimos.

Apesar dos problemas existentes, a preocupação da organização com as questões pessoais dos membros é evidente, no entanto, essa preocupação esbarra no mercado e nas suas regras de competitividade. Os problemas são debatidos e as soluções são buscadas em conjunto, procurando contornar as dificuldades por meio do diálogo aberto, o que nem sempre ocorre facilmente. Afinal, para o bem e para o mal é uma organização constituída por seres humanos, suscetíveis às maravilhas e misérias típicas dessa condição. É o ambiente de trabalho que favorece o maior ou menor desenvolvimento de relações interpessoais e de trabalho mais harmoniosas.

As relações sociais na organização heterogerida são mais problemáticas que na autogerida. A relação entre trabalhadores e chefia parece ser harmoniosa e caracteriza-se basicamente como uma relação paternalista, os conflitos ocorrem entre os próprios trabalhadores que em sua maioria, mantém relações estritamente profissionais. Entre os problemas de relacionamento mais freqüentes nesta organização, destacamos a falta de coleguismo; fofocas envolvendo o trabalho e a vida ítima das pessoas e “puxasaquismo”, seja com a gerência, seja entre os próprios trabalhadores. A dependência em relação às determinações da gerência é também evidenciada nos problemas de relacionamento entre os funcionários que, ao que tudo indica, não se sentem, ou não são capazes de resolver suas questões sem a intervenção dos superiores.

A autogestão está permeada por valores como justiça, equidade e cidadania. Os limites dados para a iniciativa autogestionária, tanto de sua radicalização quanto na sua extensão, são determinados por uma ordem social regida pelo mercado. É importante salientar que se trata de uma organização de pequeno porte onde o contato direto e pessoal facilita a promoção da participação direta e solidária de todos.

O fato de ser uma organização pequena, cuja natureza da atividade podemos considerar como acessória do setor têxtil e de seus processos produtivos mais complexos, parece indicar os limites de crescimento dessa organização. Acrescentamos a isso, o fato da organização movimentar-se num espaço em que a concorrência se dá com empresas de porte similar. Em outros termos, a organização autogerida não está submetida a um processo concorrencial que envolva monopólios ou oligopólios, razão pela qual pode operar com relativa flexibilidade em termos de eficiência e produtividade.

De outro lado, precisamos ser cautelosos com algumas “promessas” utilizadas por um sem número de textos que incluem experiências autogestionárias numa agenda denominada Economia Solidária. Em muitos destes trabalhos, percebemos a indicação de que este tipo de

iniciativa crescendo em quantidade e qualidade, poderia se constituir numa esfera econômica autônoma em relação à “ordem geral” ditada pelo mercado. Entendemos a autogestão e a Economia Solidária como duas proposições distintas.

A organização autogerida que examinamos está atravessada, desde o começo até o fim, por estrita e insuperável dependência deste mercado. Desde o início, pela razão de que seus insumos, matéria-prima, materiais secundários, maquinário, são produzidos, em geral, por grandes empresas, não raro monopólios ou oligopólios. O circuito econômico se completa, mesmo na organização autogerida, pela simples colocação de seus produtos no mesmo mercado, também com frequência, composto por grandes empresas.

O que esta iniciativa de autogestão ensina de mais relevante é a possibilidade da reversão de uma lógica cristalizada pelo modo de produção capitalista, que se baseia na ideologicamente construída divisão dos homens em dois campos no mundo da produção: uns “naturalmente” destinados a mandar, outros “naturalmente” destinados a obedecer. A autogestão desafia essa “ordem natural”.

Mesmo quando levamos em conta especificamente as relações de produção internas, seus conteúdos, em maior ou menor grau, apresentam características muito semelhantes à concepção taylorista do trabalho. Ainda que se tratem de funções onde o rodízio é possível (e até realizado) e que a participação também existe como possibilidade, observamos um trabalho monótono e repetitivo.

Para um dos analistas mais completos e mais complexos da ordem capitalista, o trabalho nesta formação social é irremediavelmente acompanhado de alienação ou estranhamento. Para Marx não há nenhuma identificação entre o trabalho e o objeto do seu trabalho. A função produtiva é dotada de um nexos apenas físico-maquinal, roubando do trabalho todo o conteúdo criativo, artístico e espiritual.

Na organização autogerida, percebemos evidentes sinais de que esta alienação ou estranhamento é, de alguma forma, superada. Encontramos nessa organização um processo de produção com características tayloristas, muito parecido com o da organização heterogerida. No entanto, a grande diferença entre as duas organizações reside no controle que os trabalhadores têm sobre a gestão e no sentido que dão ao seu trabalho. Percebemos uma identificação do operário com o resultado do seu trabalho, um interesse claro com sua destinação final. O trabalho nesta organização é, portanto, dotado de mais sentido, já que a ação de seus participantes é, ao menos potencialmente, enriquecida em função da horizontalidade das relações hierárquicas. Nesta organização, o traço que ressaltamos como mais evidente é o exercício do poder coletivo. Em outras palavras, o poder reside em todos e em cada um, muito embora, características específicas presentes em certos indivíduos lhes designem maior ou menor poder de interferência. Aqui reside, precisamente, sua grande diferença em relação à organização heterogerida estudada e, supomos, a todas as empresas capitalistas.

Importa aqui reforçar outra característica decisiva encontrada na autogestão, que reforça a noção desenvolvida acima com respeito à presumível superação da alienação: seus participantes são indivíduos política e socialmente ativos, envolvidos em movimentos sociais, organizações que encerram preocupações que vão desde questões vinculadas à melhoria das condições de vida no bairro onde residem, passando por questões ambientais, de direitos humanos e mesmo a participação efetiva em política partidária, orientada para a transformação social.

Acreditamos que a organização autogerida representa um importante salto de qualidade nas relações de vida e de trabalho, comparativamente ao funcionamento da heterogerida. Indiscutivelmente estamos lidando com uma forma superior de organizar

homens e mulheres no espaço produtivo que reúne, pelo menos potencialmente, condições de dar ao trabalho um caráter humanístico, solidário, fonte de valorização da vida e de bem estar.

Encerramos essas considerações com uma constatação longe de ser irrelevante: na contramão de uma avassaladora onda de discursos integracionistas, em que pesem a derrota histórica da tentativa de construção de uma sociedade que superasse o capitalismo, a história das idéias não acabou, ao contrário do enunciado por Fukuyama em 1991, anima-nos à convicção de que a construção de uma nova síntese é necessária e mais do que isso é urgente. Que seja dotada dos adequados instrumentos necessários para iluminar o real, pois como dizia o velho filósofo a respeito de Feuerbach, “os filósofos não fizeram mais do que interpretar o mundo de forma diferente: trata-se de modificá-lo”.

Acreditamos ser importante destacar que o presente estudo foi realizado num *cast* muito especial de organizações. Seria interessante a realização de estudos comparativos das relações de trabalho em outras organizações com características de autogestão e heterogeridas. Tal procedimento proporcionaria um conhecimento mais profundo e generalizado das semelhanças e diferenças nas relações de trabalho em organizações com formas de gestão teoricamente consideradas antagônicas, dadas as condições sociais, políticas e econômicas.

Além disso, estudos futuros poderiam ser realizados em organizações com características de autogestão, enfatizando alguns paradoxos: processo produtivo dessas organizações versus processos de trabalho capitalistas; os sentidos do trabalho nas organizações com características de autogestão; uma comparação entre a qualidade de vida nas organizações heterogeridas e com características de autogestão.

QUADRO 5: Semelhanças e diferenças nas relações de trabalho das organizações pesquisadas

DIMENSÕES	ORGANIZAÇÃO COM CARACTERÍSTICAS DE AUTOGESTÃO	ORGANIZAÇÃO HETEROGERIDA
CONDIÇÕES OBJETIVAS DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente físico caracterizado por certa “desorganização”; - Condições objetivas de trabalho fruto das decisões de seus membros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente físico caracterizado por certa “desorganização”; - Condições objetivas de trabalho impostas pelos proprietários.
RECRUTAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais vêm em primeiro lugar, mas a pressão do mercado exige que valorizem cada vez mais as habilidades técnicas; - Os candidatos são indicados pelos membros; - A organização é formada por sócios, “contratados verbais” (experiência) e um contratado via CLT. 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades técnicas vêm em primeiro lugar, no entanto valorizam características pessoais que proporcionem a incorporação do ideário da empresa; - Os candidatos são indicados pelos trabalhadores já contratados; - Os trabalhadores estão todos vinculados à organização via CLT.
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	<p>Não possui sistema formal de avaliação, esta é feita pelo conjunto dos membros.</p>	<p>Não possui sistema formal de avaliação, esta é feita pelo proprietário e pelo supervisor da produção (determinada pela hierarquia).</p>
EDUCAÇÃO/ QUALIFICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Atribui grande importância à educação (necessidade de ser mais competitiva), incentiva seus membros e auxilia financeiramente; - Disparidade quanto ao grau de escolaridade e iniciativa para buscar conhecimento – todos são capazes de atuar na produção/expedição, mas pouquíssimos nas funções administrativas; - Não possui outras formas de disseminação do conhecimento, além do estímulo à educação formal (estruturada a partir do modelo de sociedade atual) o que pode prejudicar sua proposta autogestionária; - A grande maioria dos trabalhadores não possui experiência anterior no setor têxtil, qualificam-se dentro da própria organização – aprendem uns com os outros; - Há predominância entre os membros de uma perspectiva mais ampla de entendimento da sociedade, seu funcionamento e suas contradições – são um conjunto de cidadãos para além de um conjunto de trabalhadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não dá nenhum apoio aos trabalhadores naquilo que diz respeito à educação; - Disparidade quanto ao grau de escolaridade, no entanto, este não guarda relação com a qualificação; - A grande maioria dos trabalhadores não possui experiência anterior no setor têxtil, qualificam-se dentro da própria organização – aprendem uns com os outros;
HIERARQUIA E PODER	<ul style="list-style-type: none"> - Não existem diferenças hierárquicas, a autoridade reside no conjunto dos membros; - Iguais oportunidades para todos de participar nas decisões. Níveis diferenciados de influência que parecem não intimidar a participação, mas que dificultam a participação plena; - Retirada igual entre sócios (existe uma diferenciação não acentuada entre em relação às retiradas dos contratados); - Questão de gênero bem resolvida. 	<ul style="list-style-type: none"> - A autoridade está vinculada ao cargo, existem níveis hierárquicos definidos; - Na produção, quem tem autoridade é o supervisor; - As diferenças salariais relacionam-se ao nível hierárquico; - Parecem existir espaços específicos para as mulheres no mundo da produção;

<p>PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES E COMUNICAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A tomada de decisões é um processo coletivo, por meio da participação direta; - O ponto central é igual oportunidade de todos em interferir no processo decisório em todos os níveis. - Não utiliza mecanismos formais de comunicação; 	<ul style="list-style-type: none"> - As decisões são tomadas de cima para baixo (top-down) e de forma alguma incluem os trabalhadores – poder nas mãos do proprietário; - Não utiliza mecanismos formais de comunicação;
<p>CONTROLE DO TRABALHO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Baseia-se, fundamentalmente no autocontrole dos próprios membros em relação às suas atividades e, complementarmente, no controle do grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exercido por meio do cartão-ponto, da restrição às pausas no trabalho, e, principalmente, pela figura do supervisor da produção. Também possui um conjunto de determinações que devem ser acatadas pelos trabalhadores, mas que não parecem ser de seu total conhecimento – parecem obedecer sem nem mesmo saber a quê; - Existe o controle do grupo que, diferentemente da organização com características de autogestão, não oportuniza maior liberdade ao indivíduo, atua a serviço da gerência - estilhecimento de classe.
<p>RELAÇÕES SOCIAIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prevalecem as relações de amizade e respeito. Problemas mais comuns: fofoca; o “puxasaquismo”; injustiça (cobrança desigual, divisão entre antigos e novatos); - Preocupação com as questões pessoais dos membros – mas esbarra no mercado; - Problemas e soluções debatidos em grupo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Os conflitos ocorrem entre os trabalhadores. As relações parecem ser estritamente profissionais. Problemas mais comuns: falta de coleguismo; fofoca; “puxasaquismo” e injustiça; - A gerência é que resolve os conflitos. - Não há sentido de coletivo de trabalhadores, o que indica a inexistência de solidariedade necessária à busca de soluções coletivas para suas demandas.
<p>ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A prática do rodízio de funções é estimulada e não mais obrigatória, sendo mais comum nos setores de produção e expedição; - A divisão do trabalho (a rotação das atividades) na organização autogerida sofre profundas influências da necessidade de responder às determinações do mercado; - Os trabalhadores possuem bastante autonomia na realização de seu trabalho; - Apesar de ter um processo produtivo com características tayloristas, nessa organização o trabalho parece ser dotado de sentido e não existe a figura do patrão extraindo mais-valia - evidentes sinais de que a alienação ou estranhamento é de alguma forma superada; - O ritmo de trabalho é sempre o mesmo, ou seja, em última instância, a quantidade de trabalho é determinada pelo mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os trabalhadores possuem funções específicas e em momentos de sobra de capacidade são alocados para outras atividades; - Divisão das tarefas sob a responsabilidade do supervisor da produção; - Os trabalhadores não têm autonomia, sua liberdade está completamente restrita às rotinas de trabalho – profunda dependência do supervisor; - Processo de trabalho parcelado, no qual os trabalhadores não têm nenhum poder de interferir, atuam nas atividades de forma mecânica, o que lhes impede de ver em seu trabalho algum sentido maior que o salário no final do mês. - O ritmo da produção é determinado pelo mercado.
<p>VINCULAÇÃO INSTITUCIONAL</p>	<p>A participação dos membros em movimentos sociais é considerada muito importante e, por essa razão, é bastante intensa.</p>	<p>Os trabalhadores não participam de movimentos sociais.</p>

Fonte: dados primários

6 REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, Suzana. *O que é trabalho*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. Autogestão. In: CATTANI, Antônio David. *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

ANTUNES, Ricardo. *Os Sentidos do Trabalho*: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2002.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho*: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.

ANTUNES, Ricardo. *Classe operária, sindicatos e partido no Brasil*. 3^a ed. São Paulo: Cortez, 1990.

ARRUDA, Marcos. Trabalho emancipado. In: CATTANI, Antônio David. *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS AUTOGERIDAS. *Empresa social e globalização*: administração autogestionária, uma possibilidade de trabalho permanente. São Paulo: ANTEAG, 1998.

ANTEAG. Disponível em <<http://www.anteag.org.br/>> Acesso em: 24.mar.2004.

BAKUNIN, Mikhail Aleksandrovitch. *O socialismo libertário*. São Paulo: Global Editora, 1979.

BANCAL, Jean. *Proudhon*: pluralismo e autogestão. Vol 1 – os fundamentos. Brasília: Novos Tempos Editora, 1984.

BETTO, F. *O que é comunidade eclesial de base*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

BIANCHETTI, Lucídio. *Da Chave de Fenda ao Laptop*: tecnologia digital e novas qualificações – desafios à educação. Petrópolis/Florianópolis: Vozes, Unitrabalho e Editora da UFSC, 2001.

BOMFIM, Luciano. Trabalho, Alienação e Estranhamento em Marx: uma contribuição à educação. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação. Florianópolis, UFSC, 1996.

- BOOKCHIN, Murray. Autogestão e Tecnologias Alternativas. In: BOOKCHIN, Murray. *Murray Bookchin: textos dispersos*. Lisboa: Socius, 1998.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- BRUNO, Lúcia. *O que é autonomia operária*. 3 ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- BRUYNE, Paul de et al. *Dinâmica das pesquisas em ciências sociais: os pólos das práticas metodológicas*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CARVALHO, Nanci Valadares de. *Autogestão: o governo pela autonomia*. São Paulo: pioneira, 1983.
- CASTORIADIS, Cornelius. *Socialismo ou barbárie: o conteúdo do socialismo*. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- CATAPAN, Araci Hack; THOMÉ, Zeina R. Corrêa. *Trabalho e Consumo: para além dos parâmetros curriculares*. Florianópolis: Insular, 1999.
- CATTANI, Antônio David. Autonomia. In: CATTANI, Antônio David. *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. Petrópolis: Vozes, 2002a. p. 43-49.
- CATTANI, Antônio David. Sindicatos-Sindicalismo. In: CATTANI, Antônio David. *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. Petrópolis: Vozes, 2002b. p. 287-293.
- CATTANI, Antônio David. *Trabalho e Autonomia*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- CEDEÑO, Alejandra León. *Guía Múltiple de la Autogestión: um paseo por diferentes hilos da análise*. <<http://gatonegro.netfirms.com/contralascuerdas/autogestion.htm>>. Acesso em 12.abr.2004.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica para uso dos estudantes universitários*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1983.
- CHANLAT, Jean François. *Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.
- COGGIOLA, Osvaldo. Neoliberalismo, Futuro do Capitalismo? In: KATZ, Cláudio; COGGIOLA, Osvaldo. *Neoliberalismo ou crise do capital?* São Paulo: Xamã, 1995.
- COHN, Amélia et al. *Acidentes de trabalho: uma forma de violência*. São Paulo: Brasiliense/Cedec, 1985.

- CONFEDERAÇÃO LATINO AMERICANA DE COOPERATIVAS DE TRABALHO. *La Sociedad Autogestionaria*. Dimension de la Democracia Real. [s.d.] Mimeografado.
- CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo Avesso*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.
- COSTA, Caio Túlio. *O que é anarquismo*. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- COUTINHO, Carlos Nelson. Gramsci e os Conselhos de Fábrica. In: GRAMSCI, Antonio, BORDIGA, Amadeu. *Conselhos de fábrica*. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- CUNHA, Joaci. Reestruturação capitalista e seus reflexos no mundo do trabalho e no Estado. In: *Cadernos do CEAS* - n. 165. Salvador, 1996.
- DEMO, Pedro. *Introdução à metodologia da ciência*. São Paulo: Atlas, 1987.
- DIEESE. *Anuário dos Trabalhadores*. São Paulo: DIEESE, jan./fev.2000.
- DORNELES, Simone Bochi. *Autogestão e Racionalidade Substantiva*. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Institucional). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.
- FARIA, José Henrique. *O Autoritarismo nas Organizações*. Curitiba: Criar Edições/FAE, 1985a.
- FARIA, José Henrique. *Relações de Poder e Formas de Gestão*. Curitiba: Criar Edições/FAE, 1985b.
- FARIA, José Henrique. *Comissões de Fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas*. Curitiba: Criar Edições, 1987.
- FARIA, José Henrique. *Tecnologia e Processo de Trabalho*. Curitiba: Editora da UFPR, 1992.
- FARIA, José Henrique. Trabalho, Tecnologia e Sofrimento: as dimensões desprezadas do mundo do trabalho. *Revista Crítica Jurídica*. n.18, p. 197-214, jun.2001
- FERREIRA, Ademir Antonio. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FIORI, Ernani Maria. Aprender a dizer a sua palavra. In: FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. 35 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003. p. 9-21.
- FISCHER, Rosa Maria. Pondo os pingos nos is sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, M^a Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria [Coord.]. *Processo e relações de trabalho no Brasil*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

- FLEURY, M^a Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M^a Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria [Coord.]. *Cultura e Poder nas Organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FOLLIS, Massimo. Autogestão. In: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. *Dicionário de política*. Vol1. 4.ed. Brasília: Edunb, 1992. p. 74-81.
- FRANZOI, Naira Lisboa. Kanban. In: CATTANI, Antônio David. *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 175-176.
- FURTADO, Celso. Formação econômica do Brasil. 17. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1980.
- GALEAZZI, Irene. Precarização do Trabalho. In: CATTANI, Antônio David. *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 242-247.
- GORZ, André. *Adeus ao proletariado*. Rio de Janeiro: Forense, 1987.
- GOUNET, Thomas. *Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- GRAMSCI, Antonio; BORDIGA, Amadeu. *Conselhos de fábrica*. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- GRAMSCI, Antonio. Americanismo e Fordismo. In: *Maquiavel, a Política e o Estado Moderno*. 5. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984.
- GUILLERM, Alain; BOURDET, Yvon. *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- GUIMARÃES, Valeska Nahas. *Novas Tecnologias de Produção de Base Microeletrônica e Democracia Industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina*. Tese (Doutorado) Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
- GUTIERREZ, Gustavo Luis. Globalização e Autogestão: as empresas de economia social na comunidade européia. In: DOWBOR, Ladislaw; IANI, Ocatvio; RESENDE, Paulo Edgar [Orgs.]. *Desafios da Globalização*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- HARVEY, David. *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1993.
- HOLZMANN, Lorena. Novas Tecnologias. In: CATTANI, Antônio David. *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 224-228.

- HOLZMANN, Lorena. Gestão cooperativa: limites e obstáculos à participação democrática. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de [Orgs.]. *Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. 2.ed. São Paulo: Contexto, 2003.
- KATZ, Claudio. Tecnologia e capitalismo da década de 90. In: KATZ, Cláudio; COGGIOLA, Osvaldo. *Neoliberalismo ou crise do capital?* São Paulo: Xamã, 1995.
- KOCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa*. 14^a ed. rev. Amp. Petrópolis: Vozes, 1997.
- KONDER, Leandro. *História das idéias socialistas no Brasil*. São Paulo: Expressão Popular, 2003.
- LARANGEIRA, Sônia M. G. Fordismo e Pós-Fordismo. In: CATTANI, Antônio David. *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 123-127.
- LARIZZA, Mirella. Falanstério. In: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. *Dicionário de política*. Vol1. 4.ed. Brasília: Edunb, 1992. p.463-464.
- LEITE, Márcia de Paula. *Qualificação, Desemprego e Empregabilidade*. In: *São Paulo em Perspectiva*. São Paulo, Fundação Seade, v.11, n.1, p. 64-69, jan./mar. 1997.
- LEITE, Márcia de Paula. A classe operária e a questão sindical. In: FLEURY, M^a Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria [Coord.]. *Processo e relações de trabalho no Brasil*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987a.
- LEITE, Márcia de Paula. Reivindicações sociais dos metalúrgicos. In: FLEURY, M^a Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria [Coord.]. *Processo e relações de trabalho no Brasil*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987b.
- LENIN, Vladimir Ilitch; FERNANDES, Florestan. *Lenin: política*. São Paulo: Ática, 1978.
- LIEDKE, Elida Rubini. Trabalho. In: CATTANI, Antônio David. *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 341-346.
- LODI, João Bosco. *História da Administração*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- LÜDKE, Menga; MARLI, André. *Pesquisa em educação: abordagem qualitativa*. São Paulo: EPU, 1986.
- LUXEMBURG, Rosa. *Reforma social ou revolução?* São Paulo: Global, 1986.

- MARINHO, Pedro. *A pesquisa em ciências humanas*. Petrópolis: Vozes, 1980.
- MARX, Karl et al. *Cooperativismo e Socialismo*. Coimbra: Centelha, 1979.
- MARX, Karl. O capital. Vol I; Tomo I; Livro Primeiro. *Os economistas*. São Paulo: Nova Cultural, 1983.
- MARX, Karl. O capital. Vol I; Tomo II; Livro Primeiro. *Os economistas*. São Paulo, Nova Cultural, 1984a.
- MARX, Karl. O capital. Vol III; Tomo I; Livro Terceiro. *Os economistas*. São Paulo, Nova Cultural, 1984b.
- MARX, Karl. *Teses sobre Feurbach* [versão para eBook, Cyberfil Literatura Digital, 2001].
- MICHELAT, Guy. Sobre a utilização de entrevista não diretiva. In: THIOLENT, Michel. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Polis, 1987, p.191-212.
- MINAYO, Maria Cecília de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MOTTA, Fernando C. Burocracia e Autogestão: a proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- MOTTA, Fernando C. P. Alguns percusores do participacionismo. In: VENOSA, Roberto (org.) *Participação e Participações: ensaios sobre autogestão*. São Paulo: Babel Cultural, 1987.
- NASCIMENTO, Cláudio. *As lutas operárias autônomas e autogestionárias*. Rio de Janeiro: CEDAC, 1986.
- NASCIMENTO, Cláudio. Autogestão e Economia Solidária. In: *Cadernos Outros Valores*, n.2. Florianópolis: Editora Cidade Futura, 2000.
- NÚCLEO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS DA INOVAÇÃO E DO TRABALHO. *Flexibilização ou precarização das condições de trabalho? O caso das cooperativas de trabalho de Santa Catarina*. Relatório final de pesquisa Pibic/CNPq, 1999.
- NÚCLEO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS DA INOVAÇÃO E DO TRABALHO. *Autogestão como Estratégia de Sobrevivência Organizacional e dos Trabalhadores: mapeamento de empreendimentos autogeridos e estudos multisetoriais no estado de Santa Catarina*. Relatório final de pesquisa Pibic/CNPq, 2002.

NOVAIS, Fernando. *Portugal e Brasil na crise do sistema colonial (1777-1808)*. São Paulo: Hucitec, 1979.

PATEMAN, Carole. *Participação e Teoria Democrática*. Rios de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PEDRINI, Dalila Maria. *Entre Laços e Nós – Associativismo – Autogestão – Identidade Coletiva: a Empresa Alternativa de Produção Socializada - EAPS*. Tese de Doutorado. Programa de Doutorado em Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 1998.

PIORE, M. J; SABEL, C F. *The second industrial divide*. New York: Basic Books, 1981.

PRADO JÚNIOR, Caio. *Formação do Brasil Contemporâneo*. 22.ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.

RAMALHO, José Ricardo. Controle, Conflito e Consentimento. In: BIB, Rio de Janeiro, n.32, p. 31-48, 2º semestre de 1991.

RATTNER, Henrique. O fim do socialismo? *Espaço Acadêmico*, Rio de Janeiro, ano II, n. 12, 2002. Disponível em < <http://www.espaçoacademico.com.br> >. Acesso em: 24.mar.2004.

REXROTH, Kenneth. *Communalism: from its origins to the twentieth century*. Seabury Press, 1974 [versão para eBook, 2002].

RIBAS, Clarilton. Educação, Ética e Gênero no Toyotismo. In: AUED, Bernadete [Org.]. *Educação para o (Des) Emprego*. Petrópolis: Vozes, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

ROESE, Mauro. *Novas Formas de Organização da Produção e Relações de Trabalho na Indústria: estudos de caso no setor metal-mecânico gaúcho*. Dissertação (Mestrado) Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1992.

ROTHSCHILD-WHITT, Joyce. The Collectivist Organization: an alternative to rational-bureaucratic models. In: *American Sociological Review*. Cornell University, vol 44, n. 4, p-509-527, 1979.

RUIZ, João Álvaro. *Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas, 1996.

SARDÁ DE FARIA, Maurício. “...se a coisa é por aí que autogestão é essa?” Um estudo da experiência “autogestionária” dos trabalhadores da Markeli Calçados. Dissertação (Mestrado

em Organizações e Gestão). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1997.

SATO, Leny; ESTEVES, Egeu. *Autogestão: possibilidades e ambigüidades de um processo organizativo peculiar*. São Paulo: CUT, ADS, 2002.

SEGNINI, Liliana R. P. Taylorismo: uma análise crítica. In: BRUNO, Lúcia; SACCARDO, Cleusa [Coord.]. *Organização, Trabalho e Tecnologia*. São Paulo: Atlas, 1986.

SEGNINI, Liliana R. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, M^a Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria [Coord.]. *Cultura e Poder nas Organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 89-112.

SHIROMA, E. O. A Formação do Trabalhador Disciplinado. In: *Gestão do Trabalho e Formação do Trabalhador*. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1996, p. 131-144.

SINGER, Paul. Economia Solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de [Orgs.]. *Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. 2.ed. São Paulo: Contexto, 2003.

SINGER, Paul. A Recente Ressurreição da Economia Solidária no Brasil. In: SOUZA SANTOS, Boaventura de [Org.]. *Produzir para Viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SOUTO, Luiz Antônio et al. *Autogestão empresarial: propostas para discussão*. São Paulo: BNDES, 1997.

SOUZA, Antônia Egídia de. *Gênero no Contexto da Reestruturação Produtiva: algumas dimensões esquecidas*. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SOUZA SANTOS, Boaventura de [Org.]. *Produzir para Viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SROUR, Robert Henry. Formas de Gestão: o desafio da mudança. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34, n. 4, p. 31-45, jul./ago. 1994.

STORCH, Sérgio. Uma perspectiva estrutural sobre cooperativas industriais. In: VENOSA, Roberto [Org.] *Participação e Participações: ensaios sobre autogestão*. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

TAUILE, José Ricardo. *Do socialismo de mercado à economia solidária*. Disponível em: <<http://www.ecosol.com.br>>. Acessado em 30 dez 2003.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios da Administração Científica*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1979.

TELLES, V. Pobreza e Cidadania: precariedade e condições de vida. In: RAMALHO, J.R; MARTINS, H. [Orgs]. *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec, 1994.

THOMPSON, E. P. Tempo, disciplina de trabalho e capitalismo industrial. In: *Costumes em comum: estudos sobre a cultura popular tradicional*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

TOLEDO, Caio Navarro de. *O governo Goulart e o golpe de 64*. São Paulo: Brasiliense, 1983.

TRAGTENBERG, Maurício. Uma prática de participação: as coletivizações na Espanha (1936/1939). In: VENOSA, Roberto [Org.] *Participação e Participações: ensaios sobre autogestão*. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

TRIVIÑOS, Augusto. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

VENOSA, Roberto. Evolução da participação nas organizações autogeridas iugoslavas. In: *Participação e Participações: ensaios sobre autogestão*. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

VIANNA, Luis Werneck. *Liberalismo e sindicalismo no Brasil*. 3.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

VIANNA, Oliveira. *História social da economia capitalista no Brasil*. Vol 2. Rio de Janeiro: EDUFF, 1987.

WARHURST, Christopher. Recognizing the possible: the organization and control of a socialist labor process. In: *Administrative Science Quarterly* (Special Issue: Critical perspectives on Organizational Control). Cornell University, June, 1998 (p. 470-498).

WEBER, Max. *Economia e Sociedade: os fundamentos da sociologia compreensiva*. vol 1. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1991.

XAVIER SO, Guilherme G. de F. Modelo Japonês. In: CATTANI, Antônio David. *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 190-194.