

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

FÁBIO BITTENCOURT MEIRA

**AS ENCRUZILHADAS DA AUTOGESTÃO: IMAGINÁRIO E SIMBÓLICO NAS
EMPRESAS ASSUMIDAS POR TRABALHADORES**

Uma análise de empreendimentos da economia solidária.

São Paulo
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FÁBIO BITTENCOURT MEIRA

**AS ENCRUZILHADAS DA AUTOGESTÃO: IMAGINÁRIO E SIMBÓLICO NAS
EMPRESAS ASSUMIDAS POR TRABALHADORES**

Uma análise de empreendimentos da economia solidária.

Tese apresentada à banca Examinadora da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de DOUTOR em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria Ester de Freitas.

São Paulo
2009

Meira, Fábio Bittencourt.

As encruzilhadas da autogestão: imaginário e simbólico nas empresas assumidas por trabalhadores: Uma análise de empreendimentos da economia solidária / Fábio Bittencourt Meira - 2009.

359 f.

Orientadora: Maria Ester de Freitas.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Administração – Participação dos empregados. 2. Economia solidária. 3. Desenvolvimento organizacional. I. Freitas, Maria Ester de. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 331.152

FÁBIO BITTENCOURT MEIRA

**AS ENCRUZILHADAS DA AUTOGESTÃO: IMAGINÁRIO E SIMBÓLICO NAS
EMPRESAS ASSUMIDAS POR TRABALHADORES**

Uma análise de empreendimentos da economia solidária.

Tese apresentada à banca Examinadora da
Escola de Administração de Empresas de São
Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como
requisito para a obtenção do título de
DOUTOR em Administração de Empresas.
Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais.

Data de aprovação:

___/___/___

Banca Examinadora

Prof. Dra. Maria Ester de Freitas (orientadora)

Prof. Dra. Marta Ferreira Santos Farah

Prof. Dr. Peter Kevin Spink

Prof. Dr. Gustavo Luis Gutierrez

Prof. Dr. José Henrique de Faria

Aos meus heróis de batalha campal
Loíde,
Pereira, Paulo Rosa,
Sérgio, Luisinho,
Chiquinho, Rivelino,
e Luis Carlos

Aos meus heróis de batalha ideológica
Tragtenberg, Motta e Ramon

Ao mestre que pavimentou o caminho
Enriquez

Agradecimentos

Se é verdade que o resultado de um trabalho monográfico é de inteira responsabilidade do seu autor, é também verdade que sua autoria nunca é solitária. Ao se fazer um trabalho como este, muitas dívidas vão sendo acumuladas. A estas pessoas devo muito do que consegui realizar:

À minha orientadora Prof. Dra. Maria Ester de Freitas pela paciência com a ansiedade que sempre insiste em se manifestar, pelas questões postas na hora certa, pelo estímulo quando o cansaço aparecia, a atenção demonstrada ao longo de todo o trabalho, o carinho e a amizade.

À Profa. Dra. Marta Ferreira Santos Farah e ao Prof. Dr. Gustavo Luis Gutierrez pela confiança em mim depositada e pelas valiosas questões, na banca de qualificação;

Aos trabalhadores que pacientemente ouviram, aturaram e responderam minhas perguntas impertinentes, minha gratidão e admiração;

À Sandra da Anteag e à Mariana da Unisol pela atenção com que me receberam e pela ajuda na pesquisa;

À Renata, Sylmara, Patrícia, Arthur, Téo e todos os colegas do mestrado e doutorado pela amizade e o suporte nas horas difíceis;

Aos meus pais, irmãos e amigos, por entenderem o claustro do trabalho monográfico;

Ao GV-Pesquisa e à CAPES pelas bolsas de estudo, que permitiram reduzir a carga de trabalho a um nível suportável, no período de elaboração da tese;

Finalmente, à Mônica, meu amor por tudo, por me entender tão profundamente, e me fazer melhor a cada dia (e também pela transcrição das entrevistas, revisão, formatação..., ufa!).

Epígrafe

“... a gente estava no Nordeste... estávamos trabalhando para camponeses e fazíamos uma peça para eles fingindo que éramos camponeses em cena. A gente se vestia, passava até creme escuro para parecer que éramos queimados do sol, porque os atores eram todos branquinhos de São Paulo. E a peça terminava com um canto que dizia algo como ‘temos que verter o nosso sangue para libertar a nossa terra’, e a gente com fuzis cenográficos coloridos e dizendo isso.

Depois do espetáculo, chegou um camponês dizendo que tinha gostado muito, admirado o espetáculo e que, como a gente pensava igual a eles, nos disse para ir almoçar, porque a gente tinha feito a apresentação pela manhã, e que à tarde a gente se encontrava com os fuzis, para enfrentar um dos coronéis do local (*risos*). Eu disse, ‘me desculpe, mas acho que houve um mal entendido, os fuzis não disparam, eles não são de verdade, são fuzis cenográficos’. Ele respondeu, ‘pô, mas vocês fazem um fuzil que não dispara?’. Mas não desistiu, disse ‘tudo bem, o fuzil é falso, mas vocês são de verdade, então venham com a gente que nós vamos conseguir fuzil para todo mundo’.

Aí foi complicado, lembro que ainda tentei argumentar e disse que a gente era verdadeiro, mas verdadeiros artistas e não verdadeiros camponeses. E ele respondeu, ‘quer dizer que então quando os verdadeiros artistas dizem vamos verter o nosso sangue para libertar a nossa terra, vocês estão falando do nosso sangue, não do sangue de vocês artistas?’.

Ali decidi que nunca mais faria peça onde diria o que camponeses, negros, mulheres ou quem quer que fosse tivessem que fazer. E comecei a pensar em descobrir algo que os ajude sem que fosse algo imposto. E o Teatro do Oprimido não impõe nada. Ele oferece... se a pessoa quiser fazer algo, pode ajudar. Não dá

consciência, mas ajuda a pessoa a aumentar a sua consciência. Naquela época a gente falava muito em conscientizar as massas. Isso não existe. Elas é que podem se conscientizar por si mesmas.”

Augusto Boal

Descrevendo a experiência que o fez criar o Teatro do Oprimido
(Entrevista concedida à Revista Fórum, Ano 7, num. 59, fevereiro 2008, p. 12)

Coloca-se a questão: será possível pensar a gestão como algo que “ajude”, tanto quanto o teatro?

Resumo

Nesta pesquisa a economia solidária (ES) é o pano de fundo. O enfoque pretendido é uma aproximação pela perspectiva organizacional. O problema de pesquisa é definido pela ausência da questão organizacional, na construção teórica da ES. O objetivo do trabalho é compreender os fenômenos organizacionais gestados por trabalhadores, no âmbito da ES. A pesquisa está delimitada às empresas assumidas por trabalhadores (EAT), são empresas convencionais que entraram em processo de crise ou falência, sendo assumidas por ex-empregados. A questão de pesquisa recai sobre a maneira com que os trabalhadores reinventam a gestão dos empreendimentos assumidos, quais as transformações operadas e as mudanças realizadas nas práticas de gestão herdadas. O imaginário e o simbólico são as categorias analíticas utilizadas para acessar a realidade dessas organizações. Articuladas à aproximação pela ótica dos grupos minoritários permitem apreender a dinâmica das transformações gestadas, o sentido das novas práticas e mapear a trajetória percorrida pelo grupo de trabalhadores ao construí-las. Dois estudos de caso são utilizados para ilustrar a dinâmica dessas transformações.

Palavras-chave: autogestão, imaginário, simbólico, grupo, organização, economia solidária.

Abstract

Solidarity Economics (SE) is the background of this research. The intended approach is centered on the organizational perspective. The problem of research is defined by the lack of the interrogation on organizations within the theoretical construct of SE. The aim of the research is to comprehend organizational phenomena created in the SE realm. The research is focused on firms assumed by workers (FAW), which are conventional firms that have sunk in a crisis or gone bankrupt, being assumed by ex-employees. The question of research asks the way by which workers reinvent the management of the assumed enterprises, the changes dealt with and transformations undertaken on inherited management practices. The imaginary and symbolic are the analytical categories used to access the reality of these organizations. Articulated with the approach of minority groups they allow us to apprehend the dynamics of the changes carried on, the sense of the new practices and the track followed by the group of workers while constructing them. Two case studies illustrate the dynamics of the changes managed.

Keywords: self-management, imaginary, symbolic, group, organization, solidarity economics.

Lista de Ilustrações

Tabelas:

TABELA 1.1 – Desemprego de Longa Duração Regiões Metropolitanas Brasileiras 1991-2002 - média anual (%)	36
TABELA 1.2 – Empreendimentos por Região do Brasil.....	46
TABELA 1.3 – Faturamento mensal declarado.....	47
TABELA 1.4 – Motivos declarados para a criação dos empreendimentos.....	47
TABELA 1.5 – Formas de Organização.....	48
TABELA 1.6 – Formas declaradas de participação dos(as) sócios(as) nas decisões.....	49
TABELA 1.7 – Entidades que forneceram apoio aos EES.....	49

Quadros:

QUADRO 1.1 – Definições do Atlas da Economia Solidária (BRASIL, 2005).....	40
QUADRO 1.2. – Tipologia das iniciativas de economia solidária (esboço propositivo).....	51
QUADRO 2.1 – O Homem Inicial.....	68
QUADRO 2.2 – O Homem Final.....	68
QUADRO 2.3 – Comparação entre os princípios de organização – ACI vs. OT.....	85
QUADRO 2.4 – Modalidades de Adequação Sócio-Técnica em Empresas Recuperadas.....	96
QUADRO 3.1 – Comparação entre tipos-ideais de organização.....	121
QUADRO 3.2 – Múltiplas Dimensões da Tecnologia Apropriada.....	128
QUADRO 3.3 – As três articulações do movimento alternativo (de utilização da tecnologia apropriada) com o desenvolvimento capitalista.....	137
QUADRO 5.1 – As instâncias de análise da organização de Eugène Enriquez.....	215

Esquemas:

ESQUEMA 1.1 – O campo da Economia Solidária no Brasil.....	44
ESQUEMA 3.1 – Escala das formas organizacionais.....	123
ESQUEMA 3.2 – Modelo Organizacional - Matriz de Autogestão.....	143
ESQUEMA 6.1 – Macro-processo produtivo da EAT-Alfa.....	273
ESQUEMA 6.2 – Macro-processo produtivo da EAT-Beta.....	306

Gráficos:

GRÁFICO 1.1 – Quantidade de empreendimentos da ES que declararam o ano de início.....	46
---	----

GRÁFICO 1.2 – Motivos declarados para a criação dos empreendimentos em 2005	48
Plantas:	
PLANTA 6.1– <i>Layout</i> das instalações da EAT.....	279
PLANTA 6.2 – <i>Layout</i> das instalações da EAT.....	308
Organograma:	
ORGANOGRAMA 6.1 – Estrutura Organizacional da EAT-Alfa.....	277

Lista de Abreviaturas e Siglas

- ABCRED Associação Brasileira dos Dirigentes de Entidades Gestoras e Operadoras de Microcrédito, Crédito Popular Solidário e Entidades Similares.
- ACI Aliança Cooperativista Internacional.
- ADS Agência de Desenvolvimento Solidário, ligada à CUT.
- ANCOSOL Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária.
- ANTEAG Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão.
- AST Adequação Sócio-Técnica.
- CONCRAB Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil, pertence ao MST.
- CUT Central Única dos Trabalhadores.
- EA Empresa Autogerida.
- EAAF Entidade de Apoio, Assessoria e Fomento à Economia Solidária.
- EAT Empresas Assumidas por Trabalhadores.
- EES Empreendimentos Econômicos Solidários.
- FASE Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional.
- FBES Fórum Brasileiro de Economia Solidária.
- FEES Fórum Estadual de Economia Solidária.
- IBASE Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas.
- IMS Instituto Marista de Solidariedade.
- ITCPs Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares.
- MST Movimento Sem Terra.
- MTE Ministério do Trabalho e Emprego.
- OET Organização Econômica de Trabalhadores.
- OT Organização de Trabalhadores.
- PAC Projeto Alternativo Comunitário, no âmbito da CÁRITAS Brasil.
- PRONINC Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas.
- PT Partido dos Trabalhadores.
- SENAES Secretaria Nacional de Economia Solidária.
- SIES Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária.
- UNICAFES União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária.

UNISOL União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do
Brasil.

UNITRABALHO Fundação Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho.

Sumário

INTRODUÇÃO	18
PARTE I. O UM E O MÚLTIPLO	
CAPÍTULO 1. Economia Solidária: uma alternativa em movimento	25
1.1 A Economia Solidária no contexto das alternativas	28
1.2 Economia Solidária: a dimensão institucional	38
1.3 A organização em questão (I): as empresas assumidas por trabalhadores (EAT)	50
CAPÍTULO 2. Economia Solidária e questão organizacional: a (des)organização solidária	57
2.1 Em defesa de uma análise da ES como produção social do presente	58
2.2 Solidariedade sem culpa: a idealização	61
2.3 Solidariedade com culpa: a des-idealização	76
2.4 Organização e gestão nos empreendimentos (ditos) “solidários”	83
2.4.1 Organizações autogeridas: entraves e possíveis superações	85
2.4.2 Organizações autogeridas e o fetiche da tecnologia	93
2.4.3 Organizações autogeridas: a organização coletiva como processo	102
2.5 A organização em questão (II): as empresas assumidas por trabalhadores (EAT)	110
CAPÍTULO 3. Organizações em transição: empresas assumidas por trabalhadores (EAT) entre heterogestão e autogestão	114
3.1 Organização e gestão das EAT: três modelos teóricos	115
3.1.1 O tipo-ideal não-burocrático: a organização coletivista	115
3.1.2 Sistemas sócio-técnicos “alternativos”: modelo adaptativo-complexo	126
3.1.3 A “anti-empresa” capitalista: um modelo formal de organização autogerida	139
3.1.4 As três figuras da transição: polaridade, limite e antagonismo	145
3.2 No país dos espelhos: a organização autogerida como antítese da organização capitalista	147

3.2.1	Reconversão capitalista: o lugar da heterogestão	149
3.2.2	O lugar da (auto)gestão: o outro lado do espelho	154

PARTE II. O COLETIVO: A SÍNTESE (IM)POSSÍVEL

CAPÍTULO 4.	Imaginário e simbólico: labirintos e encruzilhadas na (auto)gestão das empresas assumidas por trabalhadores (EAT)	159
4.1	O imaginário e o social-histórico	160
4.1.1	Imaginário social e imaginário radical	164
4.1.2	A lógica dos magmas	167
4.1.3	Autonomia e heteronomia	171
4.1.4	Práxis e Projeto da Autonomia	180
4.1.5	O simbólico: significação e instituição social	185
4.1.6	Sobre o triunfo da sociedade heterônoma	189
4.2	Ordem social e poder	196
4.2.1	Utopia: do bom poder ao poder mortal	201
4.3	Duas visões complementares	208
CAPÍTULO 5.	Grupo minoritário: a forma e o imaginário organizacional das empresas assumidas por trabalhadores (EAT)	213
5.1	O grupo e o projeto transformador	216
5.1.1	O grupo fraterno: o poder como capacidade de realizar fins coletivos	220
5.1.2	Grupo minoritário (I): nos limites do poder fraterno	223
5.1.3	Sobre a ilusão grupal	227
5.1.4	Grupo minoritário (II): a existência ameaçada	232
5.2	A forma e organização das EAT: analogia com o grupo minoritário	239
5.2.1	A transição forçada: “a existência ameaçada”	241
5.2.2	Democracia e autogestão (I): a contradição interna às EAT	245
5.2.3	Democracia e autogestão (II): a contradição externa às EAT	248
5.2.4	A transição gerida: a trajetória do grupo à organização	250
5.2.5	A forma das EAT: entre o grupo e a organização	255
5.2.6	O imaginário organizacional das EAT: o gestor coletivo	257

PARTE III. PESQUISA DE CAMPO: VIVÊNCIAS E PRÁTICAS ENCONTRADAS

CAPÍTULO 6. Duas EAT, duas histórias...	263
6.1 Metodologia	263
6.1.1 Seleção das EAT pesquisadas	267
6.1.2 Coleta e análise de dados	268
6.1.3 Limitações	269
6.2 EAT-Alfa: uma transição gerida com sucesso	270
6.2.1 EAT-Alfa: a organização	270
6.2.2 EAT-Alfa: o grupo	279
6.3 EAT-Beta: uma transição forçada e interrompida	303
6.3.1 EAT-Beta: a organização	304
6.3.2 EAT-Beta: o grupo	311
CONSIDERAÇÕES FINAIS	319
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	331
Anexo A. Conselho Nacional de Economia Solidária	345
Apêndice A. Mensagens eletrônicas - Unisol	348
Apêndice B. Mensagem eletrônica – EAT-Alfa	354
Apêndice C. Roteiro da pesquisa de campo	355
Apêndice D. Desenho da estrutura – EAT-Alfa	356

Introdução

No Brasil contemporâneo, a autogestão tem se tornado uma bandeira empunhada por movimentos que se oferecem pelo lema da “alternativa”. Mas, “alternativa” a quê? O capitalismo é mais real que a própria realidade, como duvidar da sua hegemonia numa época em que muros ideológicos cedem seu lugar a muros étnicos? As evidências são muitas: mundialização, neoliberalismo, grandes corporações, privatização, bolsas ‘nervosas’, índices, derivativos, *sub-primes*, etc. A arena universal das lutas é agora o mercado, incluindo aí as lutas sociais. Quando se diz inclusão e exclusão ‘sociais’, está-se pensando no mercado e no consumo, novo signo da cidadania. Diferenças econômicas existem e são enormes, mas perdem importância diante de outras: gênero, etnia, religião e sexo são as mais evidentes. Há uma lógica perversa nessas novas diferenças, a preocupação de proporcionalidade entre gêneros e etnias acaba deixando intactas diferenças econômicas. Neste mundo e contra ele são oferecidas as “alternativas”. Há muito “mercado” para elas. No Brasil, a situação econômica das classes trabalhadoras tende a se agravar, como se isso fosse possível. O capitalismo produz essas distorções, a alucinação quantitativa do equivalente universal põe um índice no lugar do desemprego de milhões. Aliás, algo que a comunidade acadêmica tem sentido na pele. Não é por acaso, afinal a ideologia também pode ser convertida em índices pelo mercado editorial.

Dentre as “alternativas”, a economia solidária (ES) ocupa lugar de destaque, a defesa dos “desfavorecidos” é uma de suas bandeiras. Mas, seu propósito é incentivar a criação de organizações alternativas às empresas convencionais, e por meio delas oferecer oportunidades de trabalho e renda ao contingente crescente de brasileiros que não consegue mais encontrar um lugar no mercado de trabalho. A ES é um movimento social com um projeto bem definido: reunir trabalhadores em torno de organizações econômicas sob formas específicas, demarcadas pelos adjetivos “solidário”, “cooperativo” e “autogestionário”. Um grupo de intelectuais dá suporte ao projeto e o justifica teórica e ideologicamente, um grupo de militantes põe em prática as idéias em intervenções mediadas por organizações de apoio. De acordo com os defensores da ES, o movimento significa a gestação de uma profunda transformação social e econômica em operação na sociedade brasileira, que aponta para uma

“nova” economia de bases solidárias e grupais, oposta à economia capitalista individualista e competitiva.

Nesta pesquisa a ES é o pano de fundo. É a partir desse movimento social que se constrói a discussão da tese. A escolha não é aleatória, e se deve, primeiramente, à impossibilidade de recusar a causa dos “desfavorecidos”. Mas, o interesse maior recai naquilo que está sendo gestado pelos grupos de trabalhadores que se ocupam dos empreendimentos “solidários”. A ES é um verdadeiro laboratório organizacional, e muito mal aproveitado. Assim, o objetivo amplo deste trabalho é contribuir para a valorização das práticas gestionárias alternativas construídas no âmbito da ES. A importância dessas práticas, do ponto de vista teórico e prático, ficará evidente ao longo da pesquisa. A exposição da tese se inicia na ES e termina numa pesquisa de campo em que dois empreendimentos “solidários” são tratados em moldes de estudo de caso.

Objeto, problema e questão de pesquisa

O enfoque que se pretende desenvolver na pesquisa é a aproximação ao movimento da ES pelo flanco organizacional. A tese está dividida em três partes. A primeira é composta de três capítulos centrados no debate sobre a ES, suas organizações e a autogestão. A segunda parte é teórica e elabora a hipótese da tese, nos capítulos quatro e cinco. Na última parte, o capítulo seis expõe os achados da pesquisa de campo.

Os dois primeiros capítulos discutem o movimento da ES, situando-o no contexto atual e discutindo seus pressupostos. O problema de pesquisa define uma ausência na construção teórica da ES, precisamente, a *questão organizacional*. A ES tem nas organizações o fulcro de seu projeto de transformação social, mas passa ao largo de um exame cuidadoso das organizações. As contribuições teórico-ideológicas ignoram flagrantemente a organização como um problema. A ES é um movimento social que busca se legitimar e explica sua razão de ser na criação de organizações, mas oferece nada mais que concepções intuitivas e ingênuas disto que pretende criar. Há uma falha na arquitetura do projeto, seus fundamentos estão por construir. As qualidades que a ES atribui aos empreendimentos – solidariedade,

cooperação e autogestão – são vistas aqui não como descritores das práticas reais, mas como algo a ser problematizado, o interesse está em apreender as formas emergentes de gestão. Na ES, porém, a receita de sucesso para os empreendimentos resume-as à combinação de voluntarismo e engajamento. Ao contrário do caminho escolhido pelos defensores da ES, o objetivo deste trabalho define-se pelo esforço em compreender os fenômenos organizacionais gestados por trabalhadores, no âmbito da ES.

Não é fácil enfrentar o problema, a realidade multifacetada da ES não permite uma abordagem ampla da organização, não há uniformidade quanto ao formato organizacional dos projetos conduzidos e a expansão do movimento enseja empreendimentos numa miríade de formas e tipos. A heterogeneidade é, de fato, uma característica da ES, o que torna a seleção de um ‘modelo universal’ injustificável. Há, entretanto, um tipo de empreendimento que reúne características muito significativas para os propósitos da ES, são organizações originadas de empresas capitalistas convencionais que passam por um processo de transformação ao serem assumidas e geridas por seus próprios trabalhadores. Estas empresas são às vezes referidas na literatura pela designação empresas recuperadas, aqui elas serão nomeadas *empresas assumidas por trabalhadores* (EAT). As EAT definem-se tanto por sua origem quanto pelo processo de transformação por que passam, quando os trabalhadores assumem a gestão; são empresas convencionais que entraram em processo de crise pré-falimentar ou mesmo tiveram falência decretada, sendo, então, assumidas pelos ex-empregados, ou uma parcela deles. Os trabalhadores ganham assim a condição de sócios do novo empreendimento e passam a administrá-lo. A escolha deste tipo de empreendimento se justifica porque a direção dos trabalhadores imprime qualidades distintas à gestão da empresa. Pesquisas já realizadas apontam mudanças importantes operadas, a gestão da antiga empresa é redirecionada para modalidades de autogestão, que significa imprimir maior autonomia aos processos de trabalho, transparência e participação de todos nas decisões. Os trabalhadores implementam formas democráticas e coletivas de gestão nas organizações produtivas por eles geridas.

O estudo das EAT pode apontar importantes aspectos para a compreensão das possibilidades e limites da autogestão organizacional quando operada em contexto capitalista. Há uma preocupação teórica em entender a organização e gestão das EAT, são fenômenos organizativos que indicam caminhos concretos para a construção de uma gestão alternativa às formas tradicionais. Do ponto de vista dos estudos organizacionais, área em que se insere esta

tese, as experiências de democracia organizacional gestadas por trabalhadores aderem importante significado às EAT. O interesse é teórico e prático, dada a possibilidade de observar processos de criação de formas de gestão antitéticas à gestão capitalista, que tendem a recusar o tipo de prática gestionária convencional fundada no controle, exploração e alienação dos trabalhadores. Esta efetiva contribuição para a construção de modos alternativos de gerir as empresas ajuda a cobrir um déficit pragmático identificado nas teorias organizacionais críticas.

As EAT são fenômenos de considerável complexidade, em especial no que tange a construção de uma gestão pelo coletivo de trabalhadores, o que suscita uma aproximação pelo flanco da transição: a saída de um modo de gestão tradicional na direção de outro modo, democrático e coletivo. Esta *questão da transição* é a questão de pesquisa da tese, e pode ser assim enunciada: *de que maneira os grupos sociais envolvidos nas EAT (re)criam ou (re)inventam a gestão dos empreendimentos por eles assumidos?* A discussão ocupa o terceiro capítulo e trata a questão por meio de modelos teóricos que problematizam a transformação de estruturas organizacionais heterogeridas em estruturas autogeridas, coletivas e democráticas. Esta abordagem revela um problema teórico incontornável para a compreensão das EAT, que pode ser resumido por uma dificuldade inerente de combinar a tecnologia herdada de uma empresa convencional com práticas democráticas de gestão. A democracia organizacional é um sistema que precipita o questionamento das regras e normas, põe em xeque o poder da gestão em determiná-las. Assim, a característica *sui generis* das EAT aparece como uma habilidade de desmembrar em duas partes a sua gestão. A ênfase na interrogação sobre a formalização e fixidez das normas é, entretanto, fundamental.

Hipótese de pesquisa

Enfrentar a questão de pesquisa significa, portanto, procurar respostas para certas questões espinhosas. Pois, como pensar uma organização em que regras e normas não sejam formalizadas e fixas? Como construir uma gestão coletiva inteiramente compartilhada? Como realizar concretamente o poder democrático dentro de uma organização produtiva? As indagações relevam a dificuldade de modelar teoricamente a forma e organicidade das EAT.

Os capítulos 4 e 5 definem o referencial teórico utilizado para enfrentar estas questões. Dois autores são chamados para retirar os espinhos: Cornelius Castoriadis e Eugène Enriquez. Castoriadis trabalhou intensamente a relação entre a transformação das organizações sociais e a democracia, é um autor original que em sua tese sobre a instituição imaginária da sociedade pensou o social como um processo dinâmico de permanente criação. Em Castoriadis, o problema da invenção de novas formas de organização se apresenta como problema da invenção da própria sociedade na história. Dentre tantas idéias, aquela que mobiliza nossa atenção é a tese castoriadiana sobre o permanente embate entre autonomia e heteronomia na dinâmica social. É por este flanco que se introduz o pensamento de Enriquez, fazendo o contraponto ao problematizar esta mesma dinâmica. O diálogo entre os dois autores é fundamental para a tentativa de esquadrihar a questão de pesquisa da tese. A contribuição de Enriquez é o complemento indispensável necessário à aproximação com o fenômeno das EAT. O autor mostra a importância dos grupos na transformação social, ao mesmo tempo, elabora uma cuidadosa análise do movimento autogestionário. É assim que se torna possível construir um instrumental analítico para elucidar os processos gestados pelos trabalhadores nas EAT. O imaginário e o simbólico aparecem como categorias preciosas para o acesso à realidade desses empreendimentos.

A hipótese da tese empresta as duas categorias articulando-as ao alerta enriqueziano sobre a centralidade dos grupos minoritários na transformação social. A análise das EAT é, então, realizada por meio de um construto teórico extraído dessa combinação: o gestor coletivo. Seguindo a trilha de Enriquez, entende-se que projetos transformadores se definem no confronto com o ordenamento social, é assim que grupos minoritários operam a mediação da transformação social; são minorias ativas que detêm projetos alternativos ao status quo. A dinâmica desses grupos sugere uma possível analogia com os grupos que integram as EAT, esta é a abertura que dá acesso às organizações objeto de pesquisa da tese. O gestor coletivo é, então, definido como a componente do imaginário de um grupo minoritário que orienta suas práticas, no sentido da realização efetiva do projeto. Nas EAT, o projeto define-se pela construção de uma organização produtiva, e a resposta à questão de pesquisa pode ser dada pela trajetória do grupo, desde a gestação do projeto até a sua realização na forma de uma organização. Este trabalho do grupo é a marca distintiva das EAT e caracteriza uma organização que estampa esta marca em suas práticas e estrutura.

Com o intuito de ilustrar esta operação do gestor coletivo e recuperar a trajetória dos grupos que compõem as EAT, o último capítulo da tese oferece dois estudos de caso. Os casos permitem evidenciar o modo como os grupos gerenciam sua trajetória e sinalizam singularidades e pontos comuns entre eles. Um dos casos obteve sucesso na realização do projeto, o outro não conseguiu prosseguir na construção da organização. A interpretação da realidade dos empreendimentos pela ótica dos grupos minoritários permitiu identificar as etapas de evolução do projeto gestado pelos grupos, bem como a dinâmica que rege seu encadeamento.

Notas sobre o método

No que tange à pesquisa de campo, os procedimentos metodológicos estão expostos na abertura do último capítulo da tese. Quanto às opções metodológicas da exposição teórica, procedeu-se a uma revisão da literatura que permitiu construir o problema de pesquisa a partir de uma leitura crítica dos autores seminais e referências obrigatórias no campo teórico da ES, e alguns de seus comentadores. O objeto de pesquisa foi definido a partir de autores que modelaram teoricamente a transição de organizações capitalistas tradicionais para organizações autogeridas e/ou organizações democrática e coletivamente geridas. A questão de pesquisa foi elaborada com base nos modelos teóricos de transição com a contribuição de autores que problematizaram a gestão, especificamente no contexto da autogestão. A hipótese de pesquisa foi construída pela articulação do pensamento dos dois autores, principais referências teóricas da tese: Castoriadis e Enriquez.

A exposição da tese foi construída de modo a revelar os problemas e conceitos ao longo do caminho. O texto organiza-se por uma lógica narrativa da descoberta: a tessitura narrativa revela o problema, o objeto, a questão e a hipótese de pesquisa. O que leva a um diálogo permanente do pesquisador com os autores visitados, avançando pouco a pouco na direção da hipótese de pesquisa e, finalmente, a pesquisa de campo. A decisão por esta modalidade de exposição se deve à grande questão de fundo que orientou a tese: o processo de transição em curso nas organizações pesquisadas. Assim, optou-se pela valorização do percurso que vai do problema à hipótese e depois ao campo.

PARTE I.

O um e o múltiplo: quais alternativas?

CAPÍTULO 1. Economia Solidária: uma alternativa em movimento

No Brasil contemporâneo, Economia Solidária (ES) é uma referência a um conjunto de iniciativas econômicas populares incentivadas por entidades governamentais e não-governamentais, com o intuito de gerar oportunidades de ocupação e renda para atenuar os efeitos do desemprego e da precarização do trabalho. O movimento é constituído de organizações em formas diversas, tais como associações, grupos informais, cooperativas, coletivos de trabalho, etc., integradas à sociedade por uma lógica mercantil. O termo ‘Economia Solidária’ foi criado e adotado por um grupo de teóricos, com marcante engajamento político, para designar tipos específicos de organizações econômicas criadas junto a iniciativas populares, para enfrentar o contexto econômico adverso das condições atuais de trabalho. A designação ‘solidária’, de acordo com estes pensadores, especifica as características de relações humanas e sociais presentes nessas organizações. Os chamados “empreendimentos solidários” dedicam-se a atividades econômicas produtivas e representam o tipo de organização nuclear em torno da qual o movimento da ES se reproduz.

A ES divide com outros movimentos sociais contemporâneos uma característica interessante: a de pensar-se a si mesma como uma alternativa. De saída isto significa enfrentar o problema de construir a própria identidade pela oposição àquilo que se apresenta como uma realidade positivada, o outro lado da equação a partir do qual a alternativa ganha consistência:

A Economia Solidária se desenvolve tão rapidamente no Brasil que qualquer balanço tem de ser considerado provisório [...] A construção de um modo de produção alternativo ao capitalismo no Brasil ainda está no começo, mas passos cruciais já foram dados, etapas vitais foram vencidas. (SINGER, 2002b, p. 127)

A Economia Solidária faz referência a organizações de produtores, consumidores, poupadores, etc., que se distinguem por duas especificidades: estimulam a solidariedade entre os membros mediante a prática da autogestão e praticam a solidariedade para como a população trabalhadora em geral, com ênfase na ajuda aos mais desfavorecidos. (SINGER, 2003b, p.116).

“Capitalismo” é o primeiro e fundamental anti-signo, que tem a função de organizar o pensamento ao se por do outro lado, demarcando uma espécie de identidade pela negativa a partir da qual a ES ganha sentido. A “solidariedade” e a “autogestão” complementam o quadro, pois se é o caráter de alternativa ao capitalismo que dá substância à ES, não há como construir a oposição senão apelando a valores antitéticos àqueles que caracterizam o que se quer negar. O capitalismo se pauta por valores tais que a competição, individualismo, egoísmo, propriedade, etc., daí a afirmação do seu contrário, na cooperação, coletivismo, solidariedade, etc. Este é o traço ideológico na raiz do pensamento disto que se chama ES, precisamente esta posição inaugural de anti-signo do capitalismo.

O problema da passagem do negativo ao positivo vai aparecer como um problema permanente para o movimento. A indefinição sobre o conteúdo positivo das ações “de ajuda aos desfavorecidos”, do estímulo à “solidariedade” e da prática da “autogestão” leva a uma discussão sempre renovada, que tende a multiplicar indefinidamente o debate teórico e prático dentro do movimento. No caso do Brasil, a polissemia em torno da ES é bastante evidente, a resposta à questão *‘o que é economia solidária?’* está longe de alcançar unanimidade. Uma solução de consenso tem sido apelar para a idéia de que algo esteja “em construção”, ou, ainda em “disputa”:

Economia solidária é um conceito ligado a uma prática em construção.(BITELMAN, 2008, p.21).

Economia solidária é uma expressão conceitual “em disputa”. Aqueles que defendem a utilização da expressão não coincidem no seu sentido, e aqueles que a criticam, obviamente, não coincidem também em suas críticas. (CRUZ, 2006, p. 37).

O presente trabalho, não tem o objetivo de disputar nada, tenta somente contribuir na construção da ES, evidenciando seu caráter “alternativo” como um aspecto fundamental que adere um traço nostálgico ao pensamento, e talvez às práticas, do movimento. O aspecto mais interessante dessa “construção” ou “disputa” é o fato de ela estar apoiada sobre uma certeza negativa, o que a coloca no registro do desejo, e isto não é trivial. Enfatiza-se, aqui, o grande potencial mobilizador de uma proposta formulada nesse registro específico. Para deixar clara esta posição lanço mão do conceito de “negatividade relativa” definido por René Kaës (2003), e chamo atenção para a sua relação com o tipo de proposição formulada pelo projeto da ES:

A negatividade relativa [...] sustenta um campo do possível. Na negatividade relativa, *a positividade se manifesta como perspectiva organizadora de um projeto ou de uma origem: alguma coisa foi e não é mais; ou não foi e poderia ser; ou ainda, aquilo que tendo sido não o foi suficientemente, por excesso ou por falta [défaut], mas poderia ser de outro modo.* A negatividade relativa sustenta o espaço potencial da realidade psíquica. (KAËS, 2003, p. 4; grifo meu).

Tomando como referência a negatividade relativa, entende-se que o que dá consistência e realidade às ações e práticas da ES é precisamente uma busca combinada com uma ausência daquilo que é buscado. A procura por este objeto perdido é a marca do movimento, ao mesmo tempo, é o que lhe dá permanência e potencial mobilizador. Esta dimensão da ausência é também determinante na identificação dos grupos sociais nos quais o movimento encontra adesão. Não é por acaso que a mobilização aconteça em torno “dos mais desfavorecidos”, como define Singer (2003b). Do lado concreto, a fragilização produzida pelas recentes tendências de desemprego e desamparo da classe trabalhadora, resultante do contexto capitalista contemporâneo, funciona, paradoxalmente, como uma caldeira que alimenta o movimento:

A Economia Solidária [...] é uma resposta ao estrangulamento financeiro do desenvolvimento, à desregulamentação da economia e à liberalização dos movimentos do capital, nos diversos países; desemprego em massa, fechamento de firmas e marginalização cada vez maior dos desempregados crônicos e dos que sabem que não tem possibilidade de voltar a encontrar emprego, por causa da idade, falta de qualificação ou de experiência profissional, discriminação de raça ou gênero, etc. (SINGER, 2003b, p.117).

A busca não se dá somente no campo teórico-conceitual ela tem um correlato real na precarização das relações de trabalho do mundo atual. Esta combinação não deve ser negligenciada, pelo contrário, ela é nuclear para se compreender a profundidade do movimento da ES: é uma reunião de dois grupos de origem diversa – intelectuais e “desfavorecidos” – que se unem em torno de uma ausência.

Esta aproximação define o diapasão da abordagem que aqui se inicia. Trata-se de tentar compreender essa dinâmica por meio de uma análise que prioriza articulações menos evidentes e explícitas da ES, relacionada a este fundo de desejo subjacente às iniciativas, tanto no âmbito do pensamento quanto da ação. O caráter de projeto alternativo, enfoque a partir do

qual esta exposição se inicia, é fundamental nesse sentido. O que está em jogo na apreensão da ES aqui preconizada é este caráter de projeto que se põe num mundo que nega ou resiste tenazmente a este projeto. O contexto em que emerge o movimento lhe dá um sentido específico: a ‘derrota’ do socialismo real e a hegemonia que o capitalismo manifesta atualmente, se aliam à crescente expansão de uma lógica sócio-econômica excludente e perversa. A ES tem o mérito de conectar o desamparo ideológico ao desamparo material, e isto cria uma aura no movimento, muito significativa para a análise de sua dinâmica e evolução.

Este capítulo situa a ES no contexto atual das alternativas, em que o neoliberalismo aparece como o grande inimigo a combater. A ES é um projeto ligado a este combate, que se traduz numa luta em favor da melhoria das condições de vida de grande parcela da população brasileira, muito embora, aspire objetivo mais amplo, de uma transformação profunda da sociedade capitalista. Esta dimensão ideológica é o outro pilar do projeto, que se define pela busca de uma renovação dos ideais que esboroaram com o fim do socialismo ‘real’. A primeira parte do capítulo apresenta aspectos dessas duas dimensões da realidade na qual se insere o movimento, e a partir da qual ganha consistência. A segunda parte descreve o panorama institucional atual da ES no Brasil. O final do capítulo situa o objeto de pesquisa da tese no contexto.

1.1 A Economia Solidária no contexto das alternativas

“There Is No Alternative”

(Margareth Thatcher, sobre o neoliberalismo)

Durante anos, a máxima de Margareth Thatcher foi ouvida pelos quatro cantos do mundo como um oráculo sagrado: “não há alternativa”. O presidente Reagan, outro paladino do neoliberalismo, desfiou o rosário já em seu discurso de posse:

Government is the problem not the solution to our problems, govern is the problem. The societies which have achieved the most spectacular broad based economic progress in the shortest period of time are not the most tightly controlled, not necessarily the biggest in size, or the wealthiest in

natural resources. No! What unites them all is their willingness to believe in the magic of the marketplace. (REAGAN apud GIBNEY, 2005)¹.

A magia dos mercados e a via de mão única definem bem esta ideologia que professa o “fundamentalismo de mercado” (CHAUÍ, 1999). O neoliberalismo é uma doutrina muito conhecida dos brasileiros: abandono de todo controle e regulação econômica por parte do Estado, controle absoluto dos gastos e redução do Estado ao mínimo indispensável para garantir eficientes relações de mercado e negócios privados. Como lembra Paulani (2008), trata-se de administrar o Estado “como se fosse um negócio”, isto é, tomá-lo como negócio em todos os sentidos. Além de deixar livres os fluxos de capital, o Estado se torna privatizável ganhando características de uma carteira de investimentos, que passa a ser visada por grupos privados em busca de oportunidades de lucros (PAULANI, 2008). A ampla desregulamentação significa um retorno à “mercantilização” do trabalho, com a desqualificação dos direitos e garantias, vistos como ruídos perturbadores da fluidez necessária ao livre funcionamento do mercado de trabalho. Esta “absolutização do mercado” tem resultado na intensa privatização da esfera pública, com o retorno da violência que caracteriza este processo: “os indivíduos são jogados aos seus espaços privados, à solidão, à insegurança, que decorre exatamente da ‘privação’ do espaço público e da alteridade”. (OLIVEIRA, 2007).

A ideologia neoliberal tem uma face política: o pluralismo. A sociedade de mercado é um espaço de interesses individuais e negociáveis, como resumiu exemplarmente, uma vez mais, M. Thatcher: ‘não existe sociedade, mas somente indivíduos’. O neoliberalismo quer fazer desaparecer a idéia de antagonismo social, a própria noção de luta social é destituída de sentido, pois a luta deve concentrar-se no esforço individual em ascender à condição de consumidor. O pluralismo político aparece, então, como ideal de sociedade das diferenças sem atrito, daí a notável resiliência do capitalismo atual. A intensa produção de pequenas diferenças já foi associada ao fim das ideologias (JACOBY, 2001), mas seria mais correto associá-la a uma banalização, “... que tende a fazer explodir o poder simbólico... [porque] o trabalho de elaboração dos significantes jamais se completa... e deve ser operado na precipitação própria à luta cotidiana”. (ANSART, 1978, p. 177).

¹ “O governo é o problema e não a solução para nossos problemas. As sociedades que conseguiram progresso econômico de modo mais espetacular, no mais curto período de tempo, não foram as mais controladas, nem as de território mais extenso, e, tampouco, as mais providas de recursos naturais. Não! O que une a todas elas é firme crença na magia dos mercados” (tradução livre).

Esta “concorrência ideológica” repousa sobre um “sistema envolvente” e profundo, uma lógica oculta enraizada no inconsciente político de nosso tempo: um “supra-código do capitalismo pluralista”, marcado pela combinatória instável de duas lógicas, uma sócio-econômica e outra política: a *ideologia do consumo* e o *pluralismo* (ANSART, 1978). Esta estrutura dinâmica e de transformação acha-se, então, numa relação de coerência que transfigura os conflitos sócio-econômicos em problemas de escolha:

[A] ideologia consumista e o pluralismo asseguram as mesmas ilusões e os mesmos desconhecimentos: a primeira, tornando cada qual um cidadão nutrido, faz desaparecer as diferenças e a luta de classes; complementarmente, o segundo dá a todos a mesma dignidade de eleitor e não cessa de mascarar a divisão em classes antagônicas. Por esses dois pólos do supra-código, a profundidade dos conflitos sócio-econômicos se acha mascarada e, ao mesmo tempo, dispersa, numa multidão de conflitos mais ou menos artificiais. (ANSART, 1978, p. 181).

Precisamente por esta passagem do econômico ao político se encontra a brecha através da qual foi possível pôr em questão a unidade expressa pelo adágio da “única alternativa”. O pluralismo permitiu que as lutas sociais entrassem pela porta dos fundos, ao reivindicarem um lugar ao sol, justamente fazendo circular a moeda pluralista. A alternativa passa para o plural, consubstanciando um discurso de crescente repercussão em defesa de “alternativas”.

Amin e Houtard (2003) publicaram um relatório em que nomeiam “Fórum Mundial das Alternativas” a uma rede internacional de centros de pesquisa que apóiam “o processo emergente de convergência internacional dos movimentos sociais e de outros agentes da sociedade civil vindos de baixo” (AMIN e HOUTARD, 2003). No relatório estão descritos os propósitos da rede:

‘Não há alternativa’ proclamava Madame Thatcher. ‘Há muitas alternativas’ dizemos hoje. Alternativas no plural. Não somente porque queremos evitar todos os dogmatismos de escola e colocar o acento sobre o caráter positivo da diversidade na construção do futuro, mas também porque [...] o futuro será o produto da interação dos movimentos sociais, e porque o grau de coerência e a natureza desse produto não são conhecidos de antemão. (AMIN e HOUTARD, 2003, p. 12).

O discurso das alternativas tem significado uma possível retomada da crítica ao capitalismo, depois da queda do muro. O verbete *anti-capitalism* consta de uma publicação que, por si só, revela a força desse discurso: *The Dictionary of Alternatives* (PARKER, FOURNIER e REEDY, 2007). O acento é dado na oposição ao tipo contemporâneo de capitalismo globalizado de corte neoliberal, protagonizado pelas grandes corporações internacionais. “Anti-capitalismo” é definido, então, por uma crítica dirigida ao neoliberalismo, sobretudo, devido aos efeitos das políticas de liberalização sobre países em desenvolvimento, levados a “uma corrida em direção ao fundo do poço” para atrair capitais, que não fazem senão explorar mão-de-obra local e barata. O capitalismo global é responsável pela gigantesca concentração econômica em benefício das corporações multinacionais, que elevam não apenas seus lucros, mas também seu poder sobre as instituições internacionais e governos nacionais. O “Anti-capitalismo” tem inspiração no legado de maio de 1968, dos movimentos sociais estranhos à política oficial e aos partidos, que privilegiam formas de ação direta e mobilização popular. Nesse sentido, a ligação com ONG e movimentos sociais que se utilizam de recursos midiáticos ganha relevo (PARKER, FOURNIER e REEDY, 2007).

Em 2002, Boaventura de Souza Santos publica uma coletânea de relatos sobre experiências “alternativas de produção não-capitalista”, e inclui a ES no rol de alternativas. Apesar da adjetivação “não-capitalista” ser discutível, como se verá no próximo capítulo, é importante entender o sentido desta palavra mobilizadora: “alternativa”. No caso da ES, sua presença é mais que um simples signo da crítica, há o pressuposto de que novas práticas estejam sendo gestadas por grupos sociais oriundos dos estratos inferiores da sociedade brasileira, e que tais práticas apontam para importantes transformações da sociedade capitalista em geral, e não apenas dos ingredientes neoliberais que protagonizam a cena contemporânea.

Santos (1995, p.18) preocupa-se com a contribuição teórico-analítica impressa nos fenômenos “alternativos”, argumentando que o consenso neoliberal tem acontecido como que à revelia da crítica, e na falta de “imaginação sociológica,... a realidade parece ter tomado a dianteira sobre a teoria”. Portanto, uma primeira dificuldade consiste em reencontrar o lugar de enunciação de uma teoria que se pretende crítica. Os anos 1980 e 1990 abalaram a ideologia tradicionalmente associada ao pensamento político de esquerda, um discurso neoliberal apologético contrapôs-se a um discurso (de esquerda) reformista, e a realidade social pôde ser pensada como definitiva, seja pela afirmação da “única alternativa”, seja pela conhecida e

desgastada tese do ‘fim da história’. Para Santos (1995), essas manifestações são oportunas, na medida de sua própria insuficiência e fracasso explicativo:

O fim do conflito leste/oeste cria uma oportunidade única para a criatividade teórica e para a transgressão metodológica e epistemológica e essa oportunidade só será desperdiçada se nos esquecermos que o fim do conflito leste/oeste corre a par com o agravamento do conflito norte/sul. E será igualmente desperdiçada se a liberdade criada pela ausência dos dogmas teórico-políticos for asfixiada pelos sempre velhos e sempre novos dogmas institucionais-fáticos. (SANTOS, 1995, p. 19).

Aproveitando a oportunidade, o autor organiza uma coletânea de experiências de “produção não-capitalista”, em que defende a urgência de se “pensar e lutar por alternativas econômicas e sociais” (SANTOS, 2002, p. 24). As razões para esta urgência são duas. A primeira é o domínio do pensamento neoliberal nas duas últimas décadas do século XX, e a aceitação tácita da ideologia do livre mercado, como forma quase natural de regulação social. Esta ideologia fortemente sustentada pelas elites políticas, econômicas e intelectuais conservadoras, fez com que o adágio tatcheriano ganhasse credibilidade, inclusive nos círculos intelectuais progressistas. Ralph Miliband (2000) resumiu de forma lúgubre este ponto, numa publicação póstuma em que apresenta um balanço do pensamento socialista *vis-à-vis* o capitalismo neoliberal:

A verdadeira escolha, como se afirma com frequência, é entre diferentes versões do capitalismo: entre, digamos, um capitalismo mais intervencionista e social de tipo sueco, e um menos intervencionista, menos voltado para o social. E essa crença nem sequer se restringe à direita; hoje em dia é muito corrente na esquerda [...] (MILIBAND, 2000, p. 74).

A segunda razão relaciona-se exatamente ao impasse do pensamento de esquerda, que marcou o fim do século XX. A alternativa sistêmica do socialismo “real” tinha feito água, o clima intelectual amplificou a memória autoritária do comunismo. A crítica ao autoritarismo do sistema soviético se transfigurou em discurso conservador, exatamente para “comprovar” a inviabilidade da alternativa socialista e o fracasso de sua crítica (JACOBY, 2001). De acordo com Santos (2002), este é o contexto em que, as alternativas desligadas do projeto do socialismo centralizado devem ganhar relevo. Observa que o desencanto com o “grande projeto” resultou em iniciativas “menos grandiosas” e teorias menos ambiciosas. Sem perder o acento utópico e o caráter de antagonismo ao sistema capitalista, o problema crucial,

conforme o autor, diz respeito à viabilidade e à capacidade de as alternativas sobreviverem num contexto francamente capitalista.

Santos (2002) esforçou-se por reunir um conjunto de iniciativas representativas do novo eixo de conflitualidade norte/sul, incluindo, além da ES, a experiência brasileira do Movimento Sem Terra, e, ainda, experimentos na África do Sul, Índia, Colômbia, Moçambique e Sul de Portugal. O autor entende que tais propostas escapam ao reformismo que apela a variações já experimentadas e viáveis do capitalismo. As alternativas implicam “reformas radicais dentro do capitalismo, baseadas em princípios não-capitalistas ou que apontam para uma transformação gradual da economia para formas de produção, intercâmbio e consumo não-capitalistas” (SANTOS, 2002, p. 26). Essas novas formas de pensamento e de prática apontam para além do que existe, por isso, “[...] põem em causa a separação entre realidade e utopia e formulam alternativas que são suficientemente utópicas para implicarem um desafio ao *status quo*, e suficientemente reais para não serem descartadas por serem inviáveis” (SANTOS, 2002, p. 25). Encontra-se aqui uma segunda dificuldade, pois ao contrário de autores engajados, Santos (2002) recomenda empreender um esforço de avaliação crítica sobre o potencial emancipatório dessas alternativas, que se revela ainda frágil e incipiente.

No caso da Economia Solidária (ES), a qualificação de “alternativa” tem importante papel legitimador, pois a identidade do movimento se oferece numa concepção de alternativa à exclusão sócio-econômica. O aspecto fundamental que justifica as iniciativas da ES tem relação com o combate aos efeitos da desestruturação das relações de trabalho e ao desemprego estrutural na realidade brasileira. A adoção do receituário neoliberal na gestão do Estado brasileiro tem, portanto, função importante para a emergência da ES, enquanto movimento social. Entretanto, na sua organização observa-se a presença de órgãos públicos, numa mistura que dá à ES uma dimensão institucional que escapa à concepção restrita de “alternativa”, tal como foi definida por Parker, Fournier e Reedy (2007). Quanto à desestruturação do mercado de trabalho no Brasil contemporâneo, não faltam motivos para a mobilização em torno da ES.

Francisco de Oliveira (2001) associa o neoliberalismo no Brasil a um imenso retrocesso social, ao “desmanche” dos direitos trabalhistas agravado pela ausência de um Estado de bem-estar social. Para o autor, a generalização dos mercados teve como efeito um retorno à acumulação primitiva e à anulação do estado de direito:

[...] aqui o ‘desmanche’ – como o chamou Roberto Schwarz – chegou antes de o edifício estar de pé: é o ‘desmanche’ do simulacro do Estado de bem-estar. Se o simulacro formalizou as condições para uma acumulação primitiva, sendo a forma da ‘revolução passiva’ na periferia, o ‘desmanche’ não põe em seu lugar formas democráticas, mas, ao contrário, corre o risco de transformar-se em totalitarismo num sentido bem preciso: um estado de ‘exceção permanente’ onde nenhum direito é assegurado’. (OLIVEIRA, 2001, p.17).

Foi principalmente na década de 1990, que o Brasil avançou na adoção das políticas neoliberais. A liberalização das importações forçou a indústria a reestruturar-se com impacto direto no nível de emprego. As inovações abalaram a própria divisão social do trabalho, ‘velhas’ profissões desaparecem e nascem ‘novas’. A mudança na correlação de forças na relação capital-trabalho foi notável, aponta Filgueiras (2005). A reestruturação produtiva das empresas privadas e públicas teve fortes implicações sobre o mercado de trabalho, com enfraquecimento da capacidade política e de negociação da classe trabalhadora. O impacto negativo foi reforçado pela abertura comercial e financeira da economia e pelo longo ciclo de estagnação iniciado no começo dos anos 1980. A adoção maciça de tecnologias poupadoras de mão-de-obra tem resultado num número crescente de desempregados, que perdem a perspectiva de se reinserir no mercado de trabalho.

Junto com o desemprego, e como produto de uma ampla desregulação do mercado de trabalho – efetivada na prática pelas empresas e por diversos instrumentos jurídicos emanados dos sucessivos governos – veio um processo generalizado de precarização das condições de trabalho: formas de contratação instáveis que contornam ou burlam a legislação trabalhista, prolongamento da jornada de trabalho, redução de rendimentos e demais benefícios, flexibilização de direitos trabalhistas e ampliação da informalidade; tudo isso, enfraquecendo e deslocando mais ainda a ação sindical para um comportamento defensivo. (FILGUEIRAS, 2005, p. 26).

A desregulamentação neoliberal fez surgir uma nova categoria econômica: o pleno desemprego. Isto obrigou um significativo contingente de trabalhadores a encontrar alternativas de ocupação e renda fora do mercado de trabalho. Esta mudança no perfil das classes trabalhadoras revela-se pela redução do peso relativo dos assalariados e dos trabalhadores industriais aliada ao crescimento da informalidade. Maior fragilidade e heterogeneidade produzem uma difusão de interesses entre os diversos segmentos de classe, reduzindo a capacidade de negociação dos sindicatos. O mercado de trabalho tende à

desestruturação o que é reforçado pelo processo de desregulamentação das relações trabalhistas, levando “ao crescimento do desemprego e ao aprofundamento da precarização do trabalho e das formas de contratação [...por meio de] cooperativas, terceirização, etc.” (FILGUEIRAS, 2005, p. 28).

Como indica Oliveira (2007), esta situação é resultado da elevação da produtividade do trabalho, acompanhada das medidas preconizadas pelo receituário neoliberal: ampla privatização e desnacionalização da economia. Tudo isso sancionado por um discurso sobre a desqualificação dos trabalhadores, dando margem aos debates sobre empregabilidade e promovendo a expansão de um lucrativo mercado de ‘requalificação’. O reverso dessa moeda é a desregulamentação à força das relações trabalhistas, que o discurso oficial ameniza pela referencia à “informalidade”:

O trabalho sem-formas inclui mais de 50% da força de trabalho, e o desemprego aberto saltou de 4% no começo dos anos 1990 para 8% em 2002, segundo a metodologia conservadora do IBGE; entre o desemprego aberto e o trabalho sem-formas transita 60% da força de trabalho brasileira. Na Grande São Paulo, uma pessoa em cada cinco está sem emprego, e mesmo sem ocupação. O cinturão de pobreza alargou-se pra incluir mais de 50% da população, e um terço vive abaixo do que se convencionou chamar ‘linha de pobreza’. (OLIVEIRA, 2007, p. 34).

Oliveira (2007) sugere que a precariedade do emprego no Brasil acaba sendo camuflada pelas metodologias estatísticas, e aponta o dado alarmante de que cerca de 60% da população brasileira transita, hoje, entre o desemprego aberto e o trabalho informal. Outro dado significativo e pouco divulgado diz respeito ao desemprego de longa duração. A tabela 1.1 apresenta dados extraídos de uma pesquisa que põe em evidência, entre outros aspectos do desemprego estrutural no Brasil, a significativa elevação do índice que mede a porcentagem dos que ficam ‘sem trabalho’ por um ano ou mais.

TABELA 1.1 - Desemprego de Longa Duração												
Regiões Metropolitanas Brasileiras 1991-2002 - Média anual (%)												
Discriminação	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Taxa de desemprego aberto	4,8	5,9	5,3	5,1	4,7	5,4	5,7	7,6	7,5	7,1	6,2	6,2
Tempo médio de procura por trabalho (semanas)	-	17,6	17,1	18,3	15,1	18,6	17,7	23,3	23,6	20,5	20,5	-
Tempo sem trabalho – de 1 ano ou mais (*)	12,1	17,2	20,1	19,3	15,0	17,7	19,7	25,5	27,0	26,6	24,3	23,8

(*) Participação na taxa de desemprego aberto (em %)- 2002 (medido de janeiro a setembro)

Regiões Metropolitanas: Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre, Belo Horizonte, Recife, Salvador.

Elaborado pelo autor a partir de PICCHETTI e MENEZES-FILHO (2003).

Como se percebe, as classes trabalhadoras brasileiras estão sendo empurradas para a margem do sistema social. Esta dura realidade incita a busca de alternativas, em vista do virtual impedimento de uma inserção qualquer num ‘mercado de trabalho’ que se desmancha. Submetidos à condição de crescente precariedade, as soluções de que têm sido oferecidas, no atual contexto, representam o gradual abandono dos direitos e garantias legais, o esvaziamento do poder de negociação das entidades de classe – o que inclui a modalidade conservadora do ‘sindicalismo de resultados’ – e uma tendência de criar à força a legitimação do trabalho “sem formas”. Assim, a ‘única alternativa’ é, na verdade, uma não-alternativa. Daí a necessidade de buscar nos “interstícios” do sistema capitalista (SINGER, 2002b) espaços de viabilidade para a criação de trabalho e renda. A população impactada pelo contexto sócio-econômico luta para encontrar esses espaços, criando por si mesma alternativas de sobrevivência. É aí que se encontra o campo teórico e prático da ES, consubstanciado no fornecimento suporte técnico, financeiro e ideológico a tais iniciativas, incentivando-as deliberadamente. Este é o campo empírico a partir do qual se edifica a ES:

[...] o conceito [de ES] não nasce de uma idealização de novas relações sociais, mas da [...] percepção de diferentes estudiosos das ciências sociais que, em diferentes lugares e quase ao mesmo tempo, buscaram sistematizar dados e compreender o funcionamento de um fenômeno social emergente no final dos anos 80 e começo dos anos 90 [...] na América Latina. (CRUZ, 2006, p. 37).

Importante observar, como sugeriu Santos (2002), a existência de um ambiente ideológico que, em boa medida, incentiva a mobilização cognitiva em torno de fenômenos sociais emergentes. O neoliberalismo significa, entre outras coisas, uma vitória político-ideológica do pensamento conservador. A relação disso com a crise do socialismo enquanto projeto social real e enquanto vertente ideológica parece ser importante.

Russel Jacoby (2001) observa o abalo do pensamento socialista com a derrocada do regime soviético. De acordo com o autor, apagou-se a autoconfiança na capacidade de reorganizar a sociedade em seus fundamentos, a esquerda recuou juntamente com o projeto que ela anunciava. A idéia de que havia para o socialismo um lugar na história foi enterrada. A derrota na Rússia foi associada imediatamente à inadequação de todo pensamento político socialista, e repetida *ad nauseum* pelos ideólogos neoliberais. A resposta foi uma lúgubre inflexão liberal, que marca o *fin de siècle* da ideologia socialista. A guinada liberal da esquerda é correlata ao enfraquecimento de sua “determinação” e “imaginação” (JACOBY, 2001):

A esquerda passou a falar livremente a linguagem do liberalismo – o idioma do pluralismo e dos direitos... Estamos assistindo não apenas à derrota da esquerda, mas a sua conversão e talvez inversão. (JACOBY, 2001: 26).

O que se presencia é uma convergência ideológica, em que as fronteiras parecem menos evidentes, e os discursos tendem a se sobrepor (JACOBY, 2001). A esquerda se esforça em demarcar território com a construção de um discurso sobre as possíveis alternativas ao *status quo*:

O socialismo pode não ter morrido, mas, a confiança, numa sociedade nova e diferente, sim. Em vez de defender a idéia radical de uma nova sociedade, a esquerda recua inevitavelmente para idéias mais acanhadas, procurando expandir as alternativas no contexto da sociedade existente. (JACOBY, 2001, p. 30).

Nesse sentido, as alternativas ao neoliberalismo representam aspirações anti-capitalistas ou não-capitalistas sob um capitalismo hegemônico, que apresenta crises cíclicas mas não permite vislumbrar horizontes sociais e econômicos radicalmente diferentes. Assim, a atenção se volta aos sinais fracos de resistência, aos interstícios e periferias – práticas de economia locais, “novos” movimentos sociais, economia popular, informal e paralela, etc.. Ao que parece, o fim do socialismo ‘real’ ativou a sensibilidade analítica dos cientistas sociais para as

pequenas resistências, que não aspiram projetos grandiosos. Enquanto isso, as relações econômicas, sociais e políticas contemporâneas trazem a marca do capitalismo em praticamente todas as suas manifestações. O fim do socialismo ‘real’ é também um fenômeno que sinaliza a universalização do modo de produção capitalista na contemporaneidade, e isto tem efeitos sociais importantes, precisamente o que motiva a emergência de um amplo movimento alternativo, dentro do qual se pode incluir a ES.

O pesadelo neoliberal passará à história não apenas pela fenomenal concentração da riqueza e da renda e a regressão social que provocou nas sociedades que sofreram a selvageria de suas políticas, mas também pelo formidáveis avanços que precipitou na mundialização capitalista. (BORON, 2001, p. 40).

De um lado o sonho do outro lado o pesadelo, as palavras às vezes revelam algo mais que argumentos lógicos e racionais. A luta contra o neoliberalismo tem uma dimensão orientada pelo desejo de realizar um sonho, um projeto que ficou reprimido pelos acontecimentos históricos do final do século XX. Quando analisada do ponto de vista das alternativas, a ES se mostra em duas faces, ambas imbricadas em um mesmo desejo de mudar a realidade. O capitalismo é o anti-signo que mobiliza e faz a ligação dos dois pólos do projeto. De um lado, a componente prática-ativista de intervenção na realidade, que busca mudar o mundo pela efetivação de alternativas de produção econômica caracterizadas por relações mais humanas e solidárias. De outro lado, a componente ideológica que busca os elos perdidos de um possível projeto socialista. A ES é filha de seu tempo, isto é central para a análise aqui preconizada: o esforço é orientado para evidenciar as dimensões que inscrevem o movimento na contemporaneidade. Longe de entender que esta seja uma apreensão definitiva, mais central ou importante que as demais, este enfoque é mais uma tentativa, dentre tantas outras, de contribuir para a construção deste projeto, uma vez que as aspirações de autonomia que o orientam são compartilhadas pelo autor desta tese.

1.2 Economia Solidária: a dimensão institucional

O intuito desta seção é oferecer um mapa sucinto do campo da ES no Brasil. Trata-se agora de uma aproximação descritiva, que nada tem a ver com o caráter analítico da seção anterior. A

idéia é apresentar resumidamente o processo de institucionalização por que passa a ES. Ela representa um campo teórico-prático em estruturação no Brasil, com certo número de agentes que se especializam e ganham centralidade na expansão do movimento, é disto que se trata.

Numa primeira aproximação, pode-se relacionar a ES a um conjunto de iniciativas que não pertencem nem à esfera privada de produção capitalista e nem à esfera pública de ação estatal. O nome “terceiro setor” é o equivalente genérico para todas essas iniciativas: associações, fundações, ONG, cooperativas, mutualidades, etc. (PIMENTA, SARAIVA e CORRÊA, 2006). A ES compõe este conjunto, mas tem especificidades que a aproxima do fenômeno europeu da Economia Social – termo que designa um movimento, intenso a partir da década de 1980, caracterizado pela criação de organizações produtivas tais como cooperativas, mutualidades e associações inspiradas nos princípios cooperativistas de Rochdale – adesão livre, democracia interna, distribuição dos excedentes, etc. (GUTIERREZ, 1998; SINGER, 2002a; WAUTIER, 2003).

No Brasil, o termo economia social tende a ficar reservado à academia para designar, principalmente, as experiências da Europa e Canadá (GUTIERREZ, 1998, 2004; LAVILLE e FRANÇA FILHO, 2004; WAUTIER, 2003; ANDION e SERVA, 2006). Ainda assim, há certa polissemia. Marcos Arruda (2003, p. 232) propõe o uso do termo “socioeconomia solidária” sob o argumento de que “... equivale à economia solidária, tendo como única diferença a ênfase no sentido social que deve ter a verdadeira economia”. Lisboa (2005, p. 113) é também adepto do termo “socioeconomia solidária” para designar o mesmo fenômeno. Lavelle e França Filho (2004) emprestam de Karl Polanyi a designação “economia plural” para nomear todo o conjunto de práticas e organizações da ES.

Andion e Serva (2006) entendem que começa a se definir “um campo científico da economia social”, no Brasil. Composto de quatro grupos mais ou menos homogêneos caracterizados por distintos objetos de pesquisa: estudos de cooperativismo, estudos do terceiro setor, estudo interdisciplinares sobre organizações da sociedade civil e a corrente neo-marxista da economia solidária. Nesta última encontra-se a ES, uma área de pesquisa dedicada a organizações com características autogestionárias:

Enquanto modo de produção específico, a economia solidária aparece para essa corrente como um conceito definidor no embate entre heteronomia e

autonomia na esfera do trabalho. Neste sentido, a economia solidária seria composta principalmente por organizações nas quais é praticada a autogestão. Nessa elaboração conceitual, a autogestão representa então uma categoria central, delimitando os principais tipos de empreendimentos econômicos que materializariam a economia solidária, dentre os quais as empresas privadas assumidas por seus trabalhadores, após processos de falência, e algumas cooperativas populares. (ANDION e SERVA, 2006, p. 10).

A sedimentação do campo científico tem correlato num processo de institucionalização da ES, que ganha crescente incentivo de políticas públicas (CUNHA, 2002; GUTIERREZ, 2004; BILTELMAN, 2008). Diversas organizações fomentam a expansão da ES com recursos monetários, técnicos, educacionais e de gestão, mas é, sobretudo, nas instâncias de governo que se encontra contribuição substancial para esta expansão da ES.

No final dos anos 1990, os governos pertencentes ao Partido dos Trabalhadores [PT] encetaram iniciativas de financiamento público para os empreendimentos da ES como forma de combate ao desemprego. No Rio Grande do Sul, o governo de Olívio Dutra foi pioneiro, seguido da Prefeitura Municipal de Santo André, Osasco e São Paulo. Em todos os casos tratava-se de políticas relativamente amplas que incluíam desde o financiamento público para empreendimentos da ES, capacitação técnica, de gestão e formação em cooperativismo, até a “... criação e alteração de leis, criação de secretarias responsáveis por seu desenvolvimento, e equipamentos públicos de apoio” (BITELMAN, 2008, p. 58). O caráter inovador dessas políticas foi sair do lugar-comum da empregabilidade, e buscar formas alternativas de gerar trabalho e renda; dirigidas aos desempregados, as políticas buscam elevar sua escolaridade e capacitação, considerando que não haverá empregos para todos. Daí o objetivo ser a busca de uma solução por meio de organizações coletivas autogestionárias para reunir pessoas, que, sozinhas, não conseguiriam recolocação no mercado como empregados (BITELMAN, 2008).

QUADRO 1.1 – Definições do Atlas da Economia Solidária (BRASIL, 2005):

Conceito e características gerais de Economia Solidária (ES):

Compreende o conjunto de atividades econômicas – de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito – organizadas e realizadas solidariamente por trabalhadores e trabalhadoras sob a forma coletiva e autogestionária.

Nessas atividades e formas de organização destacam-se quatro características:

Cooperação: existência de interesses e objetivos comuns, união dos esforços e capacidades, propriedade coletiva parcial ou total de bens, partilha dos resultados e responsabilidade solidária diante das dificuldades.

Autogestão: exercício de práticas participativas de autogestão nos processos de trabalho, nas definições estratégicas e cotidianas dos empreendimentos, na direção e coordenação das ações nos seus diversos graus e interesses.

Atividade Econômica: agregação de esforços, recursos e conhecimentos para viabilizar as iniciativas coletivas de produção, prestação de serviços, beneficiamento, crédito, comercialização e consumo.

Solidariedade: preocupação permanente com a justa distribuição dos resultados e a melhoria das condições de vida de participantes. Comprometimento com o meio ambiente saudável e com a comunidade, com movimentos emancipatórios e com o bem estar de trabalhadoras e consumidoras.

Os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) compreendem as organizações:

Coletivas: organizações supra-familiares, singulares e complexas, como: associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de trocas, redes e centrais, etc.;

Cujos participantes ou sócios(as) são trabalhadores(as): dos meios urbano e rural que exercem coletivamente a gestão das atividades, assim como a alocação dos resultados;

Permanentes: incluindo os empreendimentos que estão em funcionamento e aqueles que estão em processo de implantação, com o grupo de participantes constituído e as atividades econômicas definidas;

Com diversos graus de formalização, prevalecendo a existência real sobre o registro legal;

Que realizam atividades econômicas: de produção de bens, de prestação de serviços, de fundos de crédito (cooperativas de crédito e os fundos rotativos populares), de comercialização (compra, venda e troca de insumos, produtos e serviços) e de consumo solidário.

As Entidades de Apoio Assessoria e Fomento (EAAF) compreendem:

Organizações que desenvolvem ações nas várias modalidades de apoio direto junto aos empreendimentos econômicos solidários, tais como: capacitação, assessoria, incubação, assistência técnica e organizativa e acompanhamento.

Para articular as variadas iniciativas locais, em 2003, o governo federal do PT criou a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego (TEM). A SENAES tem papel central na definição do campo da ES, irrigando o sistema com verbas públicas ao selecionar projetos para financiamento. O sistema de gestão pública da ES construído pela SENAES buscou espelhar o conjunto de agentes representativos na expansão do movimento, organiza-se a partir do Conselho Nacional de

Economia Solidária cuja composição inclui representantes do poder público, das entidades e associações de apoio e organizadoras, e de representantes indicados pelos próprios empreendimentos (Anexo A).

Com o objetivo de mapear as iniciativas e impulsionar a institucionalização da ES, a SENAES publicou em 2005 e atualizou em 2007, o Atlas da Economia Solidária no Brasil (BRASIL, 2005; 2007). Nele encontra-se um conjunto de definições que fazem o recorte da ES como fenômeno social. Além disso, organiza-se o Sistema de Informações da Economia Solidária (SIES) com o objetivo de manter atualizados os registros de iniciativas e empreendimentos relacionados à ES. No Quadro 1.1 estão as definições do Atlas (BRASIL, 2005), naquilo que têm de essencial para demarcar as fronteiras conceituais do movimento da ES.

O campo da ES é definido pela SENAES a partir de uma articulação do *Estado*, dos *Empreendimentos de Economia Solidária* (EES) e das *Entidades de Apoio, Assessoria e Fomento* (EAAF). A ES é apresentada como um conjunto de organizações atuantes, portanto, em três níveis: (1) organizações de fomento às iniciativas populares, cujo papel fundamental estaria na implementação de políticas públicas (Estado); (2) organizações da sociedade civil que atuam na capacitação técnica para apoiar a expansão dos empreendimentos com características solidárias, cooperativas e autogestionárias (EAAF); (3) os próprios empreendimentos (EES). Tem-se uma estrutura institucional com o objetivo de promover iniciativas que combinem as características definidas para os EES: cooperação, autogestão, atividade econômica e solidariedade.

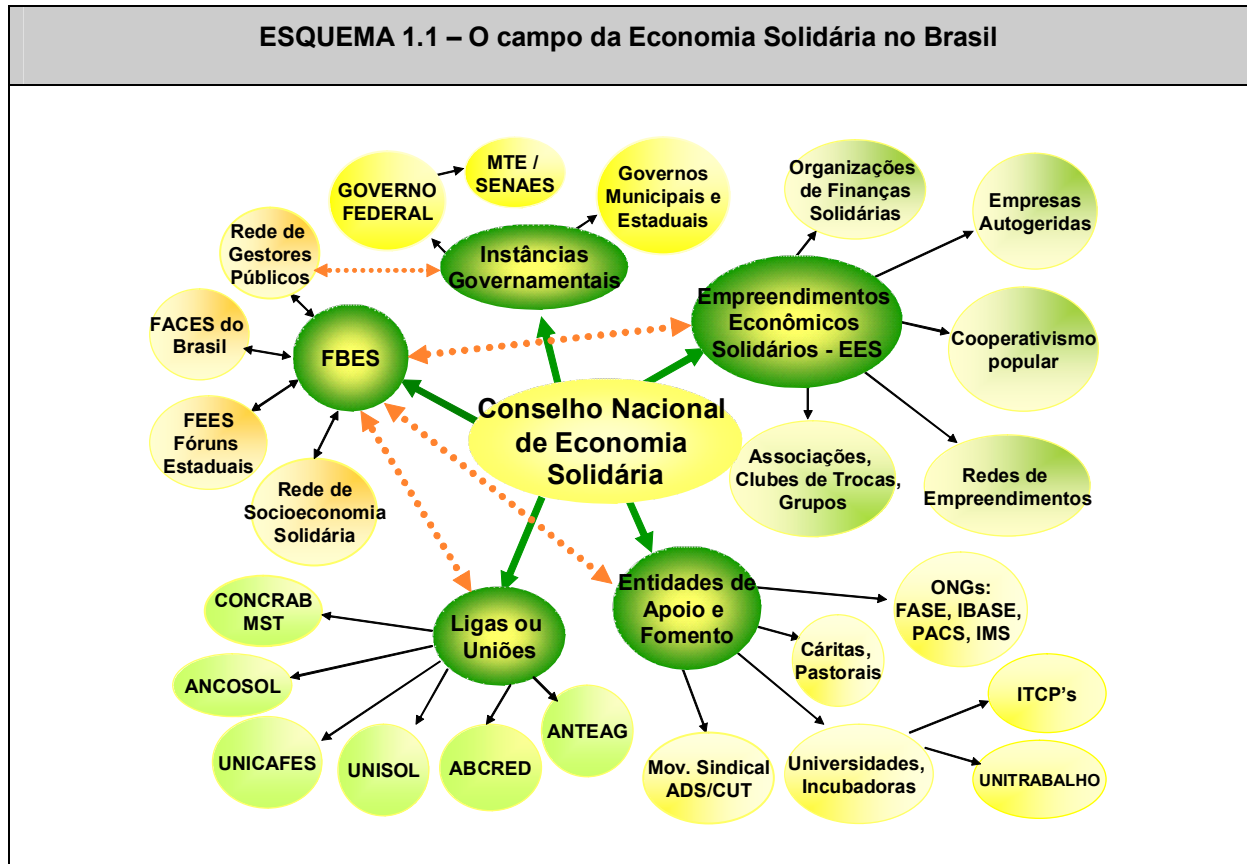
No Esquema 1.1 reproduz-se uma ilustração em que as organizações aparecem ligadas numa rede, apresentado na primeira edição do Atlas (BRASIL, 2005) e reelaborado por Gaiger (2008). A ilustração apresenta organizações nos três níveis mencionados. Vale destacar o papel de apoio e fomento de duas entidades totalmente dedicadas à conversão de empresas capitalistas em dificuldade ou em processo de falência, assumidas por trabalhadores: a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (Anteag) e a União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo (Unisol).

A Anteag é a primeira entidade a se dedicar integralmente à conversão autogestionária de empresas capitalistas, as experiências brasileiras de recuperação de empresas por trabalhadores têm na entidade uma referência, conforme apontou Singer (2002b). Desde os

anos 90, esta associação desenvolve trabalho de assessoria técnica e de gestão a empreendimentos autogestionários. Sua criação se deve à experiência de um grupo de trabalho que pertencia à Secretaria de Formação do Sindicato dos Químicos de São Paulo, a idéia de fazer uma associação nasceu na recuperação da empresa de calçados Makerly em 1991, quando o ramo calçadista sofria com a abertura de mercado. A experiência não foi exitosa, mas deu ensejo a outras, na esteira das dificuldades por que passava a indústria nacional (Anteag, s/d). Assim, foi fundada a Anteag em 1994, durante a realização do I Encontro Nacional de Empresas de Autogestão, e desde então, a entidade trabalha no apoio a iniciativas de autogestão por parte de trabalhadores, seja pela disseminação de práticas seja por atividades educativas. Dedicase ao aprendizado da autogestão e sua divulgação, tendo produzido uma serie de publicações nos últimos anos (ANTEAG, s/d; 1998; 2004; 2005).

Em 1999, surgiu a Unisol, uma associação ligada ao Sindicato dos Metalúrgicos do ABC com o mesmo objetivo da Anteag. Desde 1996, o sindicato já se mobilizava no apoio a iniciativas da ES, em especial, passou a aceitar a sindicalização de trabalhadores cooperados, o que não era regra até então. Em 1998, foi assinado um convênio com entidades italianas, que proporcionou a troca de experiências, além de visitas de delegações brasileiras à Itália e italianas ao Brasil. Em 1996, a crise da empresa Conforja resultou na implicação direta do sindicato, e de um número crescente de demandas semelhantes resultou a criação da Unisol. A entidade possui uma incubadora de cooperativas populares apoiada pela Prefeitura de Santo André e ligada à Fundação Santo André (SINGER, 2002b).

Dentre os aspectos relevantes que o mapa do campo da ES (Esquema 1.1) não permite visualizar estão os movimentos populares atuantes em décadas anteriores, que têm influência importante para o desenvolvimento da ES. As principais referências são: o movimento sindical, em especial a Central Única dos Trabalhadores (CUT), os movimentos de base ligados à Igreja Católica, como as Comunidades Eclesiais de Base (CEB), e, ainda, as ações políticas organizadas pelo Movimento Contra a Carestia, movimento estudantil, além da emergência de um ativismo de esquerda na forma de novos partidos políticos (GUTIERREZ, 2004).



Adaptado de Atlas da Economia Solidária (BRASIL, 2005) por Gaiger (2008)

A trajetória dos movimentos sociais brasileiros tem nos sindicatos e nos setores progressistas da Igreja Católica atores de peso. No caso dos sindicatos, o apoio a EES se deve, em parte, à crise ideológica desencadeada pela derrocada do socialismo “real”, que provocou uma revisão de estratégias, impulsionando o apoio a iniciativas nos moldes da ES (GUTIERREZ, 2004). Já no caso da igreja, a tradição das CEB e das Pastorais, além do trabalho da Cáritas Brasileira – conhecida pela Campanha da Solidariedade – têm no combate à pobreza seu maior objetivo. Os Projetos Alternativos Comunitários (PAC) são apoiados pela Cáritas desde 1984, com experiências inovadoras, baseadas no método de ensaio e erro, que convocam as próprias comunidades a encontrarem soluções para seus problemas. Nem todos os PAC estão alinhados à proposta da ES, pois contemplam, além de iniciativas comunitárias de produção e serviços, projetos de assistência e promoção social, projetos de apoio a movimentos populares e à ação sindical (SINGER, 2002b).

No campo da ES (Esquema 1.1) encontram-se entidades de apoio (EAAF) ligadas tanto aos sindicatos (ADS/CUT) quanto à Igreja Católica (Cáritas e Pastorais). As informações do Atlas da ES (BRASIL, 2005) apontam que apenas 24% das EAAF declararam vínculos com instituições religiosas e 11,7% com sindicatos. A maioria (43,5%) declarou não possuir qualquer vínculo institucional, e os demais vínculos declarados são: instituições de ensino e pesquisa (7,8%), outros tipos de organização (7,8%) e instituições governamentais (5,3%).

A intensificação da adoção de políticas públicas relacionadas à ES pelos governos municipais e estaduais é um dado importante para se compreender a expansão da ES. De acordo com Bitelman (2008), há um significativo crescimento da Rede de Gestores de Políticas Públicas de Economia Solidária: em 2003, a rede foi constituída com 36 administrações municipais, em 2006 contava com 81 administrações (74 municipais e 7 estaduais), em 2007 com 87 administrações (80 municipais e 7 estaduais). A recente edição do Atlas da ES (Brasil, 2007) confirma a importância do governo ao informar que a maioria dos empreendimentos (36,48%) declarou ter recebido apoio dos órgãos governamentais para o seu desenvolvimento. A Igreja aparece em segundo lugar juntamente com ONGs, OSCIP, associações e conselhos comunitários (20,86%), em terceiro aparece o sistema “S” (18,28%), seguido dos sindicatos (10,37%).

As informações sobre as formas de organização dos EES são importantes porque mostram que a “cooperativa” não é a forma mais frequentemente adotada pelos EES (9,68%), mas sim a “associação” (51,81%) seguida pelo “grupo informal” (36,5%); ainda assim, somente 50% dentre todos os EES possuem inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ). Observe-se que 1,39 % dos empreendimentos assumem a forma de “sociedades mercantis”, ou seja, são organizações formais em moldes capitalistas. A correspondência entre a organização formal e a operação real dos EES não é analisada pelo Atlas, as declarações a respeito das formas de participação dos sócios nos empreendimentos sugere baixa correlação entre o formal e o real, mas os dados não permitem uma análise criteriosa deste aspecto.

O desemprego situa-se como a mais freqüente motivação para a criação dos EES. Bastante significativo o fato de que 70% das motivações declaradas sejam relacionadas à necessidade de geração de renda para os sujeitos envolvidos. Um dado importante é que os casos declarados de recuperação de empresas pelos trabalhadores respondem por uma parcela mínima das motivações para criação dos EES, menos de 1%. A seguir, são apresentados

gráficos e tabelas extraídos das duas versões do Atlas da ES (BRASIL, 2005; 2007), com os dados mencionados e comentados.

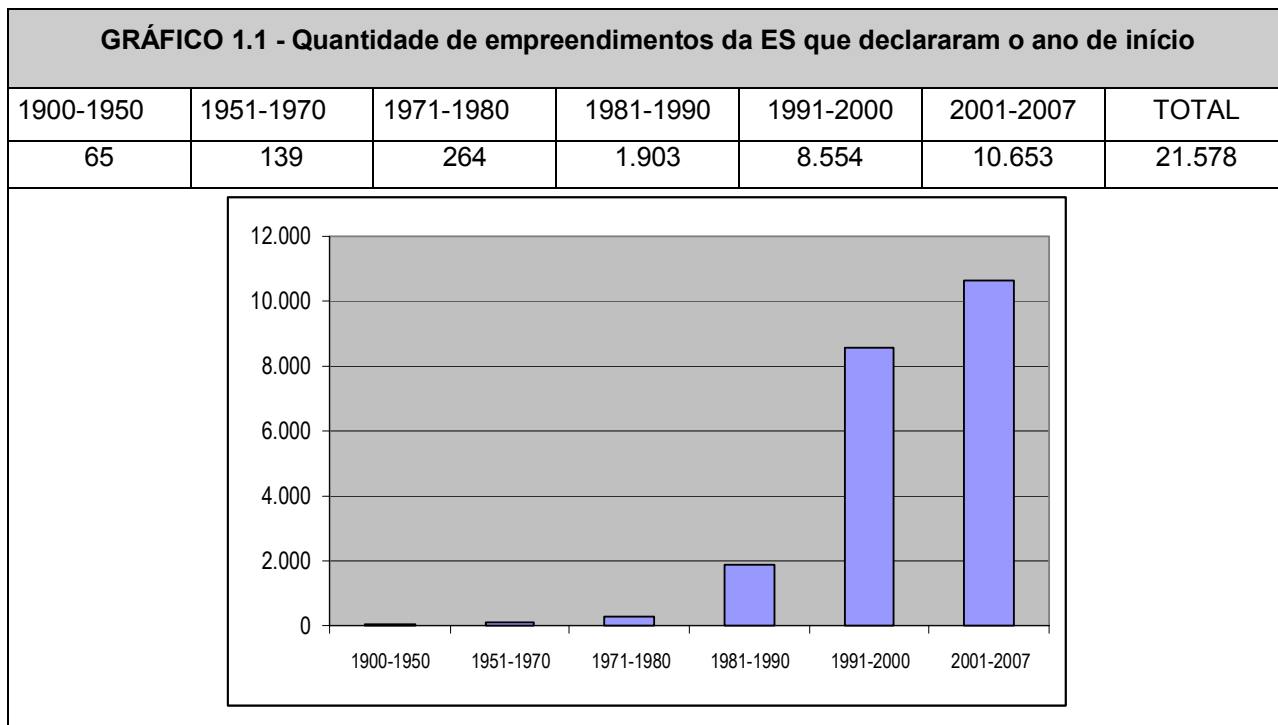


TABELA 1.2 - Empreendimentos por Região do Brasil

	Quantidade em 2007	% em 2007	% em 2005
Nordeste	9.498	43,45%	44,00%
Sudeste	3.912	17,90%	14,00%
Sul	3.583	16,39%	17,00%
Norte	2.656	12,15%	13,00%
Centro-Oeste	2.210	10,11%	12,00%
TOTAL	21.859	100,00%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas da Economia Solidária (BRASIL, 2007)

TABELA 1.3 - Faturamento mensal declarado	Quantidade de EES	%	Total	Média
Não Declarado	221	1%	N/C	N/C
Igual a R\$ 0,00	6.533	30%	N/C	N/C
Até R\$ 1.000,00	3.628	17%	R\$ 1.888.534,99	R\$ 520,54
de R\$ 1.001,00 a R\$ 5.000,00	5.412	25%	R\$ 13.489.199,68	R\$ 2.492,46
de R\$ 5.001,00 a R\$ 10.000,00	2.031	9%	R\$ 14.551.018,35	R\$ 7.164,46
de R\$ 10.001,00 a R\$ 50.000,00	2.789	13%	R\$ 61.387.900,66	R\$ 22.010,72
de R\$ 50.001,00 a R\$ 100.000,00	522	2%	R\$ 36.722.203,36	R\$ 70.349,05
Mais de R\$ 100.000,00	723	3%	R\$ 524.990.592,41	R\$ 726.128,07
TOTAL	21.859	100%	R\$ 653.029.449,45	R\$ 43.232,67

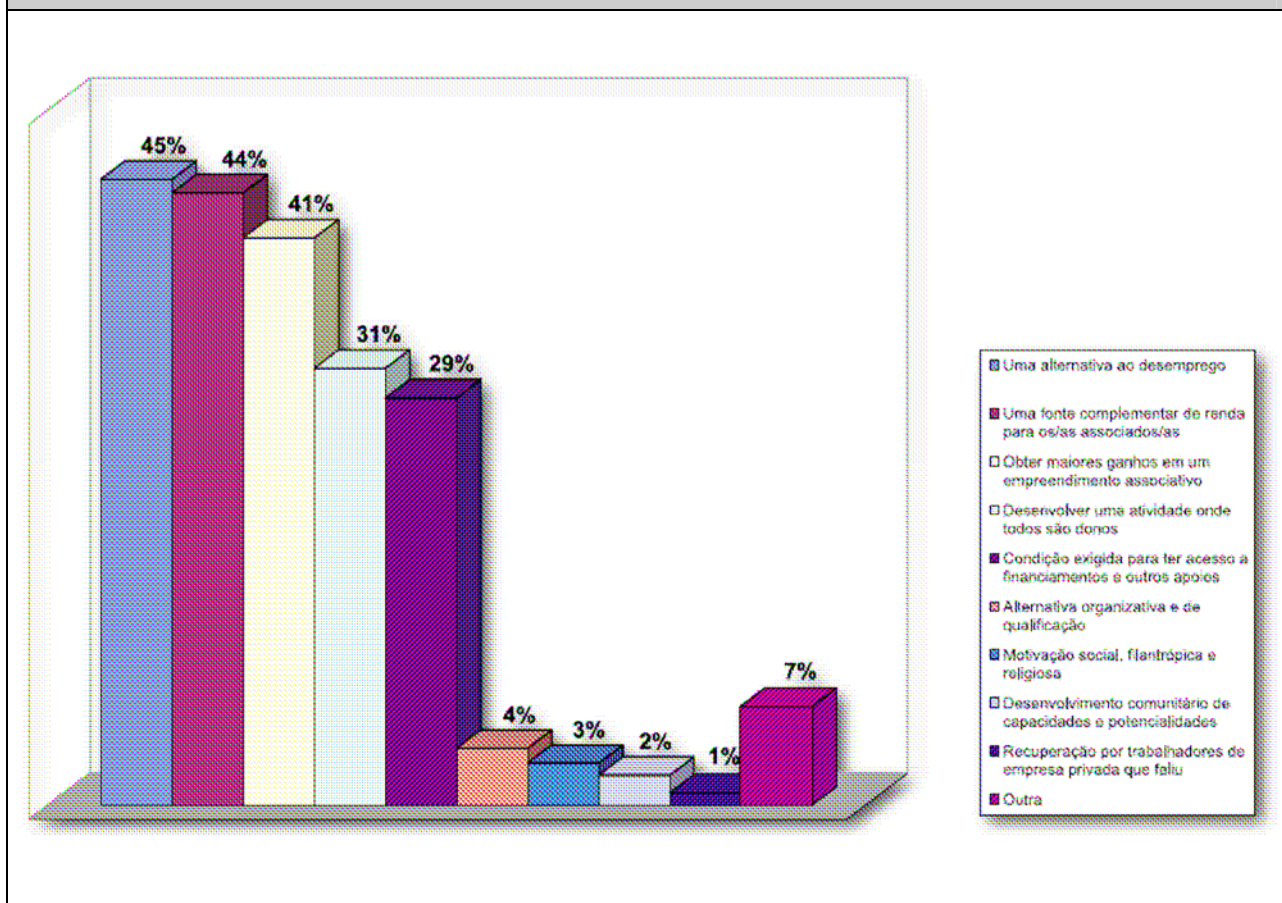
Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas da Economia Solidária (BRASIL, 2007)

TABELA 1.4 - Motivos declarados para a criação dos empreendimentos	ORDEM 1	ORDEM 2	ORDEM 3	TOTAL	% TOTAL
1. Uma alternativa ao desemprego	6.746	2.069	1.130	9.945	20,95%
2. Obtenção de maiores ganhos em um empreendimento associativo	3.339	3.125	1.510	7.974	16,80%
3. Uma fonte complementar de renda para associados(as)	3.060	4.473	2.102	9.635	20,30%
4. Desenvolvimento de uma atividade onde todos são donos	1.571	2.489	2.030	6.090	12,83%
5. Condição exigida para ter acesso a financiamentos e outros apoios	2.870	1.501	1.131	5.502	11,59%
6. Recuperação por trabalhadores de empresa privada que faliu	89	37	36	162	0,34%
7. Motivação social, filantrópica ou religiosa	864	441	272	1.577	3,32%
8. Desenvolvimento comunitário de capacidades e potencialidades	1.128	1.084	768	2.980	6,28%
9. Alternativa organizativa e de qualificação	961	616	586	2.163	4,56%
10. Outro	772	347	316	1.435	3,02%
TOTAL	21.400	16.182	9.881	47.463	100,00%

OBS: Foram aceitas até três respostas hierarquizadas (colunas: ordem 1, 2 e 3);

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas da Economia Solidária (BRASIL, 2007)

GRÁFICO 1.2 - Motivos declarados para a criação dos empreendimentos em 2005



Fonte: Atlas da Economia Solidária (BRASIL, 2005)

TABELA 1.5 - Formas de Organização	Quantidade em 2007	% em 2007	% em 2005
Grupo informal	7.978	36,50%	33,00%
Associação	11.326	51,81%	54,00%
Cooperativa	2.115	9,68%	11,00%
Sociedade mercantil por cotas de responsabilidade limitada	54	0,25%	N/C
Sociedade mercantil em nome coletivo	56	0,26%	N/C
Sociedade mercantil de capital e indústria	192	0,88%	N/C
Outra	138	0,63%	2,00%
TOTAL	21.859	100,00%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas da Economia Solidária (BRASIL, 2007, 2005)

TABELA 1.6- Formas declaradas de participação dos(as) sócios(as) nas decisões						TOTAL	%
Participação nas decisões cotidianas do empreendimento						14.555	19,04%
Prestação de contas aos sócios(as) em assembléia geral/reunião do coletivo de sócios(as)						13.111	17,15%
Eleição da diretoria em assembléia geral/ reunião do coletivo de sócios(as)						13.051	17,07%
Acesso aos registros e informações do empreendimento						12.847	16,81%
Decisão sobre destino das sobras e fundos em assembléia geral/reunião do coletivo de sócios(as)						10.529	13,77%
Plano de trabalho definido em assembléia geral/ reunião do coletivo de sócios(as)						9.029	11,81%
Contratações e remunerações definidas em assembléia geral/reunião do coletivo de sócios(as)						2.881	3,77%
Não existe						440	0,58%
EES que declararam 1 ou mais formas de participação							
1 forma	2 formas	3 formas	4 formas	5 formas	6 formas	7 formas	
4.593	2.906	3.614	3.560	3.122	2.545	1.436	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas da Economia Solidária (BRASIL, 2007)

TABELA 1.7 - Entidades que forneceram apoio aos EES						TOTAL	%
Órgãos governamentais						8.915	36,48%
ONGs, OSCIP, Igrejas, associações e conselhos comunitários, etc.						5.097	20,86%
Sistema "S" (Sebrae, SESCOOP, etc.)						4.466	18,28%
Movimento Sindical (Central, Sindicato, Federação)						2.534	10,37%
Universidades, Incubadoras (ITCP), Unitrabalho						1.559	6,38%
Cooperativas de técnicos(as)						1.201	4,92%
Outras						663	2,71%
TOTAL						21.859	100,00%
EES que Informaram 1 ou mais entidades de apoio							
1 entidade	2 entidades	3 entidades	4 entidades	5 entidades	6 entidades	7 entidades	
9.570	4.571	1.471	286	27	4	1	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas da Economia Solidária (BRASIL, 2007)

1.3 A organização em questão (I): as empresas assumidas por trabalhadores (EAT)

Como foi suficientemente discutido nas seções anteriores, a ES é um movimento cujo trabalho concreto está no âmbito do fomento e criação de organizações. Se os adjetivos são eliminados (alternativa, cooperativa, solidária, autogestionária, etc.) fica fácil perceber que a ação do movimento se faz no âmbito das organizações produtivas, com o objetivo de criar alternativas capazes de substituir as empresas convencionais em seu papel de provedoras de trabalho e renda. Uma vez que o enfoque desta pesquisa de tese é precisamente o problema da organização dos EES, é preciso situá-la em suas diversas manifestações para apontar as especificidades do formato organizacional que é objeto da pesquisa: as empresas assumidas por trabalhadores (EAT). O objetivo desta seção é oferecer uma descrição desse tipo de organização, que será analisada em profundidade nos próximos capítulos.

A ES se oferece numa miríade de tipos e formas de organização, e, como veremos adiante, pensar já em formas de organização pode resultar, no caso da ES, numa apreensão equivocada dos fenômenos organizativos emergentes. Portanto, desde já, vale o alerta de que é preciso ser cauteloso para que no afã classificatório não se deforme a realidade do empreendimento em nome de uma suposta forma.

O Atlas da ES (BRASIL, 2007) encontra seis tipos de “formas de organização”, numa classificação com base jurídica: grupo informal, associação, cooperativa, sociedade mercantil por cotas de responsabilidade limitada, sociedade mercantil em nome coletivo, sociedade mercantil de capital e indústria, outra. Há, entretanto, diferentes configurações e formatos que podem ser apreendidos quando se adiciona outras formas de classificação.

O problema de identificar os tipos de organização que compõem o movimento da ES foi enfrentado por Antonio C. M. da Cruz (2006), numa ampla pesquisa de campo que objetivou mapear os diferentes EES, propondo uma taxonomia organizacional do movimento. Participaram da pesquisa várias entidades de fomento da ES, que auxiliaram o mapeamento de várias iniciativas em seis cidades do Rio Grande do Sul. A escolha dos critérios foi acompanhada pela ANTEAG, pela ITCP-PUC/RS, e por entidades do governo do Rio Grande

do Sul. Deste esforço resultou uma proposta de tipologia, em que foram identificados treze tipos diferentes de EES. O Quadro 1.2 relaciona os tipos de EES propostos.

QUADRO 1.2 - Tipologia das iniciativas de economia solidária (esboço propositivo)	
Tipo	Caracterização
(1) Associação de produtores autônomos entre si.	Reunião constituída ou não legalmente, de produtores autônomos entre si. Os associados são donos de meios próprios de produção; reúnem-se com o fim de comercializar o produto e/ou potencializar outras ações econômicas.
(2) Associação para produção ou trabalho	Reunião constituída ou não legalmente, de produtores ou trabalhadores que compartilham entre si a propriedade dos meios de produção e patrimônio do empreendimento. Em geral, são grupos que estão em vias de se tornar cooperativas, ou preferiram não adotar forma legal.
(3) Associação de crédito	Fundo mútuo destinado ao financiamento de insumos, bens de produção, capital de giro ou consumo particular dos associados. Não tem legislação específica, regulando-se pelo direito civil como associação privada.
(4) Associação para consumo e habitação	Reunião constituída ou não legalmente, que objetiva reduzir custos de aquisição de bens ou serviços de qualquer natureza. Tais como associações de compras coletivas ou condomínios para a construção associada de casas próprias.
(5) Cooperativas de produtores autônomos entre si	Reunião de produtores autônomos entre si, filiados a uma organização cooperativa, na condição de proprietários privados dos meios de produção, compartilhando o patrimônio e os ganhos da cooperativa.
(6) Cooperativas de produção ou trabalho	Reunião de produtores ou trabalhadores associados que compartilham a propriedade dos meios de produção e do patrimônio da cooperativa.
(7) Cooperativa de prestação de serviços de agentes autônomos	Formadas por profissionais de mesma capacitação (médicos, dentistas, etc.) que prestam serviços de forma autônoma entre si, a cooperativa permite organizar a relação com o mercado através de convênios, consórcios e outras formas de comercialização.
(8) Cooperativas de crédito	Fundos mútuos destinados ao financiamento de insumos, de bens de produção, de capital de giro ou de consumo particular dos associados. São regidas por legislação específica.
(9) Cooperativas de consumo e de habitação (convencionais)	Reunião de consumidores que objetiva reduzir custos de aquisição de bens ou serviços de qualquer natureza. Na classificação, optamos por incluir aí as cooperativas habitacionais que contratam terceiros para a construção de casas ou edifícios (que são regidas por legislação específica)

(10) Cooperativas de habitação por mutirão ou ajuda mútua	Um conjunto de associados se reúne para dividir os custos de produção e o trabalho necessário à construção de suas próprias moradias.
(11) ONGs	Organizações não-governamentais, sem fins lucrativos e com objetivo específico; eventualmente têm papel econômico na viabilização de iniciativas associativas.
(12) Empresas autogeridas por trabalhadores ou empresas recuperadas	Empresas em regime falimentar, cuja massa falida é arrendada por uma associação ou cooperativas de funcionários junto ao síndico legal, e cujos rendimentos são em parte destinados a saldar o passivo da antiga empresa.
(13) Clubes de trocas	Associações de produtores autônomos e independentes que estabelecem entre si relações extra-mercado, estabelecendo regras específicas de troca (compensações e moedas alternativas reguladas pelo próprio grupo).

Fonte: reproduzido com adaptações de Cruz (2006, p.60-1)

Dentre os tipos apresentados designa-se “empresas autogeridas por trabalhadores ou empresas recuperadas”, aquelas que são nosso objeto de pesquisa. A definição dessas organizações se faz, primeiramente, em função da sua origem, são empresas convencionais que entraram em processo de crise pré-falimentar ou mesmo tiveram falência decretada, e que acabam sendo assumidas por ex-empregados. Estes trabalhadores ganham assim a nova condição de sócios do empreendimento. Nem sempre este processo é pacífico, há casos de empresas assumidas por negociação com os ex-proprietários, e mesmo aquelas em que a assunção por parte dos trabalhadores tenha sido incentivada por eles. Há outros casos em que foi necessário lutar na justiça ou ativar a mobilização sindical para assumir a empresa.

As EAT tendem a se formar, de início, na base legal das cooperativas de produção, que passam a atuar no mesmo mercado da antiga empresa. A evolução dessa estrutura é variável e implica uma série de problemas que serão discutidos nos próximos capítulos. De maneira geral, as EAT convivem com equipamento herdado e tem dificuldades em implantar a autogestão. Este problema da transição será discutido em detalhe ao longo da tese.

Importante observar, do ponto de vista da análise organizacional, a trajetória por que passam os empreendimentos, desde a crise da empresa, passando pela decisão de assunção por parte

dos trabalhadores, até a estabilização do funcionamento da ‘nova’ empresa. O desenho desse percurso é elaborado nas pesquisas de Cruz (2006) e Faria (2005), com fundamento em vários casos reais mapeados pelos autores, ocorridos principalmente nos anos 1990. A seqüência abaixo reproduz resumidamente as etapas indicadas:

1. Empresa em dificuldade: a empresa em dificuldades começa a atrasar seus compromissos; a ordem é, em geral, (1) contribuições sociais e trabalhistas; (2) fisco; (3) salários; (4) financiadores e bancos; (5) fornecedores.
2. Trabalhadores tomam iniciativas para garantir seus direitos: dependendo das condições (mercado de trabalho, sindicato e histórico de mobilização) os trabalhadores podem tomar alguma iniciativa (desde uma negociação via comissão, até greve) com o objetivo é garantir os direitos;
3. Manobras para preservar o patrimônio dos acionistas: a empresa pode iniciar “manobras” legais e contábeis para preservar o patrimônio dos acionistas: transferências de capital, descapitalização, etc.;
4. Trabalhadores se dão conta do perigo de perder o emprego: os trabalhadores percebem o perigo iminente de perda do emprego, sem receber indenizações e tendo consciência das dificuldades de encontrar outro emprego no mercado de trabalho;
5. Mobilização para “ocupação” da empresa: mobilizam-se para “ocupar” a empresa e buscam apoio junto a sindicatos e outros movimentos sociais, órgãos públicos, órgãos de imprensa;
6. Início da luta judicial: iniciam uma luta judicial pela posse do capital fixo da empresa, com auxílio externo, há intensa mobilização junto ao poder judiciário e esforço em conseguir mobilizar na comunidade (uso de mídia). Não é incomum os trabalhadores abrirem mão de direitos trabalhistas e verbas rescisórias em troca da propriedade coletiva dos meios de produção;
7. Decisão da forma jurídica da nova empresa: decisão da forma jurídica que permita a posse dos ativos (maquinário e instalações) pelos trabalhadores e obedeça a legislação

(prazos, controles, prestação de contas à justiça e aos credores, etc.). É comum a decisão em favor do arrendamento de equipamentos e instalações;

8. Muitos abandonam o projeto: ao longo desse processo, muitos trabalhadores abandonam a estratégia coletiva em função de motivações diversas: conflitos internos, desinteresse (desalento pela situação), obtenção de outro emprego, interesse específico na indenização, etc.
9. Decisão judicial favorável: obtenção de decisão judicial favorável.
10. Premência de fazer a empresa funcionar: quem permaneceu se encontra na premência de fazer a empresa funcionar: retomar contato com fornecedores e clientes, obter crédito para recomposição dos estoques e manutenção do maquinário, substituir os trabalhadores desistentes com funções imprescindíveis, re-ordenar os sistemas internos (produção, controle, distribuição, etc.); o controle e fiscalização são feitos por quase todos os envolvidos, devido a sentimentos de desconfiança ou cooperação;
11. Longo período de conflitos internos: abre-se um longo período de conflitos internos acerca das questões: quem administra o empreendimento? quem toma quais decisões? qual o nível de autonomia? que funções devem ser preservadas ou extintas? como re-adequar a empresa à sua nova característica de gestão? a que penalidades estão sujeitos aqueles que não cooperam com as decisões coletivas? Etc. O período de conflitos coincide com a empreitada de re-encontrar o espaço de mercado perdido;
12. Busca de auxílio técnico: em geral, este é o momento em que os trabalhadores buscam auxílio técnico de especialistas conhecidos ou indicados, universidades, empresas de pesquisa vinculadas ao Estado, etc.;
13. Estabilização interna da empresa: a empresa se estabiliza internamente por meio de pactos sucessivos e suficientes para permitir uma rotina produtiva, com o controle coletivo das ações administrativas;

Faria (2005) aponta que a quase totalidade das experiências de EAT, ao longo dos anos 1990, realizaram-se em empresas familiares, devido a processos de sucessão mal sucedidos e

dificuldades econômicas frente à abertura de mercado e flutuações da economia brasileira. Além disso, o papel dos sindicatos tende a ser importante como auxiliar na condução dos processos:

[...] na organização dos trabalhadores, na apresentação e discussão das possibilidades para a manutenção da empresa em funcionamento, na negociação com os ex-proprietários e com os organismos públicos e privados para a busca de financiamento. Por vezes, o sindicato torna-se também co-responsável na gestão dessas empresas sob o controle dos trabalhadores.(FARIA, 2005, p.304).

Na grande maioria dos casos, opta-se pela forma cooperativa e adota-se o termo “autogestão” como referência das alterações das relações de propriedade e práticas administrativas, com a adoção das regras internas do cooperativismo, tais que assembleias, formação de conselhos, acesso às informações, etc. Porém, indica Faria (2005, p. 305), “o reinício das atividades geralmente mantém os trabalhadores no interior dos lugares antes determinados pela divisão do trabalho”. Ainda assim, a nova situação afeta positivamente a motivação dos envolvidos, “pelo menos por certo período, e os torna mais inclinados para a realização das tarefas produtivas com maior empenho e zelo”.

Como se percebe, a realização efetiva dos “empreendimentos solidários” ou “autogestionários” suscita muitas questões no âmbito da análise organizacional. O caso das EAT se reveste de especial interesse devido ao desafio de transformar práticas herdadas da empresa de origem em práticas coletivas de trabalho. No âmbito da produção, os processos de trabalho, máquinas e equipamentos incorporam, em si mesmos, tecnologia que pode funcionar como virtual restrição à operação de base coletiva. Quanto à administração, controle e coordenação dos processos de trabalho, divisão de tarefas, especialização, etc., a demanda por reinvenção parece ser intensa, pois é preciso adotar maneiras de fazer as coisas que não conflitem com a nova gestão.

A construção de práticas alternativas no âmbito da organização e gestão é um conhecido problema teórico, para o qual o fenômeno das EAT pode contribuir de maneira substantiva. Há um déficit de propostas concretas para enfrentar questões ligadas à gestão democrática das organizações. A carência de proposições práticas é patente mesmo nos estudos organizacionais denominados “críticos”, cujas preocupações orbitam ao redor de temas tais

que emancipação, autonomia, democracia e autogestão. Esses estudos são bem sucedidos na empreitada crítica, mas lhes falta o intento prático. Nesse sentido, a experiência das EAT pode indicar caminhos:

A teoria crítica da organização... não contribuiu para uma prática organizacional alternativa generalizável. Há justificativas para esta negatividade. Um objetivo essencial do exercício crítico é alertar sobre os pressupostos implícitos dos quadros de referência existentes [...] Entretanto, Marx, numa famosa tese, faz um alerta contra a dialética meramente negativa; este alerta contra a análise sem aplicação transformadora é seu próprio epitáfio². Este fato evidencia um segundo sentido de “crítico”, como algo decisivo em relação à produção de efeitos, daí que alguma alternativa positiva deva ser proposta. (CLEGG e HIGGINS, 1987, p. 202, grifos meus).

A dificuldade de construir alternativas concretas é conhecida e deriva da contradição que é constitutiva de toda alternativa, entendida no sentido aqui adotado. Isto se manifesta como um antagonismo entre a estrutura organizacional (alternativa) – que, teoricamente, promove a autonomia dos sujeitos – e o ambiente externo à organização – que promove a exploração e alienação desses mesmos sujeitos. O exemplo mais conhecido é justamente a cooperativa de produção, que “sob o sistema capitalista, a par de uma produção socializada, acompanha uma troca capitalista” (TRAGTENBERG, 1986, p. 27). A troca obriga a cooperativa a se alinhar às práticas de mercado, com reflexos imediatos na organização interna – ritmo de trabalho, gestão de custos, contratação e demissão de força de trabalho:

Nesse contexto, a cooperativa de produção padece de uma contradição básica: a necessidade de os operários se auto-dirigirem e desempenharem, em relação a si mesmos, o papel de empresários. Das duas uma: para sobreviver, ou a cooperativa se torna uma empresa ou ela se dissolve, se a pressão operária for maior. (TRAGTENBERG, 1986, p. 27).

O problema é conhecido, porém a teorização no âmbito da ES tende a passar ao largo dessa questão. Se há uma necessária e urgente contribuição para a construção do movimento, ela está certamente na discussão da questão organizacional, tema do próximo capítulo.

² A referência é a famosa XI Tese sobre Feuerbach: “Os filósofos interpretam o mundo em vários sentidos, a questão é transformá-lo”.

CAPÍTULO 2. Economia Solidária e questão organizacional: a (des)organização solidária

“A economia solidária é uma criação em processo contínuo de trabalhadores em luta contra o capitalismo; como tal ela não poderia preceder o capitalismo industrial, mas o acompanha como uma sombra, em toda sua evolução”. (SINGER, 2000, p. 13).

“A economia solidária de fato se constrói nos interstícios que as crises inerentes ao capitalismo deixam desocupados. São empresas em crise ‘tomadas’ pelos seus empregados e transformadas em cooperativas; terra deixada improdutiva que via reforma agrária é entregue a trabalhadores, que a cultivam em empreendimentos solidários; é o lixo que infesta as cidades e é reciclado por cooperativas de catadores, etc. O maior desafio é motivar e resgatar a multidão deixada à margem, fazendo-a ver que sua emancipação é possível desde que se tornem os protagonistas dela”. (SINGER, 2003, p. 110).

O movimento da ES é uma proposta centrada na idéia de fomentar a criação de formas alternativas de organização da produção, como estratégia de geração de trabalho e renda. O movimento parte do princípio de que não é mais possível solucionar o problema do desemprego em moldes tradicionais de requalificação e educação. Como aponta Bitelman (2007), o que diferencia a ES dos demais movimentos sociais de combate à exclusão social, é o pressuposto da tendência ao desemprego permanente, o que obriga uma solução inovadora. O objetivo de multiplicar as organizações produtivas será alcançado pelo fomento à criação de empreendimentos econômicos nas camadas sociais de baixa renda, de modo a mitigar os efeitos da precariedade sócio-econômica ali mesmo onde são mais intensos. Como vimos, o quadro institucional desenhado pela expansão do movimento da ES reflete bem este objetivo: governo, entidades de apoio e empreendimentos se ligam num esforço coordenado de realização da estratégia de fazer proliferar “organizações solidárias”.

Entretanto, em sua elaboração teórico-ideológica, a ES não enfrenta a questão organizacional, não problematiza ou elabora o conceito de organização, de modo que o projeto como um todo

acaba fragilizado. Assim, as inovações gestadas no âmbito da ES correm o risco de dar em nada, devido à negligência com a gestão e organização dos EES. O fato da ES não problematizar o conceito de organização acaba por produzir problemas novos, isto é, ao colocar-se como solução para os atuais problemas sociais, a ES acaba produzindo novos problemas para os quais seu aporte teórico-ideológico é cego. Isto tem sérias implicações, como veremos, porque produz não apenas deficiências teóricas, mas impacta diretamente os grupos e indivíduos envolvidos nos projetos, afetando negativamente os sujeitos que integram as organizações criadas no âmbito do movimento.

A “questão organizacional” constitui o problema de pesquisa que se pretende enfrentar, e é formulado e discutido ao longo deste capítulo. A discussão é centrada na concepção de organização presente no projeto da ES. O capítulo apresenta um mapa das idéias e concepções do movimento, discute o ideário que o fundamenta e problematiza a noção de “organização solidária”. De início faz-se a discussão do aporte teórico-ideológico suporte da ES, são expostos fundamentos e proposições geralmente aceitos pelos autores considerados referencial obrigatório. Em seguida, faz-se um balanço crítico, questionando os pressupostos e indicando certos problemas conceituais neles implicados. Finalmente, vem à cena a grande esquecida dos pensadores da ES: a questão organizacional. São apresentados importantes trabalhos que abordam o problema, todos dedicados à análise da realidade das organizações objeto desta pesquisa: as empresas assumidas por trabalhadores.

2.1 Em defesa de uma análise da ES como produção social do presente

Noëlle Lechat (2006) faz uma analogia entre as raízes históricas da ES e as várias nascentes do rio Nilo para enfatizar a impossibilidade de se pensar uma única e verdadeira origem para um fenômeno social complexo: “uma visão processual e dialética da história não permite falar do surgimento de uma nova realidade com início datado e registrado” (LECHAT, 2006, p. 4). A questão da origem é sempre problemática e incontornável, porque ainda que se queira reconstruir ‘apenas’ uma cronologia, não há como escapar à pergunta sobre as origens do fenômeno estudado. Lechat (2006, p. 4) sugere levar em conta o que ensina a antropologia:

“... a história das origens é sempre mitológica”. Um comentário de Eugène Enriquez (1990, p. 156) sobre a questão, vale aqui como orientação geral: “no mundo não existe jamais ‘tempo reencontrado’, só a literatura pode engendrar tal ambição. Todo estudo da origem deve, por consequência, ser considerado como cientificamente não pertinente”.

Longe de negar a existência de uma origem, o que se quer colocar em relevo é a inerente dificuldade de uma conhecida tese de Paul Singer (2000; 2002a; 2002b) de que a ES nasceu na época da revolução industrial, de que guarda íntima relação com o movimento cooperativista dos pioneiros de Rochdale e com o pensamento socialista utópico. Singer ignora as mediações que se intercalam entre o passado e o presente, ao afirmar que a ES nasceu no século XVIII, e *renasceu* no Brasil contemporâneo. Atualmente presencia-se um *revival* do passado (ATTIE, 2007):

A Economia Solidária nasceu pouco depois do capitalismo industrial, como reação ao espantoso empobrecimento dos artesãos provocado pela difusão de máquinas e da organização fabril [...]. (SINGER, 2002a, p. 24 e 109).

[...] a partir da segunda metade dos anos 70, quando o desemprego em massa começou seu retorno... ressurgiu com força cada vez maior a economia solidária. Na realidade, ela foi reinventada. Há indícios da criação em número cada vez maior de novas cooperativas e formas análogas de produção associada em muitos países. O que distingue este ‘novo cooperativismo’ é a volta aos princípios, o grande valor atribuído à democracia e à igualdade dentro dos empreendimentos, a insistência na autogestão e o repúdio ao assalariamento. (SINGER, 2002a, p. 111, grifo no original)

Outra proposição acompanha e dá suporte a estas primeiras:

A economia solidária não é a criação intelectual de alguém, embora os grandes autores socialistas denominados ‘utópicos’ da primeira metade do século XIX (Owen, Fourier, Buchez, Proudhon, etc.) tenham dado contribuição decisiva ao seu desenvolvimento. A ES é uma criação em processo contínuo de trabalhadores em luta contra o capitalismo; como tal ela não poderia preceder o capitalismo industrial, mas o acompanha como uma sombra, em toda sua evolução. (SINGER, 2000, p. 13).

Se forem examinadas com atenção, a dificuldade em compreender estas idéias torna-se considerável. A tese da reinvenção explica quase nada a respeito da contemporaneidade da ES, porque é muito discutível – como veremos, adiante – a afirmação de que os

empreendimentos transpirem princípios cooperativistas ou pratiquem a democracia. Também é duvidosa a afirmação de que a ES não seja uma criação intelectual de alguém, mas dos próprios trabalhadores. O argumento é perigoso, porque apaga o incontestável caráter de criação intelectual da ES, o perigo está na mensagem de que o trabalho intelectual realizado *sobre* o fenômeno coincide integralmente com ele, isto significa que a teorização seja legítima por princípio, e que nada haja a desvelar que já não esteja posto por ela. É o perigo de se pensar uma teoria sem mediação, imediatamente identificável ao fenômeno estudado, como se o pensamento teórico fosse uma expressão espontânea e reveladora da realidade. A atitude teórica de negar a criação intelectual atribuindo-lhe transcendência é indício de tendência ao messianismo. A afirmação que diz serem os trabalhadores criadores da ES faz aquele que fala assumir a posição de mero narrador, um enunciador neutro: faz de suas palavras simples *fatós* narrados, eliminando delas qualquer conteúdo interpretativo. Além disso, revela-se a pretensão de se assumir o papel de porta-voz dos criadores.

É importante destacar a fecundidade da idéia de que a luta dos trabalhadores acompanha o capitalismo “como uma sombra”. Mas, infelizmente, Singer a abandona ao grifar a noção de “uma criação em processo contínuo”. Enfatizando que há algo posto e sempre presente na dinâmica social capitalista, deixa de problematizar sua (des)continuidade. A idéia da sombra traz consigo outra temporalidade (encoberta), a sombra acompanha os movimentos do que é iluminado, é a contracena do roteiro. A tese da sombra é enunciada, mas não é desenvolvida. De qualquer modo, ela parece ser mais central que as idéias sobre as origens da ES, porque permite estabelecer uma correlação entre as crises econômicas e a emergência de movimentos de resistência como a economia social e a ES: organizações sociais alternativas gestadas por movimentos deste tipo surgem “geralmente em cachos, sob o impulso de uma dinâmica sócio-econômica fruto de uma grande crise econômica”. (LECHAT, 2006, p. 5).

Finalmente, vale destacar que Singer sugere que a ES seja um fenômeno contemporâneo, uma vez que é “uma criação em processo contínuo” relacionada à dinâmica da luta dos trabalhadores que caracteriza as relações sociais capitalistas. A ES é criação de uma sociedade em dado período histórico, isto significa que a ES é um processo ou construção cuja especificidade está em sua situação social e histórica. Este aspecto fundamental pode ficar apagado pela idéia da atemporalidade da ES, como algo que sempre existiu. Perde-se de vista as especificidades de um fenômeno que é brasileiro, criação intelectual de um grupo específico de pensadores, com interesses, ideologia e inserção política na sociedade, que

descrevem fenômenos situados historicamente, produzidos por sujeitos sociais que têm uma história, uma cultura, etc.

2.2 Solidariedade sem culpa: a idealização

É evidente que o cooperativismo não foi inventado por brasileiros, que há uma história, que a resistência ao capitalismo foi marca do movimento operário, que a autogestão faz parte disso, etc. Aqui se releva a especificidade dos acontecimentos sociais e históricos referidos como ES. A proposta é pensá-los de outra forma, para que aquilo que têm de singular possa ser iluminado pela análise.

As indicações de Lechat (2002; 2006) dão conta de certos antecedentes mais recentes e importantes. A Europa viveu um surto de empreendimentos da “economia social” na crise econômica da década de 1970; entre 1977 e 1985, surgiu uma série de empresas geridas por trabalhadores, foram criadas inúmeras cooperativas de trabalhadores por toda a Europa (LECHAT, 2006, p. 5). Uma literatura acoplada a este fenômeno das organizações “sociais” movimentou a Europa e os EUA, mas também a América Latina, e primeiramente o Chile (LECHAT, 2002; 2006). Foi assim que o conceito de “economia de solidariedade” veio parar no Brasil em 1993, concomitantemente à crise ocasionada pela neo-liberalização da economia brasileira (OLIVEIRA, 2007). O autor chileno comunista-cristão Luis Razeto foi pioneiro ao publicar um artigo sobre “solidarismo econômico” no Brasil, relatando experiências em que uma racionalidade econômica diferente condiciona “traços constitutivos e essenciais de solidariedade, mutualismo, cooperação e autogestão comunitária” (LECHAT, 2002, p. 130).

Paul Singer relata em entrevista à Bitelman (2008) que seu primeiro contato com o que veio a se chamar ES aconteceu em 1996, numa reunião convocada pela CUT para discutir alternativas econômicas, em que foi convidado por ter publicado um artigo sobre o assunto no jornal Folha de São Paulo. De acordo com Bitelman (2008), o texto de Luis Razeto foi apresentado a Singer por um dos participantes dessa reunião. Uma curiosidade revelada nessa entrevista diz respeito à criação da designação “Economia Solidária”, que apareceu numa

reunião da campanha eleitoral de Luíza Erundina à Prefeitura de São Paulo, quando se decidiu a inclusão da ES no programa do Partido dos Trabalhadores. É o que conta Singer:

Eu estava reinventando, sem saber, o clube de trocas. Expus isso na campanha, na reunião eu me lembro que Aluísio Mercadante era o coordenador da campanha (e candidato a vice)... quando eu apresentei essa idéia – na minha cabeça eu tinha inventado, eu não sabia nada – ele gostou e falou: ‘... Isso é uma boa idéia, vou colocar isso no programa (de governo) sim, você está certo!’. Aí ele me disse: ‘como é que você chama esse negócio que você está propondo?’, eu falei: ‘Aluísio, eu não pensei nisso ainda’. Aí ele sugeriu: ‘Por que você não chama isso de Economia Solidária?’ Agora, eu tenho a impressão de que ele não inventou, ele já sabia, algo já estava acontecendo com esse nome na América Latina. De onde é que ele soube eu não sei... Mas de qualquer forma eu achei boa idéia e assim ficou o nome. (BITELMAN, 2008, p. 50).

Impulsionado por este contexto, o desenvolvimento teórico da ES acontece, no Brasil, somente em meados dos anos 1990. Trabalhos seminais esparsos de Paul Singer, Marcos Arruda e Luis Inácio Gaiger são as primeiras publicações de que se tem notícia (LECHAT, 2002, 2006). Os três autores reúnem-se pela primeira vez em um debate no seminário “Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia”, na Universidade Católica de Salvador em 1999, publicado em livro no ano seguinte (KRAYCHETE, LARA e COSTA, 2000).

A partir de então, um pensamento teórico relativamente estruturado e sistemático vem se construindo. O que caracteriza esta reflexão é uma argumentação em torno dos conceitos de *solidariedade, cooperação e autogestão*. A idéia central é o pressuposto de que estes princípios estejam inscritos nas práticas dos trabalhadores, sem problematizá-los:

Existe indiscutivelmente forte afinidade entre as classes trabalhadoras e os princípios que regem a economia solidária. Nem todos os trabalhadores rejeitam o capitalismo, mas a maioria deles o faz e por isso quando se associa para produzir comprar ou vender, o faz sob formas solidárias. (SINGER, 2000, p. 14-15).

Ao partirem desta indiscutível afinidade, a maioria dos autores se coaduna na crença dos efeitos desejáveis e positivos da ES, uma vez que se trata de uma tradução daquilo que os próprios trabalhadores realizam por suas ações. O fenômeno é tratado como essencialmente bom e como uma “causa” a defender. A ES é apresentada como projeto ético-político capaz

de edificar uma nova ordem mundial, mais justa e igualitária para benefício das futuras gerações.

É assim que Luis Inácio Gaiger (2004) – dizendo-se preocupado em avaliar “com propriedade” os problemas da ES e calcado na experiência concreta do Rio Grande do Sul – abre em tom de manifesto um artigo intitulado “A Economia solidária e Projeto de Outra Mundialização”:

Nestes últimos anos, a economia solidária revelou-se pródiga em encontros – de ativistas e de organizações dos diversos quadrantes do globo – em que se formularam proposições visando abrir caminhos para o avanço da solidariedade, como princípio ético-político e como esteio concreto de uma nova mundialização. O apoio unânime a essa desejada confluência se expressou particularmente nas edições do Fórum Social Mundial, em Porto Alegre. No contexto de uma nova consciência mundial quanto aos efeitos deletérios do capitalismo e ao fracasso das soluções de corte neoliberal, em brindar progresso material e liberdade aos povos, a economia solidária é projetada em cena como peça de resistência e como ensaio de outro projeto de sociedade, de uma globalização alternativa calcada na democratização da economia e na cidadania. [...] A economia solidária é considerada um passo concreto, indispensável para dar credibilidade e gerar intensa adesão social aos propósitos de uma nova arquitetura mundial, prova necessária para evitar apenas o oferecimento de uma ideologia mistificadora, de alternativas inaplicáveis [...] (GAIGER, 2004, p. 799-800).

Importante destacar que Gaiger é o principal pesquisador do Grupo de Pesquisa em Economia Solidária da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), e trabalha com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Este efeito halo atribuído à ES, por Gaiger, não é incomum, os exemplos podem ser multiplicados. “Autogestão, realização de um sonho” é o título sugestivo de um seminário organizado pelo Instituto de Políticas Alternativas para Cone Sul (PACS) e outras entidades, em Porto Alegre, no ano de 1994 (LECHAT, 2006, p. 12). Mesmo um autor respeitado como Paul Singer descreve a experiência da autogestão como “redentora”:

Irmanar-se com os iguais, insurgir-se contra a sujeição e a exploração constituem experiências redentoras. Quando reiteradas, modificam o comportamento social dos sujeitos. Entre as empresas solidárias, a autogestão se pratica mais autenticamente quanto mais os sócios forem militantes sindicais, políticos e religiosos. (SINGER, 2002a, p. 22).

A marca desta reflexão está no pressuposto indiscutível da forte afinidade “entre as classes trabalhadoras e os princípios que regem a economia solidária” (SINGER, 2000, p. 15). Esta afinidade autoriza a apresentação de conceitos imediatos, isto é, imediatamente conversíveis em dados da realidade. Assim, solidariedade, cooperação e autogestão aparecem como descritores da realidade dos empreendimentos da ES, sem serem antes escrutinados ou problematizados. Ganham o estatuto de conceitos auto-evidentes, isto é, funcionam como referências indiscutíveis das práticas espontâneas dos trabalhadores. Assim, numa inversão ideológica, esses conceitos podem ser entendidos como os princípios que regem “as classes trabalhadoras”?!

A dificuldade em tratar as proposições teóricas do campo da ES aparece nesta idealização das práticas encontradas nos empreendimentos. A distância entre teoria e realidade é apagada, as escolhas teóricas implicadas na seleção dos fenômenos estudados desaparecem. O conteúdo ideológico desse discurso se revela pela escolha de um campo semântico específico para descrever os fenômenos que abarca, ao mesmo tempo, a negação de que este campo semântico seja fruto de uma escolha ou de uma criação. Curiosamente, a afirmação de que a ES não é criação intelectual de alguém, aparece também como uma inversão.

A ES nasce, portanto, de uma decisão de ordem teórica, política e ideológica, manifestando a escolha de certos fenômenos pré-existentes da economia popular e informal, e atribuindo-lhes determinadas características:

O que hoje é denominado de economia solidária ficou por décadas imerso [...] intelectuais brasileiros retiraram destes conjuntos amplos e heterogêneos que são a economia popular e a economia informal, empreendimentos econômicos que foram colocados em evidência por possuírem algumas características específicas, que podem ser resumidas pela qualidade da solidariedade existente entre seus sócios, com a sociedade e com a natureza à sua volta. (LECHAT, 2006, p. 10).

Estas escolhas foram feitas por meio de um processo em que certas concepções assumem o valor de descrições. A afinidade indiscutível cria conceitos indiscutíveis, talvez por isso as adjetivações sejam referências usuais na semântica da ES, indicando uma transformação qualitativa da realidade: “sócio-economia solidária”, “empresa solidária”, “empreendimento

solidário”, “cooperativa autogestionária”, etc. A adesão das qualidades vem por meio da adjetivação e sua correspondência com a qualificação do objeto real é tida como evidente.

Examinado do ponto de vista da análise das organizações, estes procedimentos conduzem a uma interpretação bastante específica da vida organizacional: as manifestações do vínculo social aparecem subordinadas à dominância da solidariedade, autogestão e cooperação. Ao mesmo tempo, há uma dificuldade inerente em localizar o significado desses termos.

O trabalho crítico simplesmente não acontece. Os autores hesitam em se posicionar criticamente diante do potencial, papel, função e viabilidade da ES. O desconcerto com que se enfrenta este problema se revela na afirmação de que é preciso “ser um pouco bobalhão, para não ser de todo pessimista” (GAIGER, 2000, p. 179). A noção de ES é depositária desta ingenuidade, o que torna possível uma teorização mais engajada e menos crítica:

[...] o próprio conceito de Economia Solidária carrega em si algo de projeção, algo de desejo... Nós idealizamos o que seria uma economia solidária e, depois, procuramos trabalhar nesse sentido... Eu acho que esses são conceitos ideais. Eles prefiguram, eles devem ter um papel heurístico. (GAIGER, 2000, p. 179).

Gaiger (2000) se mostra preocupado com este traço idealista, e alinha alguns equívocos a se evitar: (1) cuidar para que não se confunda realidade e desejo; (2) não se apropriar do conceito criado, fazendo-o instrumento de poder simbólico e político; (3) não elevar demais as expectativas, mantendo postura pragmática quanto às (não-)opções de inserção econômica dos sujeitos sociais; (4) discutir o sentido de viabilidade e eficiência para o caso da ES. As proposições teóricas da ES tendem, de fato, a propagar a confusão entre realidade e desejo e apropriarem-se da teoria como poder simbólico, a adotar uma postura não pragmática e idealizada quanto às possibilidades do projeto, e a manter o registro da empresa tradicional quando avaliam o sucesso dos EES.

Este último ponto é importante, pois permite entender de que maneira a solidariedade pode alcançar “valor heurístico”. Uma hipótese de Gaiger (2000; 2006) afirma que a solidariedade funciona como “vetor de eficiência”. Esta proposição foi construída a partir de “pesquisa no Rio Grande do Sul... com 16 cooperativas... de produção e serviços” (GAIGER, 2000, p. 182):

[...] esses empreendimentos nasciam e organizavam-se porque, por várias razões, havia uma necessidade imperiosa de encontrar uma solução. Pareceu a essas pessoas, num certo momento, que se associar e unir forças era o melhor caminho. Essa solidariedade tinha, portanto, por um lado, algo de imposto, de necessidade. Mas, por outro lado, tinha algo de escolha: sempre há algo de escolha também, não é? (GAIGER, 2000, p. 182).

O desconforto com a solidariedade imposta é deixado de lado, porque “*sempre* há algo de escolha”?! Coloca-se, então, a questão de saber “se a solidariedade que levou à formação desses empreendimentos transforma-se num vetor de eficiência” (GAIGER, 2000, p. 182). Para buscar a confirmação da transformação em pauta, são enunciadas três proposições, “a título de hipótese”: (1) “quando existe uma prática de solidariedade prévia, que transcende os objetivos econômicos...”, ela amplifica e consolida o empreendimento; (2) estabelecendo-se as condições da primeira proposição, “... a continuidade da cooperação no trabalho torna-se, ela mesma, um diferencial; o solidarismo e a cooperação no trabalho propiciam fatores de eficiência, sendo então vetores específicos de viabilidade e competitividade dos EES”; (3) trata-se um conceito em construção, para refletir a racionalidade manifesta nos EES que apresentem sinais consistentes de viabilidade e evoluam para sua “auto-sutentação”: “é o conceito de solidarismo empreendedor” (GAIGER, 2000, p. 183-5).

Aqui se trata exatamente de fazer dos aspectos cooperativos a mola-mestra da eficiência econômica: sem solidariedade fica comprometida a eficiência; em sendo eficiente, o empreendimento persiste; e persistindo, reforça os seus elementos solidários. (GAIGER, 2000, p. 185).

A circularidade do argumento é comprometedora. Basta não haver solidariedade desde o início para que tudo seja falseado. Como não há problematização sobre a construção dos vínculos de solidariedade, tudo se passa como se ela estivesse posta desde o início. Ora, este não é um “princípio heurístico”, mas um princípio ontológico: *dado que a solidariedade é...!*

Mas, ainda que a solidariedade pudesse ser colocada como princípio ontológico, o argumento da operação eficiente dos EES revelaria um paradoxo, apontado por Wellen (2008). Ao não problematizar o conceito de eficiência operacional, orientado pela lógica de uma sociedade mercantil, a tese da eficiência solidária faz a solidariedade aparecer necessariamente transmutada em valor de troca, e as qualidades solidárias revestirem-se da forma mercadoria (WELLEN, 2008, p. 106). O perigo de fetichizar a solidariedade é iminente quando a

realidade aparece parcelada numa mistificação em que ocorre “uma supervalorização do singular a ponto deste tornar-se ilusoriamente independente do contexto social que lhe fornece sentido” (WELLEN, 2008, p.113).

Uma *heurística do desejo* acaba levando os teóricos da ES a construir um conjunto de idealizações, mais ou menos indiferente aos problemas concretos vividos nos empreendimentos. O léxico da ES tem o intuito de conquistar território, criam-se demarcadores simbólicos para as práticas sociais da ES, de modo a qualificar suas distâncias em relação às práticas da economia capitalista. O desejo de que os EES não se convertam em empresas capitalistas se imiscui com argumentos formulados por racionalização, como na idéia de que a eficiência se deva a uma lógica operacional construída na base da solidariedade. Entretanto, devido à polissemia das designações propostas, a estratégia se explica menos pela clareza e mais pela militância teórica no campo da ES, num processo de identificação dos pensadores com os sujeitos sociais pesquisados³.

O pressuposto da solidariedade é estruturante para o pensamento da ES, tal como aparece na circularidade do argumento da eficiência solidária (GAIGER, 2000; 2006). Este círculo virtuoso aparecerá também na idéia de que participar de um EES é uma experiência transformadora para o ser humano. Vieira (2005) mapeou este aspecto, numa análise do discurso dos principais autores da ES, ele construiu duas figuras para nomear a categoria temática que encontrou: o “*homem inicial*” e o “*homem final*” (VIEIRA, 2005, p. 173-5).

O “*homem inicial*” é referência ao ser humano que vive no sistema econômico capitalista, tendo sua condição determinada por este sistema, impondo-se a ele como resultado de sua condição ser um homem *necessitado, alienado, egoísta e irracional*. O “*homem final*” é a referência àquele que vive já no sistema da ES, plenamente consolidado, cuja condição é de um ser *saciado, solidário e amoroso*. A seguir (Quadro 2.1 e Quadro 2.2) está resumido o conteúdo semântico dos adjetivos.

³ Contrariando as indiscutíveis certezas, o Atlas da ES (BRASIL, 2007) informa que a criação dos EES é pouco motivada por incitativos político-ideológicos. A motivação de maior frequência é o desemprego, seguido de motivos ligados à renda, que somados chegam a 70%. Menos de 10% responderam estar motivados explicitamente por uma “causa” (ver tabelas na Seção 2.1.). A declaração dos motivos é uma resposta espontânea dos EES, com base em alternativas fornecidas em questionário.

QUADRO 2.1 – O HOMEM INICIAL	
Necessitado	Sobretudo nas sociedades latino-americanas, está excluído das possibilidades de geração de renda dignas;
	A ES orienta-se no sentido de alterar suas condições, potencializando o seu fundo de trabalho.
Alienado	Trabalha de modo precário, é refém das estruturas capitalistas de dominação, porque não possui os instrumentos necessários para sua libertação.
	Condição essencial para o desenvolvimento da ES: retirá-lo da condição alienada no trabalho, consumo e política, por meio da promoção de práticas de autogestão, e outras formas que conduzam à libertação do homem.
Egoísta	Prende-se a uma condição infra-humana em sua existência, predominam as relações competitivas, suprimindo as sensibilidades e ameaçando a sobrevivência da espécie. O sistema econômico capitalista desenvolveu-se sobre o egoísmo humano, marcando em suas estruturas uma concepção de homem baseada nos genes egoístas.
	O desenvolvimento da ES enfatiza o gene humano altruísta, faz perceber que não estamos condenados ao infra-humano, mas predestinados à realização supra-humana, condição incompatível com as determinações comportamentais capitalistas.
Irracional	Age de modo incoerente com o seu próprio bem-viver; consome irracionalmente, conduzido por semioses originadas das elites capitalistas, que atuam como formas de dominação. É irracional ao aceitar trabalhar em condições alienantes, renunciando as práticas de autogestão.
	A ES clama por despertar os indivíduos para um novo conjunto de ações racionais, que conduzam ao aumento do bem-estar coletivo.
QUADRO 2.2 – O HOMEM FINAL	
Saciado	São garantidas as condições mínimas de sobrevivência seja por meio de um programa de renda mínima estatal, seja por uma diversidade de oportunidades de geração de renda propiciadas por seu fundo de trabalho.
	Saciado não apenas quanto à reprodução simples da vida, mas à reprodução ampliada – significa conceder dignidade aos padrões de consumo das famílias, garantir uma vida comunitária intensa e fomentar a cooperação nas várias esferas sócio-econômicas.
Solidário	O ser humano, de fato, consegue dominar seus traços egoístas e competitivos, que eram estimulados pelo capitalismo, e passa a cultivar a solidariedade.
	A solidariedade não é vista como uma forma de mutualismo, mas um meio de libertar o homem ao aproximá-lo de sua comunidade e resgatar a confiança no ser humano. Em lugar da competição capitalista, o modo de produção solidário forma novos homens, mais propensos ao cultivo de valores éticos, morais e cooperativos.
Amoroso	O homem amoroso é mais do que um homem <i>saciado</i> , pois aponta para o imperativo de uma mudança no modo como o ser humano percebe o próximo; é mais do que um homem <i>solidário</i> , pois há um imprescindível contato com esferas supra-humanas.

	Há o desenvolvimento de novas capacidades, que se encontram além dos aspectos materiais da vida, situados em esferas divinas.
--	---

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Vieira (2005)

O autor mais representativo da tese da transformação humana é Marcos Arruda (2000). Influente pensador da ES e integrante do Instituto Políticas Alternativas para o Cone Sul (PACS), o autor defende uma mudança espiritual na direção de uma solidariedade fundada no amor entre os seres humanos. Os projetos da “socioeconomia solidária” devem questionar o paradigma dominante da racionalidade, que são discussões “só com o cérebro” (*sic*), pois a produção material não é um fim, mas um meio a serviço do desenvolvimento do ser humano integral. Para construir esse projeto é preciso desejo e paixão, acreditar na sua possibilidade “com uma fé que vem do interior da gente”; isto implica mudanças “que envolvem... o conjunto de valores, atitudes, comportamentos, aspirações, modos de relação que nós levamos à prática ao longo do nosso cotidiano de vida”. (ARRUDA, 2000, p. 200). Para enfrentar este desafio “precisamos trabalhar este tema não só com o cérebro, a mente, mas também com o coração”; a transformação interior está no centro da economia solidária: “é um acontecimento profundamente pessoal, no qual ninguém pode nos enquadrar”. (ARRUDA, 2000, p. 201).

As idéias do teólogo Teilhard de Chardin sobre “uma grande espiral evolutiva” ensejam a defesa explícita de uma visão utópica da sociedade: “politicamente integradora e não excludente” (ARRUDA, 2000, p. 207). Há quatro tendências da evolução da vida em sua etapa humana – esfera superior da evolução biológica (noosfera) – num desenvolvimento que se dá em seqüência: individuação, socialização, espiritualização e “amorização” (neologismo criado por Teilhard de Chardin, explica Arruda). As implicações dessa evolução apontam para a necessidade de um projeto solidário:

[...] o nosso projeto tem que ser solidário, mas numa outra dimensão de solidariedade que não apenas aquela... de sermos interconectados simplesmente porque fazemos parte de um universo que tem uma unidade e que é inter-relação: essa é uma solidariedade natural. Nós falamos de uma solidariedade consciente, construída como parte de um projeto teleológico. Portanto, que envolve fins que nós lançamos em nossa ação: um projeto para iluminar a nossa ação. Essa é a concepção de Amor como lei natural de convergência, como uma tendência natural da humanidade. (ARRUDA, 2000, p. 209-10).

A mensagem de Arruda não deixa dúvidas de que há uma tendência ao messianismo no discurso da ES. Como já foi mencionado, trata-se de um autor seminal, considerado voz importante e uma das principais influências no discurso da ES (VIEIRA, 2005).

Outro autor influente é também adepto da tese sobre a transformação humana. Paul Singer (2002a; 2002b) acredita que a ES seja capaz de desalienar o homem: a ES consegue superar a alienação do trabalho, numa mudança do homem que se faz por meio da experiência autogestionária. Singer é o autor mais citado e respeitado no campo da ES, suas idéias são referência para a maior parte dos trabalhos publicados, é necessária uma breve incursão em sua obra para apresentar a tese da desalienação.

Singer (2002a; 2002b) define a ES como um “outro modo de produção”, cuja realização se dá por relações sociais solidárias. O modo de produção capitalista lhe é oposto porque centrado na competição econômica. Em ambos os casos, é importante a “forma como se organizam as atividades econômicas num *modo de produção*” (SINGER, 2002a, p. 10). O capitalismo está fundado em dois princípios: (1) o direito de propriedade individual aplicado ao capital; e (2) o direito à liberdade individual. Por isso, seu correlato é uma sociedade dividida em classes – proprietários e não-proprietários – e radicada na dinâmica de competição e na desigualdade estrutural.

“A ES é um outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital, e o direito à liberdade individual” (SINGER, 2002a, p. 10). A reprodução desta outra economia, pela aplicação de seus princípios, tem como “resultado natural” (*sic*) a solidariedade e a igualdade. Ainda assim, não é possível descartar “mecanismos estatais de redistribuição solidária da renda” (SINGER, 2002a, p. 10); ou seja, este “outro modo de produção” é pensado operando dentro de uma estrutura jurídica e política de Estado, ou semelhante. Caberia ao poder público “captar parte dos ganhos considerados acima do socialmente necessário” e redistribuí-lo para os que “ganham abaixo do mínimo considerado indispensável” (SINGER, 2002a, p. 11).

A forma cooperativa autogestionária aparece como um tipo-ideal brando, numa descrição pouco detalhada do molde organizacional sobre o qual assenta o projeto da ES. Seguindo os princípios cooperativistas, o sistema interno de decisão é variável em função do porte da

organização: democracia direta em cooperativas menores, e, nas maiores, sistemas representativos. A assembléia dos cooperados é a instância decisória máxima. Um ótimo resumo desse ponto é de Bertucci (2005):

Formada por diversas unidades que desenvolvem atividades econômicas e criam redes em expansão, [a economia solidária] é constituída, segundo Singer, por empreendimentos formais e informais, caracterizados pela autogestão e pela socialização dos meios de produção e distribuição. Sua unidade básica são cooperativas de produção, consumo, comercialização, crédito, etc., onde não há separação entre capital e trabalho, sendo que tais empreendimentos se diferenciam tanto na sua forma de organização interna quanto no seu modo de articulação com a sociedade, ou com a comunidade em que atuam. Seguindo os princípios de autogestão e de cooperação, o “capital” da empresa, em especial os meios de produção, são propriedade dos próprios trabalhadores, que gerenciam e administram o empreendimento. (BERTUCCI, 2005, p. 40).

A autogestão aparece como um ideal normativo, sem preocupação com a real operação dos empreendimentos. A tese sobre a reinvenção do cooperativismo histórico no presente leva Singer (2002b) a construir uma longa exposição sobre a história do movimento cooperativo, para afirmar que a ES foi inventada pelo movimento operário, nos primórdios da revolução industrial. São citadas as experiências de Robert Owen e da Cooperativa de Rochdale, as teses de Fourier, Proudhon, Saint-Simon e Marx, e, ainda, as experiências mais recentes de Mondragon e do Grameen Bank (SINGER, 2002b, p. 83).

Mas, a discussão do cooperativismo autogestionário não articula experiência histórica com a construção teórica da reinvenção. O resultado é que Singer explica o sucesso ou fracasso dos empreendimentos pelo voluntarismo dos sujeitos envolvidos e pela sua formação ou educação. A causa da freqüente degeneração burocrática das cooperativas, convertidas em empresas capitalistas, seria a “insuficiente formação democrática dos sócios”. A verdadeira experiência da autogestão é rejeitada por pessoas sem formação adequada, esta recusa impede os empreendimentos de a experimentarem verdadeiramente. Segundo o autor, isto é grave porque o mérito principal da autogestão é “... o desenvolvimento humano que proporciona aos participantes” (SINGER, 2002a, p. 21). A autogestão mais autêntica acontece quando os cooperados são “militantes sindicais, políticos ou religiosos” (*sic*) (SINGER, 2002a, p. 22):

Cooperativas que vão mal têm alto índice de participação dos sócios...
Cooperativas que vão bem podem vir a apresentar o quadro oposto: a lei do

menor esforço concentra o poder de decisão de fato nos gestores e a empresa escorrega sem perceber para uma prática heterogestionária. Mas muitas cooperativas que têm êxito praticam a autogestão, pois seus sócios fazem questão dela *pelos motivos certos: porque gostam de participar e se realizam na luta por um outro modo de produção*. (SINGER, 2002a, p. 20; grifo meu).

O argumento voluntarista é duplamente circular: ao experimentar a autogestão, o homem transforma-se porque experimentou a autogestão, a auto-realização de transformar-se o levou a experimentar a autogestão. Acrescente-se que este engajamento espontâneo leva à desalienação, e o problema da organização autogestionária se resolve por si mesmo, isto é, pelo próprio engajamento:

Por surpreendente que seja, a grande maioria das tentativas de transformar firmas meio ou inteiramente falidas em empresas solidárias tem tido sucesso. Isso é explicado, em primeiro lugar, pelos sacrifícios feitos pelos cooperados, que se dispõem a trabalhar durante meses por ganhos mínimos, algumas vezes apenas em troca de cestas básicas... Mas também *pela enorme dedicação e amor ao trabalho não mais alienado*, do que resultam aumentos inesperados de produtividade e grande redução de perdas e desperdícios. E, finalmente, *pelo aprendizado por parte dos novos administradores das técnicas e manhas da gestão* de comprar e vender, de receber e dar crédito, de inovar produtos e processos e de tecer relações solidárias com outras autogestões (SINGER, 2002b, p. 91, grifo meu).

As iniciativas da ES, por meritórias que sejam, não são capazes de uma transformação próxima da desalienação do trabalho. Aparece aqui uma vez mais a mistificação da realidade, porque a autogestão vem na forma do fetiche, desligada do contexto social que lhe dá sentido, por isso, pode assumir um sentido qualquer, inclusive este da desalienação. Basta, entretanto, considerar o controle sistêmico do trabalho, as relações sociais amplas reproduzidas, para alcançar os limites da idéia de haver desalienação porque há controle do processo de trabalho no nível interno da organização.

O voluntarismo se apresenta em Singer como uma inversão ideológica. A rejeição à autogestão ganha sentido negativo, equivalente a uma decisão pessoal errada, motivada por princípios alheios aos da solidariedade. Não é possível recusar a ES, a não ser que não sejamos dignos dela:

Participar das discussões e decisões do coletivo... educa e conscientiza, tornando a pessoa mais realizada, autoconfiante e segura. É para isso que vale a pena se empenhar na economia solidária. Acontece que grande parte dos cooperadores se insere na economia solidária... para se reinserir à produção social e escapar à pobreza. Muitos não chegam a apreciar as potencialidades da autogestão, aceitando-a, no máximo, como exigência coletiva para poder participar da cooperativa. (2002a, p. 21).

Desqualifica-se, assim, uma idéia importante: a de que a ES é uma ‘muleta’ para a precarização, relacionando-a ao egoísmo (e não à solidariedade) e ao engajamento ‘interessado’ (e não ao espontâneo). Ora, se este é um comportamento presente na realidade, valeria refletir sobre ele, enfrentar o problema ao invés de expulsá-lo como falsificação da autogestão. Parece também temerário aceitar a afirmação de que a ES corresponde a um “outro” modo de produção. Mais importante seria indagar sobre a maneira como se constrói o insulamento das cooperativas, ou seja, perguntar-se sobre a possibilidade delas escaparem da “degenerescência”. Mas, esta questão implicaria uma problematização da organização que não acontece no pensamento de Singer.

A complexidade da ES implica contradições que o autor parece não querer enfrentar. O desejo de criar um “outro modo de produção” esbarra nas incidências sociais e históricas do convívio com o modo de produção dominante. A produção de mais-valia, a atividade mercantil, a legislação, etc. virtualmente impedem a consecução de um outro qualquer modo de produção, antes seria preciso pensar no impacto das “técnicas e manhas da gestão” capitalista, para, problematizar a autogestão no contexto atual.

Gaiger (2006) trata o problema da convivência dos EES com o modo de produção capitalista e problematiza a proposição da existência de um “outro modo de produção”. O capitalismo garante sobrevivência às formas de produção subsidiárias, inclusive formas que escapam da extração direta de mais-valia, como o escravismo (GAIGER, 2006, p. 23). Mas, a ES sinalizaria uma forma social solidária de produção econômica, cuja especificidade estaria na propriedade e controle socializados dos empreendimentos; na forma social solidária “há uma unidade entre a posse e o uso dos meios de produção” (GAIGER, 2006, p. 26).

Conforme Gaiger (2006), a organização solidária tem fundamento numa nova racionalidade econômica capaz de sustentar os empreendimentos com resultados materiais efetivos, combinados com ganhos extra-econômicos. O solidarismo pode efetivamente converter-se no

elemento básico da nova racionalidade. A cooperação na gestão do trabalho tem efeito positivo na racionalização do processo produtivo e age em favor dos produtores ao elevar a abrangência da noção de eficiência:

O trabalho consorciado... confere à noção de eficiência uma conotação bem mais ampla, referida igualmente à qualidade de vida dos trabalhadores e à satisfação de objetivos culturais e ético-morais. Esse espírito distingue-se da racionalidade capitalista – que não é solidária e tampouco inclusiva – e da solidariedade popular comunitária – desprovida dos instrumentos adequados a um desempenho sócio-econômico que não seja circunscrito e marginal. (GAIGER, 2006, p. 26).

A desalienação do trabalhador aparece nas aspirações de Gaiger: a autogestão e a cooperação são vistas como uma reconciliação do trabalhador com as forças produtivas que ele detém e utiliza. Seria possível recuperar, ainda que relativamente, as condições de “uma experiência integral de vida laboral” e ascender a “um novo patamar de satisfação, de atendimento a aspirações não apenas materiais ou monetárias”. As relações de produção na organização solidária contrariam a forma social do assalariamento porque, nela, “os trabalhadores empregam o capital” (*sic*). (GAIGER, 2006, p. 27).

Gaiger (2006) entende que a defesa de uma alternativa econômica dependeria de sua efetividade transformadora, no sentido de refletir “interesses subjetivos dos trabalhadores” e responder “a condições objetivas de viabilidade” e duração. Os empreendimentos solidários são uma forma social de produção contraposta à forma capitalista, mas terão de conviver lado a lado com ela:

A economia solidária não reproduz em seu interior as relações capitalistas, no melhor dos casos as substitui por outras, mas tampouco elimina ou ameaça a reprodução da forma tipicamente capitalista, ao menos no horizonte por ora apreensível pelo conhecimento. (GAIGER, 2006, p. 27).

Os empreendimentos cooperativos autogestionários estão subsumidos à economia capitalista, num duplo sentido: sofrem os efeitos da lógica de acumulação; e ficam obrigados a adotar a base técnica do capitalismo devido aos imperativos de produtividade competitiva. As duas coerções comprometem a lógica econômica solidária:

[...] obrigam a conviver com tensionamentos e a conceder em seus princípios; se fossem adotadas sem restrição, terminariam por descaracterizar o que há de específico no solidarismo econômico. (GAIGER, 2006, p. 32).

Por estar circundada pela produção capitalista, a ES tem permanência dependente da capacidade de inserção competitiva dos empreendimentos, combinada com outra capacidade: resistir às coerções que desfigurariam os princípios cooperativos. Isto é factível, segundo Gaiger (2006), se os empreendimentos da ES forem capazes de:

- a. Retirar da base técnica do capitalismo, benefícios para a sua forma social de produção alternativa, buscando desenvolver, paulatinamente, forças produtivas específicas e apropriadas à sua consolidação;
- b. Competir com os empreendimentos capitalistas, dando provas de superioridade do trabalho associado – por exemplo, redução de custos de controle e supervisão, elevação do zelo e atitude de colaboração dos trabalhadores, flexibilização das retiradas em crises cíclicas, etc.;
- c. “Resistir às pressões do ambiente econômico, por meio de mecanismos de proteção e da externalização da sua lógica cooperativa às relações de intercâmbio e de troca” (GAIGER 2006, p. 33).

Se o principal desafio enfrentado pelos empreendimentos da ES é “... dar a prova palpável de que a autogestão não é inferior à gestão capitalista... por dispor de vantagens comparativas, decorrentes da sua forma social de produção específica” (2006, p. 33), o autor cai numa armadilha: negligencia o fato de que *estas* “vantagens comparativas” são definidas pelo empreendimento capitalista. O paradoxo é que o raciocínio implica ser a autogestão mais capitalista do que a própria gestão capitalista. Afinal, de que “autogestão” está se falando?

Os argumentos são desconcertantes. Se a autogestão não incide sobre a base técnica do trabalho, ela não pode determinar padrões de gestão, trabalho, produtividade, eficiência, etc. A resistência às coerções deve ser tenazmente perseguida pelos trabalhadores e empreendimentos porque a superioridade ao capitalismo se adquire pela capacidade de *internalizar* as perdas?! Isto significa enfrentar as crises cíclicas do sistema pela penúria dos integrantes do grande projeto. Conclusão: o sacrifício pela causa é o segredo para transformar, “paulatinamente”, a forma social de produção capitalista no “solidarismo econômico”.

2.3 Solidariedade com culpa: a des-idealização

Gutierrez (2004) propõe uma compreensão da ES que põe em dúvida a centralidade da solidariedade, tanto no discurso quanto na prática. Define pontos comuns entre os diferentes grupos e entidades sociais que a compõem, para identificar uma doutrina e um modelo de intervenção social. Enquanto doutrina, a ES apropria-se do cooperativismo por meio de conceitos simples, combinando-os com fundamentos extraídos da economia social e com a autogestão, que tem origem no revisionismo do movimento sindical. Os quadros e metodologia de intervenção social vêm dos movimentos populares, originados nas Comunidades Eclesiais de Base (CEB), entre outras, priorizando camadas urbanas e pobres.

Diante disso, a solidariedade não é fundamento doutrinário da ES, aparece como uma noção *ad hoc* ligada à prática de intervenção social, fornecendo emotividade à causa. Sua função parece ser a mobilização da subjetividade dos envolvidos:

[...] a questão da solidariedade não parece cumprir papel fundamental dentro do discurso, e tampouco se constituir numa prática fundamental... ao tipo de cooperativismo implementado. A referência à solidariedade parece mais destinada a tocar o lado emocional dos futuros militantes, e da população em geral, do que cumprir um papel específico na explicação teórica (ou ideológica, conforme o ponto de vista) do movimento. (GUTIERREZ, 2004, p. 19).

A solidariedade responde pela produção do efeito halo, certificando a ES como projeto ‘do bem’, sobre o qual nenhuma suspeita poderia ser levantada. Este sentido é claramente enunciado por Veronese e Guareschi (2005), ao discutirem as possíveis contribuições da Psicologia Social aos projetos da ES:

A palavra solidária deriva do vocábulo latino *solidu* (sic), significando força, união, adquirindo um sentido moral ao vincular-se à idéia da justiça e da união entre as pessoas para o bem comum. (VERONESE e GUARESCHI, 2005, p. 60).

A ES se oferece como um projeto indiscutível, com pressuposto na viabilidade da reunião de indivíduos para formar grupos organizados na lógica do trabalho controlado coletivamente – na designação oficial: trabalho cooperativo e autogestionário. Este é o programa das intervenções sociais dos órgãos públicos e entidades de apoio e fomento. A solidariedade está neles pressuposta, sendo deliberadamente incentivada e inculcada no processo de formação desses grupos. Termos laudatórios como ‘o bem comum’ e todo o aparato semântico construído para garantir a nobreza do projeto toca a subjetividade dos sujeitos, que não ficam indiferentes ao trabalho de formação. Mas, o processo pode manifestar-se de modo perverso numa situação de fracasso:

Formas de se relacionar, sentir e agir *são idealizadas pelos atores da economia solidária*; é como se essa posição de identidade solidária fosse algo obrigatório para eles. Eles precisam pedir (a si mesmos, a mim, a todos) muitas desculpas por não conseguirem efetivar tal posição, por não poderem impedir a vivência das relações de poder como fixadoras de fronteiras. Culpabilizam-se por não terem tido a competência necessária para a prática da autogestão; se comportar como capitalista, pegar os vícios do capitalismo é algo vergonhoso para sócios de um empreendimento cooperativo e solidário. (VERONESE e GUARESCHI, 2005, p. 65, grifo meu).

Uma concepção idealizada de solidariedade subjaz ao projeto, na idéia da relação de união entre pessoas iguais, em reconhecimento mútuo e obrigatório. A solidariedade tem caráter formador e educativo, é pensada como *fusão* do grupo humano, que passaria a existir na indiferença, dada sua condição interna de igualdade. Há a esperança de que, com a abolição da propriedade, apareça um resultado consubstanciado na *solidez* do empreendimento coletivo, quando as relações entre os “sócios” mudam:

Se os sócios têm a propriedade do negócio, *devem se autogerir*; portanto, as relações precisam se estabelecer em outro patamar. Essa *chamada à autogestão* é uma das dificuldades centrais dos trabalhadores com ela envolvidos, egressos de formas heterogestionárias, muitas vezes autoritárias, de trabalhar. (VERONESE e GUARESCHI, 2005, p. 60, grifos meus).

O fracasso do grupo converte-se em culpa, cuja origem é a impotência para a solidariedade, e vergonha, reconhecimento da fraqueza moral de deixar-se levar pelo canto da sereia dos “vícios do capitalismo”. A mensagem do grupo é clara: ‘fracassamos *porque* não somos dignos de um projeto tão nobre!’.

No relato dos pesquisadores a idealização vem sob a forma de uma crítica aos atores. Mas, se a autogestão é uma *chamada*, deve haver uma voz exterior ao grupo, transcendente. A relação do grupo com este outro não está explícita, mas o *dever* e a *chamada* são pressupostos para o grupo (pressupostos por quem?). A culpa e a vergonha são vivenciadas pelo confronto construído na relação com este outro que *obriga*.

Quando a solidariedade é des-idealizada na vivência real dos “atores da ES” retorna sob a forma da vergonha e culpa *diante* de “todos”, por isso “eles precisam pedir (a si mesmos, a mim, a todos) muitas desculpas...” (VERONESE e GUARESCHI, 2005, p. 65). Depositar o *fracasso* do empreendimento *neles* é já uma forma de culpabilizá-los?! É submetê-los a uma “dupla restrição” (CHANLAT e BEDARD, 1996), forma de violência em que os sujeitos são responsabilizados por sua condição de ambivalência, da qual não se lhes oferece saída. Nesse estado, a ação é impossível fora do erro; paralisados, os sujeitos sentem-se e vêem-se responsáveis por sua condição. A culpa em seu sentido original indica um estado de estar-em-débito – *in culpa esser* – ou, mais precisamente, “o ser incluído através de uma exclusão, o estar em relação com algo do qual se foi excluído ou que não se pode assumir integralmente” (AGAMBEN, 2004, p.34). É significativa a afirmação a respeito das formas “muitas vezes, autoritárias de trabalhar” porque a obrigação da solidariedade carrega uma violência insuspeita.

Revela-se assim uma realidade menos idílica do projeto da ES. A concepção de ES é uma elaboração de intelectuais e ativistas da elite, legitimados por universidades, igreja, ONG e associações de apoio (ATTIE, 2007). Recentemente esta legitimação foi dada pelo poder público com a criação da SENAES. Isto permanece velado nos relatos e argumentos que defendem o caráter “indiscutível” do projeto, mas permite antever a instrumentalização dos EES por parte de certos grupos. Nesse sentido, os EES podem ser vistos como novos instrumentos de legitimação destes intelectuais e ativistas, que impõem seus projetos financiados com fundos públicos aos “pobres”. As seguintes observações de Attie (2007) revelam uma dimensão sombria – e que permanece na sombra – do projeto da ES:

O fato é que a concepção daquilo que tanto se popularizou como Economia Solidária, por mais que se busque negar, nasceu nos muros de universidades, igrejas e outras associações, isto é, a partir de elites intelectuais. Agora o que se vê é a persistente tentativa desses grupos em colocar sua teoria em prática. As características dos empreendimentos de Economia Solidária não

são frutos da construção empírica dos trabalhadores, mas sim da construção teórica das elites. O que a práxis cotidiana desses empreendimentos tem demonstrado é que tais características são impostas aos trabalhadores a partir da entidade de apoio que criou as condições para a constituição do empreendimento. Assim, os trabalhadores fazem cursos de cooperativismo e autogestão promovidos por tais entidades com o propósito de ‘prepará-los’ para a Economia Solidária. Aos trabalhadores cabe acatar tais princípios, na medida em que o apoio à viabilização desses empreendimentos está condicionado a esta aceitação.(ATTIE, 2007, p. 77).

Trata-se aqui de virar pelo avesso esta concepção, desmistificar *esta* solidariedade, mostrar que ela é o contrário do que diz ser. A ideologia ‘solidária’ não resiste nem mesmo à etimologia do seu lema, basta levar a sério o encontro da solidariedade com a economia, tal como é pensado no ideário da ES, para mostrar que o rei está nu.

Como explica Duvignau (1986), a origem etimológica do termo solidariedade é latina, uma corruptela de *solidus*, a relação social nele referida remonta o direito romano: *in solidum* designa o vínculo que une devedores de uma soma, numa dívida em que cada um é responsável pelo todo, condição que a lei na França do *Ancien Régime* nomeava *solidité*:

Há solidariedade da parte dos devedores uma vez que eles são obrigados a uma só e mesma coisa, de forma que cada um possa ser constrangido pela totalidade e que o pagamento feito por um só, libere os outros do cobrador. (DUVIGNAU, 1986, p. 12).

Solidariedade é uma obrigação entre dois ou mais indivíduos amarrada a um terceiro. Se a raiz da palavra solidariedade é o latim *solidus*, origem de sólido, solidez, etc., o que fornece pleno sentido à idéia de solidariedade *na igualdade* é a figura do direito romano: *in solidum* – referência à condição em que devedores, cada qual isoladamente, respondem pela totalidade da dívida contraída, são solidários frente a um credor (DUVIGNAU, 1986). A igualdade se constrói *na e pela* relação, só existe quando a dívida se interpõe aos devedores constituindo-os solidários. A dívida *em relação ao terceiro* é que funda a relação solidária *entre devedores*.

No direito antigo, a responsabilidade individual sustenta o coletivo, a consciência coletiva é uma totalidade concebida como uma extensão da consciência individual: o alargamento do *cógito* individual recobre o “nós”, sujeito coletivo emergente de toda associação (DUVIGNAU, 1986). As formas tradicionais da solidariedade – laços de sangue, laços de solidariedade na *urbe* nascente, laços dos saberes, mágicos e das técnicas – comportam uma

solidariedade tácita nas relações sociais. Solidariedade e sociabilidade encontram-se em íntima relação, como “*res extensa*” implicada nas formações coletivas e indissociável dos vínculos que nelas se formam (DUVIGNAU 1986, p. 82). Dito de outro modo, o “nós” dessas formas de sociabilidade é uma evidência da qual não duvidariam seus participantes, não há problematização dos vínculos, a solidariedade é assim pensada como “natural” – em uma passagem acima citada, Arruda (2000) a qualifica literalmente como tal – e encarnada na própria noção de coletivo, da qual é inseparável.

A concepção de solidariedade vigente no ideário da ES está no registro das formas tradicionais, é pensada como “natural” aos “agentes da ES”, os coletivos aparecem qualificados por esta solidariedade, são já pensados a partir dela, impensáveis fora dela. O paradoxo da solidariedade “natural” aparece quando se demonstram contrários a esta “natureza”. As inversões identificadas devem-se à freqüente incidência desse paradoxo: os fenômenos negam um princípio da realidade pensado como “natural”, isto aparece no discurso como se a própria realidade estivesse negando-se a si mesma, e, por conseguinte, tornando-se irreal. A idealização produziu este efeito quando se manifestou no grupo fracassado, eles se tornaram indignos do projeto quando se deixaram seduzir pelos “vícios capitalistas”, eles se viram negados enquanto sujeitos *pelo* projeto. Não é por acaso que a morte tenha rondado como uma sombra na culpa e na vergonha.

Esta concepção deixa antever a relação social subjacente, cujo modelo é a condição solidária de devedores diante de um credor. Não há solidariedade grupal sem que uma figura externa forneça conteúdo aos vínculos do grupo. A solidariedade é fundada sobre a diferença com este terceiro, o vínculo é estabelecido quando (1) a igualdade se manifesta como oposição de todos os iguais a uma diferença; (2) quando se reconhecem iguais, diante dessa diferença, tornam-se solidários. Coloca-se, assim, o problema de localizar este terceiro excluído – a figura externa – do projeto da ES.

Ele se revela de forma oblíqua, na afirmação sobre a necessidade de uma “nova ontologia” para fundamentar a “outra” economia:

Mais que ser uma ‘alternativa econômica’, uma busca de novas maneiras de produzir e acumular, a sócio-economia solidária está construindo *uma nova experiência de ser não utilitarista e possessiva, uma nova ontologia...* na qual a dimensão dos valores tem um papel fundamental [...] pois, rompe-se

com o *ethos* capitalista de tipo produtivista e consumista. (LISBOA, 2005, p. 111, grifo meu).

A “nova ontologia” é *não-utilitarista, não-possessiva, não-capitalista?! A garantia ontológica da “nova experiência de ser[.]” solidário é dada por negações sucessivas, por oposição veemente ao que é contraposto como inimigo exterior: o capitalismo. A igualdade se constrói na oposição à ordem capitalista, negação que produz união e igualdade na contra-ordem. Esta é a diferença que funciona como garantia da relação de solidariedade. A nova ontologia é uma ontologia negativa, situa-se no interior da ontologia capitalista, como sua negação. Isto é crucial para o projeto da ES, porque não há rompimento, mas dependência. A superação desta relação não está posta pelas opções da ES, a escolha da solidariedade como vínculo social central do ‘novo ser social’ (o ‘homem final’) não é capaz de provocar a superação da figura antitética externa, uma vez que é criada por ela. A solidariedade aparecerá como sinal (invertido) do capitalismo no interior do projeto da ES, até que outra diferença possa ser evocada pra lhe dar suporte: a ES vive um impasse simbólico. A solidariedade e a culpa o representam com perfeição: “o ser incluído através de uma exclusão” (AGAMBEN, 2004, p.34).*

Esta negação do capitalismo sem superação explica a presença de uma criatividade teórica militante. A invenção de “outro modo de produção” é uma de suas manifestações. A ES defende uma combinação de propriedade coletiva dos meios de produção e sociedade mercantil. A idéia de firmas individuais de propriedade de trabalhadores é nuclear ao projeto. Esta configuração do “outro” modo de produção aparece num misto de socialismo e mercado, que substitui o planejamento econômico centralizado “antidemocrático”, tal como define Singer:

O indivíduo tem o direito de tomar uma iniciativa, abrir uma empresa ou vender o fruto do seu trabalho. O mercado não é um mal, ele é uma forma de realização individual [...] à medida que o mercado permite opções descentralizadas na economia, é uma instituição que eu gostaria que fosse preservada até que se invente coisa melhor... *não há contradição entre concorrência e solidariedade* [...] (SINGER *apud* MACHADO, 2003, p. 106-7, grifo meu).

De acordo com Singer, “todo mundo que é socialista” defende a oportunidade de todos retornarem ao mercado, após uma eventual derrota?! Um sistema extra-mercado de regulação

reinsreria as “pessoas perdedoras do jogo competitivo para que elas comecem de novo” (Singer *apud* Machado, 2003, p. 107). No jogo econômico é decisiva a garantia à possibilidade de iniciativa, com contrapartida na ampliação das escolhas para o consumidor, Singer enfatiza que esta não é uma questão prática, mas de princípio: “isto é um valor”. Não há problema em existir cooperativas ou empresas que fecham, porque as pessoas merecem nova oportunidade, exatamente porque perderam. A proposta é uma economia em que “ninguém nunca perde” (SINGER *apud* MACHADO, 2003, p. 107).

No esteio das idéias de Singer, valeria a pena abandonar o pressuposto do “outro modo de produção”, e colocar a ES dentro do modo de produção capitalista – de uma sociedade mercantil regida pelo primado da mercadoria. Dado que (1) sua motivação propriamente econômica é o combate ao desemprego e a geração de renda; (2) o meio de realização é o trabalho associado em firmas individuais de propriedade coletiva competindo no mercado; a imersão na lógica de reprodução capitalista pode ser realizada sem que o projeto seja desfigurado. O próprio Singer confirma estas impressões na citação que é epígrafe deste capítulo:

A economia solidária de fato se constrói nos interstícios que as crises inerentes ao capitalismo deixam desocupados. São empresas em crise ‘tomadas’ pelos seus empregados e transformadas em cooperativas; terra deixada improdutiva que via reforma agrária é entregue a trabalhadores, que a cultivam em empreendimentos solidários; é o lixo que infesta as cidades e é reciclado por cooperativas de catadores, etc. O maior desafio é motivar e resgatar a multidão deixada à margem, fazendo-a ver que sua emancipação é possível desde que se tornem os protagonistas dela. (SINGER, 2003, p. 110).

Desta nova perspectiva, a solidariedade malogra como caminho para a emancipação e funciona como elemento antagônico no interior do projeto da ES. Se a decantação da solidariedade é dependente da construção de vínculos sociais originados na oposição ao capitalismo, não é surpreendente a conclusão de que sua manutenção seja crucial à ES, “até que se invente coisa melhor”. A tese da sombra, outra epígrafe desse capítulo, revela toda a sua sutileza após a elucidação da solidariedade: o modo de existência da ES está mais próximo da sombra do capitalismo do que supõe seu ideário:

A ES é uma *criação em processo contínuo* de trabalhadores em luta contra o capitalismo; como tal ela não poderia preceder o capitalismo industrial, mas

o acompanha como uma sombra, em toda sua evolução. (SINGER, 2000, p. 13).

Assim, é possível avançar na contramão da teoria militante e pensar a ES integrada ao modo de produção capitalista. As fricções que esta “outra” perspectiva revela aparecem com vigor na análise da realidade dos empreendimentos ditos “solidários”. O confronto com a experiência concreta permite uma “outra” problematização: o processo de criação/construção de organizações em que as características de solidariedade, autogestão e cooperação aparecem antes como sombras que protagonistas.

2.4 Organização e gestão nos empreendimentos (ditos) “solidários”

“Não se trata absolutamente de que o contingente de trabalhadores que optam pela autogestão o façam com uma percepção conceitual satisfatória. Assim mesmo, não é o caso de se imaginar que não exista percepção alguma. Pelo menos um contingente expressivo dos trabalhadores possui certa intuição do assunto, a qual, como bem disse uma das lideranças pode ser expressa sinteticamente na frase ‘a empresa sem patrão’. Outra é a situação dos dirigentes, entre os quais, se pode encontrar uma preocupação com a literatura e mesmo com a teoria autogestionária”. (Candido G. VIEITEZ apud NAKANO, 2000, p. 75).

O fato de que não se formule explicitamente um “problema da organização” é paradoxal, pois todo o discurso da ES oferece a organização “solidária” como solução para as mazelas capitalistas que vitimam boa parcela da população brasileira. A mensagem é que a condição de precariedade econômica e social será superada por meio de uma economia fundada sobre empreendimentos “solidários”, assim os brasileiros sujeitados tornar-se-ão capazes de protagonizar a transformação de suas vidas. Mas, a forma, organização e especificidades da gestão desses empreendimentos ficam por explicar. As indicações a este respeito são

superficiais e intuitivas. Os ideólogos da ES propõem a solução e, sem se darem conta, criam mais problemas, sem, entretanto, nomeá-los.

O que está em jogo não é apenas o debate teórico, os empreendimentos existem na realidade brasileira, são habitados por gente, são vivenciadas por sujeitos que enfrentam dificuldades e sofrem “derrotas”. O problema supera infinitamente a simples crítica à ideologia, ao mesmo tempo, não exime a responsabilidade daqueles que se ‘esqueceram do detalhe’, submetendo um grande número de brasileiros a mazelas de “outra” ordem; uma negligência cara ao pensamento da ES.

Gutierrez (2004) já denunciou a superficialidade com que se pensa a organização na literatura da ES, apontando dois pressupostos como causas dessa negligência: de um lado, a “valorização do voluntarismo”, de outro, a idéia equivocada de que é fácil operacionalizar a participação no trabalho e o processo coletivo de tomada de decisão (GUTIERREZ, 2004, p. 19). As pesquisas que tratam da realidade dos empreendimentos evidenciam as dificuldades consideráveis de implementação da autogestão, dilemas que em boa medida emergem do conflito entre o ideal normativo e a organização real.

Pesquisas que enfrentam a questão organizacional e a dinâmica da autogestão dos EES começam a ganhar espaço. Tendo objeto de análise nas empresas assumidas por trabalhadores, a preocupação central da discussão que se abre é o problema da autogestão em “isolamento frente ao oceano capitalista” (NOVAES, 2007). Uma transição lenta entre heterogestão e autogestão mostra-se nas possibilidades e limites da construção de práticas gestionárias que objetivam superar a clássica divisão entre concepção e execução do trabalho (BRAVERMAN, 1971). Os problemas observados derivam dos dilemas de destilar a autogestão a partir do sistema pré-existente.

Importantes pesquisas de campo realizadas junto a empresas assumidas por trabalhadores são discutidas a seguir. Primeiramente, as pesquisas publicadas por Candido G. Vieitez e Neusa Dal Ri, da Universidade Estadual Paulista - UNESP (Marília-SP), realizadas junto a empreendimentos associados à ANTEAG. Em seguida, as pesquisas em fábricas “recuperadas” por trabalhadores do Grupo de Análise de Políticas de Inovação da Universidade de Campinas - UNICAMP, liderado por Roberto Dagnino. Finalmente, a

Psicologia Social entra em cena, nos trabalhos liderados por Leny Sato, da Faculdade de Psicologia da Universidade de São Paulo.

2.4.1 Organizações autogeridas: entraves e possíveis superações

A relação entre princípios formais e práticas reais é problematizada por Vieitez e Dal Ri (2000). A análise das organizações engendradas na história do movimento operário – organizações de ajuda mútua, de luta político-ideológica e organizações econômicas – permitiu aos autores associar-lhes um conjunto de princípios formais. A discussão sobre os entraves à efetiva aplicação desses princípios nas organizações cooperativas autogestionárias de hoje é feita pelo confronto entre eles e a realidade das empresas – os padrões e sistemas de produção, processos de trabalho e efeitos do entorno capitalista.

O Quadro 2.3 reproduz a comparação entre os princípios das organizações de trabalhadores(OT), constituídas pelas lutas históricas, e sua versão mais atualizada, tal qual aparece na carta de princípios da Aliança Cooperativista Internacional (ACI). Conforme os autores, vale observar que não houve mudanças significativas nas diretrizes, os princípios cooperativistas atuais se assemelham aos do passado.

QUADRO 2.3 – Comparação entre os princípios de organização – ACI vs. OT	
Princípios da Organização – ACI	Características Gerais da Organização – OT
Voluntárias e abertas;	Abertas a todos, em princípio;
Controle democrático, um homem um voto;	São dirigidas pelos próprios trabalhadores;
Participação econômica dos membros com equidade e igualdade;	Cotizações e subscrições com baixos valores;
Autonomia e independência;	Autonomia e independência;
Educação, treinamento e informação;	Educação geral, política e para o trabalho;
Cooperação entre cooperativas;	Solidariedade;
Interesse pela comunidade;	Visão inclusiva da sociedade e interesse por ela;

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Vieitez e Dal Ri (2000)

Isto não impede que, na atualidade, as OT vivam em permanente contradição: pretendem conservar sua identidade e autonomia seguindo os princípios cooperativistas, ao mesmo tempo, são pressionadas por determinações do sistema capitalista, sobretudo, pelas formas burocráticas de administração, entranhadas no aparato técnico-administrativo. O fenômeno é mais acentuado nas organizações econômicas, em que os próprios processos de trabalho são amarrados à lógica parcelar de equipamentos e maquinário. Assim, se não houver uma profunda reflexão crítica, por parte dos trabalhadores, as OT acabam reproduzindo modelos burocráticos:

O processo de trabalho determina em grande parte as relações sociais vigentes na empresa. Contudo, geralmente, as Organizações Econômicas de Trabalhadores não avaliam as implicações dessa determinação, abstraindo-se e colocando em primeiro plano o assunto da participação por meio da representação. (VIEITEZ e DAL RI, 2000, p. 60).

Os processos de trabalho funcionam como virtual impedimento à implementação dos princípios cooperativistas, que acabam ficando restritos a uma esfera “política”, normalmente atrelada às decisões em assembleias gerais. A relação entre as esferas política e econômica emerge como problema prático nas organizações econômicas de trabalhadores (OET). A fronteira posta entre decisão e produção, que caracteriza o sistema capitalista, aparece como uma contradição interna. Dito de outro modo, a separação entre trabalho intelectual e manual está refletida estruturalmente no aparato produtivo herdado, e a adesão à forma cooperativa não garante sua superação automática. A neutralidade da técnica e a despolitização das relações de produção na fábrica são realizações da ideologia administrativa (TRAGTENBERG, 1971) que aparecem incorporadas no aparato produtivo e tecnológico, dificultando a percepção de sua incidência por parte dos trabalhadores.

Educação, treinamento e informação – contemplados nos princípios cooperativistas – parecem ser importantes para enfrentar o problema, porque “a concepção burocrática encontra-se amplamente arraigada entre os trabalhadores”, sua formação tem fundamento no pensamento fracionado e na estratificação do trabalho. As OT fazem-no com relativo sucesso, ainda que os programas educacionais sejam convencionais, “não incorporando nenhuma reflexão sobre as possíveis mudanças no processo de trabalho” (VIEITEZ e DAL RI, 2000, p. 61).

Vieitez e Dal Ri (2000) identificaram também que a formação militante de parte da força de trabalho aparece refletida na estrutura e funcionamento das empresas. As práticas de direção e mobilização aprendidas no movimento operário acabam negativando a estrutura de participação e decisão, numa forma de captura da direção da empresa denominada “gestão de quadros”:

A dificuldade dos trabalhadores para apropriarem-se cabalmente do controle dos sistemas de trabalho encontra-se relacionada também aos tipos de dirigentes e de dinâmicas de gestão que os próprios trabalhadores engendram e que serão denominados aqui, à falta de melhor designação, de direção por meio das lideranças, ativistas ou quadros. (VIEITEZ e DAL RI, 2000, p. 62).

A hipótese da “gestão de quadros” mostrou-se robusta numa pesquisa posterior. Dezenove empresas autogestionárias (EA) ligadas à ANTEAG foram alvo de pesquisa entre 1998 e 2000 (VIEITEZ e DAL RI, 2001a; 2001b). Um questionário aberto foi aplicado aos dirigentes em exercício, e entrevistas foram feitas com dirigentes e trabalhadores, de forma não sistemática. O objetivo era “estabelecer o padrão das relações de trabalho que caracteriza as empresas de autogestão e as diferencia das empresas tradicionais, e caracterizar o sistema de tomada de decisões”, além de realizar uma avaliação socioeconômica das empresas (2001a, p. 15). Toda a amostra foi composta por empresas que têm como característica o fato de terem sido assumidas por trabalhadores, em função de dificuldades ou falência.

A ascendência dos quadros apresentou-se nitidamente nas empresas pesquisadas, os pesquisadores a relacionaram à dinâmica de representação delegada. Devido à necessidade de cumprir tarefas cotidianas de direção, as EA designam delegados, que ficam dispensados de outras funções. Em geral, os delegados são militantes do movimento operário, integrantes do setor técnico administrativo da gestão anterior, ou, ainda, lideranças que emergem na dinâmica dos grupos. As tarefas de direção e coordenação acabam ficando concentradas, sendo exercidas de maneira distanciada e gerando um processo de especialização. A faceta coletiva da coordenação tende a degenerar, porque se produz um hiato entre a base e os representantes (VIEITEZ e DAL RI, 2001a, p. 108).

Revela-se, nesse aspecto, o imbricamento entre estrutura produtiva e política. As empresas possuem uma organização fragmentar do trabalho, de maneira que a operação produtiva impacta negativamente na participação. Processos de trabalho organizados nos moldes tayloristas, resultam dificuldades de superação para criar a regulação de caráter coletivo. Não há tempo disponível para discutir e refletir devido à estrutura herdada, em que este tipo de ação “política” é negativada no próprio aparato técnico da produção. Além disso, dada a eficiência econômica da empresa pela lógica de mercado, o grupo de trabalhadores fica impedido de “perder tempo” com decisões e debates cotidianos.

Esta amarração do econômico ao político é um problema nuclear de todo projeto autogestionário gestado a partir de uma estrutura heterogestionária. Os autores entendem que esta herança do tipo de controle capitalista poderia ser superada por uma *regulação autogestionária*. Seria importante, para tanto, realizar inovações tecnológicas que impactassem na organização do trabalho. Entretanto, há ressalvas:

As EA não podem modificar a concepção do sistema de máquinas e equipamentos, pois a mudança desses implementos depende de forças sociais que transcendem a simples vontade e possibilidades das organizações. (VIEITEZ e DAL RI, 2001b, p. 19).

Três tipos de modificação vêm sendo operados nos processos de trabalho, indicando “a existência de valores de identidade coletiva em formação” (VIEITEZ e DAL RI, 2001b, p. 22): a divisão entre trabalho intelectual e manual, o controle sobre o ritmo de trabalho, o controle sobre o trabalho e a disciplina.

A clássica divisão entre trabalho intelectual e manual é, aos poucos, dissolvida por práticas participativas. A consulta antecede uma decisão conjunta sobre o que e como se produz. As falas dos dirigentes mostram que, de fato, se misturam a instância de deliberação e as tarefas produtivas, num espaço de discussão:

Foram suprimidas as denominações de chefes, líderes, encarregados. Há coordenadores de setores com certos poderes... Vai ser produzido isto aqui, a partir daí eu começo a distribuição do serviço... A iniciativa é deles a gente entrega e relação e pergunta o que vai fazer primeiro... fica a critério deles [...]

Existe um diálogo real entre os coordenadores e os trabalhadores. Há mais um entendimento do que um ato impositivo. Não posso fazer X, então procura-se uma maneira de fazer. Não há um controle do coordenador sobre como executar a tarefa.

[...] Não há liberdade pra fazer o que cada um quer. Tem que haver um acordo, cada um fazia mais ou menos como achava. Mas, organizamos, me chamaram para isso. Hoje há acordo nas equipes de trabalho. (VIEITEZ e DAL RI, 2001b, p. 21).

A fixação e o parcelamento de tarefas tendem a ser quebrados. Ainda que premidos pelas necessidades de realizar a produção, os trabalhadores têm liberdade para aprender novas funções, se assim o desejarem. Isto não é uma política deliberada em todas as empresas, mas acontece frequentemente. Esta mobilidade é positiva, não apenas porque informa o trabalhador sobre o processo de trabalho, expande suas capacidades, mas também porque, numa empresa autogerida, o quadro é fixo e permanente. Do ponto de vista da eficiência produtiva, o aprendizado derivado do rodízio de funções é muito proveitoso, permite a troca de idéias e a reflexão conjunta sobre a gestão da empresa e o processo de trabalho. Numa cooperativa, em que o rodízio se tornou uma política deliberada para o “desenvolvimento da democracia autogestionária”, os resultados positivos são claramente apontados por um dirigente:

Tem sido feito o rodízio. Também roda a produção com a administração. Por isso há um período de preparação... O rodízio é muito positivo no que diz respeito a não cair na rotina. E ao conhecimento global que as pessoas têm da empresa... Quando a gente vai fazer um planejamento ou uma prestação de contas, as pessoas sabem do que se está falando. (VIEITEZ e DAL RI, 2001b, p. 22).

O controle sobre o ritmo de trabalho é também modificado. Nos primeiros anos de operação, a tendência de ritmos mais lentos ocorre por problemas de domínio dos processos, bem como equívocos de gestão. O controle da cadência de produção passa a fazer parte do cotidiano com o amadurecimento. As evidências são de que o ritmo pode aumentar significativamente quando as circunstâncias o exigem, ou seja, as variações se tornam mais independentes das pressões e controle sobre o processo de trabalho. Novamente, a tendência revela-se na fala dos próprios trabalhadores:

Pegamos um cliente na quarta-feira, mil e tantas peças. Reunimos o pessoal, conversamos com eles e saiu tudo antes do prazo. Foi até bonito. Fez com que todo mundo participasse e assumisse o compromisso.

O ritmo doido na empresa tradicional dá menos produção que o pessoal aqui que trabalha à vontade... Teve dias aqui, sobrecarregados, chegamos a ficar espantados, a produção explodiu. Deu índices absurdos [...] Mas num ritmo muito alto, você não agüenta muito tempo [...] (VIEITEZ e DAL RI, 2001b, p. 23).

Finalmente, tem-se o problema da disciplina, análise e controle do trabalho. O funcionamento na forma autogestionária incita uma primeira ação de transgressão dos limites, na afirmação do próprio poder por parte dos trabalhadores:

À semelhança do que ocorreu com os ritmos, no início do funcionamento das empresas verificou-se o afrouxamento da disciplina em geral, a inobservância de horários, o aumento do número de faltas não justificadas, a negação da autoridade das coordenações e outras manifestações do mesmo gênero. (VIEITEZ e DAL RI, 2001b, p. 24).

Vieitez e Dal Ri (2001b) utilizam o conceito marxiano de “trabalhador coletivo”, para enfatizar o problema de coordenação implicado no trabalho social. As atividades fracionadas precisam ser re-unidas num trabalhador coletivo, criando, assim, a necessidade de uma ordem superior que lhes dê unidade. Quando há um vácuo de poder legítimo, o processo de coletivização da propriedade pode dar ensejo a comportamentos do tipo *free-rider* (PRZEWORSKI, 1988). É o trabalhador que pega carona com o coletivo, ou como designados na fala de um trabalhador: “não trabalham, são uns chupa sangues” (VIEITEZ e DAL RI, 2001b, p. 26).

Não é incomum a contratação de consultores externos para definir processos e normas de trabalho. Mas, essas normas são submetidas à assembléia que pode decidir desfavoravelmente. As empresas têm utilizado métodos de tempos e movimentos para criar padrões de trabalho e referências de produtividade. Há um princípio de obediência que não escapa aos trabalhadores, a necessidade de impor uma norma em função da premência econômica do empreendimento. Entretanto, Vieitez e Dal Ri (2001b) associam esta função de coordenação à finalidade suplementar de criar maior igualdade e equidade no trabalho:

Em fábricas nas quais a maioria dos mecanismos de controle ou foi retirada ou modificada, é quase natural encontrar-se trabalhadores que se dedicam e produzem o máximo possível, e outros, ao contrário, que afrouxam o ritmo... Dessa forma, a adoção do estudo de métodos e tempos tem também a finalidade de criar uma maior equidade na quantidade de trabalho realizado e na distribuição das inúmeras tarefas. (VIEITEZ e DAL RI, 2001b, p. 26).

A emergência do “trabalhador coletivo” deve-se ao limite de cada trabalhador isolado – dotado de uma combinação de força de trabalho e conhecimentos atinentes ao exercício profissional. Somente no âmbito de atuação coletivo é que o conjunto de trabalhadores pode se transformar em “força produtiva” (VIEITEZ e DAL RI, 2001b, p. 84). Como afirmam os autores, dada a supressão do capital no âmbito da empresa, estão dadas as condições objetivas de igualdade entre os trabalhadores, na medida em que todos se colocam “frente à ausência de propriedade, riquezas e poder”. No plano subjetivo, isto se manifestaria “como uma aspiração à integração igualitária e democrática no novo empreendimento” (VIEITEZ e DAL RI, 2001b, p. 84). Ao que tudo indica, estes seriam os ingredientes da “regulação autogestionária”.

Os autores parecem supor que a supressão da propriedade seja capaz de estancar as relações de dominação impregnadas no aparato técnico-produtivo. A possível neutralidade de uma gestão puramente técnica e econômica aparece aqui como hipótese equivocada de trabalho. A origem desse equívoco está numa concepção de organização como unidade homogênea, na forma do coletivo. Mas, existe uma separação de esferas, já apontada anteriormente, que uma citação de Marx, lembrada pelos próprios autores, sinaliza claramente:

Todo o trabalho diretamente social ou coletivo, executado em grande escala, exige com maior ou menor intensidade uma direção que harmonize as atividades individuais e preencha as funções gerais ligadas ao movimento de todo o organismo produtivo, que difere do movimento dos seus órgãos isoladamente considerado. (MARX *apud* VIEITEZ e DAL RI 2001b, p. 25).

Imagina-se uma noção de coordenação capaz de superar o conflito implicado na aplicação de regras e normas de trabalho fundadas na racionalidade técnica e econômica. Porém, a distância entre *controle* e *coordenação* é menor do que faz supor a noção de *regulação coletiva*. A subordinação à norma é sempre conflituosa, e embora o desejo cooperativo seja a total coincidência entre o poder e o coletivo, esta coincidência é impossível de realizar. A distância entre a ordem política e a ordem econômica é o que impede esta conjunção. O

espírito cooperativo tende a ignorar este espaço. Como aponta Lefort (1987), a inspiração marxista pode levar à tentação economicista, à idéia de uma sociedade de produtores associados em que o poder fosse suprimido pela lógica econômica. A dimensão política impressa na relação econômica desapareceria:

A ficção de uma organização da produção sob a direção dos trabalhadores associados, isto é, de fato, de seus representantes, veio substituir a de um mercado que conciliaria os interesses e satisfaria as necessidades de auto-regulação. Assim, à denegação liberal do antagonismo de classe na realidade efetiva do capitalismo respondeu a ilusão de uma abolição desse antagonismo, num futuro mais ou menos próximo, graças a uma revolução ou à abolição progressiva da propriedade privada. O recalçamento da questão do político foi levado o mais longe possível. (LEFORT, 1987, p. 74).

A idéia de regulação coletiva indica que a gestão deva ser pensada como um componente político indissociável da organização econômica do trabalho coletivo. Dito de outro modo, não há como preencher “funções gerais ligadas ao movimento do todo” sem acordo entre as partes. É este o espaço ocupado pela “gestão de quadros”, por isso o aprendizado militante pode interferir na dinâmica de *funcionamento* do empreendimento. A gestão de quadros se explica pela impossibilidade de redução do político ao econômico.

A pesquisa de Vieitez e Dal Ri (2001a) desenha duas contradições centrais que perpassam as EA. Uma *contradição interna*, no grupo de trabalho, expressa pela oposição entre *gestão coletiva* e *gestão de quadros*. A tendência de concentração de poder nos dirigentes aparece, freqüentemente, como um sinal da dificuldade de robustecer os sistemas de gestão coletiva:

Na falta de densidade dos meios coletivos de gestão, os cargos diretivos centralizam e concentram poder. Os delegados que os ocupam, conseqüentemente, concentram e centralizam informações e elementos inerentes ao exercício dessas funções. Dessa forma, eles têm oportunidade de adquirir conhecimentos e experiências que não estão ao alcance dos trabalhadores da base. (VIEITEZ e DAL RI, 2001a, p. 109).

Uma *contradição externa* presente na oposição entre o projeto autogestionário – “as virtualidades democráticas e socialistas da comunidade de trabalho” – e a inserção mercantil da EA – “o caráter atual de produtora independente de mercadorias” (VIEITEZ e DAL RI, 2001a, p. 145). A participação no circuito de circulação capitalista se impõe como

necessidade, o que reflete uma dimensão estrutural da alienação. Se, internamente, a luta pela consecução da autogestão é o combate ao trabalho alienado e à produção de mais-valia; externamente, esta luta envolve algo mais do que a organização da unidade produtiva isolada.

Vieitez e Dal Ri (2001, p. 146) nunca perdem de vista a inserção da ES no modo de produção capitalista. Argumentam que “o desemprego estrutural e a obsolescência crescente do tempo de trabalho como medida de valor” incitam certas práticas, levando os trabalhadores a criarem saídas – dentre as quais os empreendimentos autogestionários. Assim, a existência mesma dessas organizações aparece como indissociável de seu contexto econômico-social.

O mérito desta análise é não circundar a complexidade organizacional das EA. De acordo com os autores, é indispensável apontar a possível “evolução regressiva” que ameaça esses empreendimentos – “a reconversão ao estatuto da empresa capitalista ou a permanência numa variante tecnocrata e conservadora de gestão de quadros” (VIEITEZ e DAL RI, 2001b, p. 146). A superação das contradições pode, entretanto, conduzir a uma “evolução progressiva” das EA, ensejando uma discussão da ES como um movimento social cujo núcleo dinâmico parece ser um processo em que *organizações estão sendo criadas e recriadas* por seus integrantes.

2.4.2 Organizações autogeridas e o fetiche da tecnologia

O tema das pesquisas do Grupo de Análise de Políticas de Inovação da UNICAMP é o conhecimento tecnológico e seu processo de adequação ao projeto autogestionário (FARIA, DAGNINO e NOVAES, 2007; NOVAES, 2007a; 2007b; NOVAES e DAGNINO, 2004). A análise das empresas assumidas por trabalhadores – referidas aqui como empresas ou fábricas recuperadas⁴ (ER) – enfatiza a crítica e a transformação da tecnologia herdada, na organização e gestão dos empreendimentos. As pesquisas evidenciam certa insensibilidade dos trabalhadores e dos teóricos da ES para os entraves técnicos potenciais que equipamentos convencionais podem trazer às ER.

⁴ Os termos empresa recuperada e fábrica recuperada têm origem na Argentina, onde há um número significativo de experiências de empresas assumidas por trabalhadores. A este respeito ver Fajn (2003) e visitar o sítio da Universidade de Buenos Aires < <http://www.recuperadasdoc.com.ar/principio.htm> > acesso em 18/11/2008.

A maioria das experiências de ER está no campo da ES, onde o debate a respeito da sobrevivência da organização autogestionária e “da constituição de encadeamentos produtivos que permitam seu fortalecimento” é substituído pela recomendação pura e simples de usar o estado da arte da tecnologia de produção. A questão se resolve com “modernização” e “competitividade”. Isto significa que resta às ER aplicarem tecnologia convencional, “imitarem a tecnologia das empresas convencionais”, inclusive “a organização do processo de trabalho” (FARIA, DAGNINO e NOVAES, 2007, p. 127).

A ES não questiona a “... a inadequação do substrato tecnocientífico, conformado no âmbito do capitalismo” às práticas coletivas e autônomas de organização (FARIA, DAGNINO, e NOVAES, 2007, p.124). Máquinas projetadas para a finalidade de acumular capital não podem ser transplantadas sem, antes, serem re-projetadas para fins tais que a produção de “valores de uso”, o domínio sobre processos de trabalho e a apropriação do conhecimento por parte dos trabalhadores. O conhecimento produzido no âmbito da heterogestão é orientado teleologicamente:

[...] os pesquisadores e militantes da economia solidária parecem não perceber que o conhecimento produzido para a promoção da heterogestão não pode ser adaptado para outros fins, cabendo então a necessidade de uma nova rota de pesquisa e desenvolvimento de produtos, máquinas e processos adequados à promoção da autogestão. (DAGNINO, SARDÁ de FARIA e NOVAES, 2007, p.127).

Há um processo de “fetichização da tecnologia” nas ER (NOVAES e DAGNINO, 2004). No âmbito da ES, contempla-se unicamente a crítica ao processo de trabalho, o que não ocorre em relação à “tecnologia de tipo hardware” (FARIA, DAGNINO e NOVAES, p. 127). Mesmo entre trabalhadores de ER verifica-se com frequência a opinião de que a tecnologia aplicada no empreendimento é neutra em relação aos processos produtivos e decisórios, não comprometendo a realização da autogestão. Eis a fala de um dirigente:

A empresa fechou, montou uma cooperativa. A linha de produção está ali, as máquinas estão ali, você não tem como fazer diferente, não existe maneira de fazer diferente, você tem as pessoas que operam as máquinas, você tem um líder, que é um cara que tem um conhecimento melhor uma visão maior do setor que vai fazer a locação do trabalho, a locação da produção. ‘Por favor, essa máquina aí, nós não vamos ligar ela agora, desliga essa daqui,

esse fio não pode produzir naquela máquina, esse fio só se pode produzir naquela determinada outra’, é um cara para coordenar a produção. (NOVAES, 2007a, p. 190).

Quando nós saímos no mercado[...]concorremos com empresas estruturadas, temos que ser melhores em alguma coisa pra vender mais do que eles. Porque se você[...] deixa zoneado, cada um faz o que quer aqui dentro. ‘Não hoje não quero virar esta máquina, hoje eu vou virar aquela, hoje eu não quero transportar fio, hoje eu só vou pegar fio e guardar na caixa’; então, acabou, sua empresa esta fadada a 3 a 4 meses quebrar, e quebra mesmo. Precisa do líder porque o trabalhador por si mesmo ainda não tem aquele grau de consciência. (NOVAES, 2007a, p. 191).

A tecnologia tende a ser “naturalizada” pelos trabalhadores, que não conseguem vislumbrar possibilidades técnicas alternativas (NOVAES, 2007a; 2007b). Para agravar o quadro, a adoção de tecnologia convencional tende a dificultar a construção de alternativas de produção, gestão, processos de trabalho, etc. Falta aos empreendimentos a percepção das barreiras técnicas atreladas ao equipamento herdado; a idéia de que a última tecnologia é sempre melhor é freqüente, mas equivocada:

[...] os trabalhadores das fábricas recuperadas [FR] e os pesquisadores da Economia Solidária vêem a tecnologia *hardware* como sendo algo neutro, sendo a última sempre melhor, decorrente de um processo a-histórico, que serve tanto para os propósitos de empreendimentos convencionais quanto para ER [...] (NOVAES, 2007a, p. 261)

O processo de Adequação Sócio-Técnica [AST] dos empreendimentos autogestionários é, então, tematizado pelos pesquisadores. É um processo semelhante à “tropicalização”, procedimento de “adaptação da tecnologia proveniente dos países centrais às nossas condições técnico-econômicas...” (NOVAES, 2007a, p. 29).

Para compreender a proposição da AST nas ER, é preciso antever o emaranhado que constitui a produção social dos artefatos tecnológicos. Os sociólogos da tecnologia utilizam a metáfora do “tecido sem costuras” para evidenciar o imbricamento entre tecnologia, sociedade, política e economia (NOVAES, 2007a, p. 109). As influências cruzadas aí sugeridas põem em evidência a “condição tecnológica da mudança social, tanto quanto a condição social da mudança tecnológica” (NOVAES, 2007a, p. 112). Há um processo de construção social da tecnologia, mediador da criação de artefatos. Novaes (2007a) enfatiza a importância da negociação entre grupos sociais relevantes, com preferências e interesses, maior ou menor

capacidade de influência. A multiplicidade de visões que inaugura o campo de negociação converge para um fechamento; o arranjo sócio-técnico resultante é uma situação de estabilização, que não é tanto produto balanceado de critérios técnicos e racionais, quanto resultado de um jogo de forças.

Pensa-se a AST como um processo inverso ao da construção social dos artefatos tecnológicos:

[...] um artefato tecnológico sofreria um processo de adequação aos interesses políticos de grupos sociais distintos daqueles que o originaram. Definido como um processo, e não como um resultado (uma tecnologia desincorporada ou incorporada em algum artefato) a ser obtido... a AST substitui a idealização típica do laboratório pela prática concreta dos movimentos sociais. O conceito de AST permite abarcar uma multiplicidade de situações: o que denominaremos modalidades de AST. (NOVAES, 2007a, p. 15).

O conceito auxilia a avaliação das trajetórias que levam um ou mais grupos sociais – distintos dos que originaram uma tecnologia – a “uma nova configuração sócio-técnica” (NOVAES, 2007a, p. 118). O encadeamento de etapas que conduz à nova configuração é descrito por uma seqüência de “modalidades de AST” (Quadro 2.4), caracterizando um processo de crescente independência tecnológica do novo grupo, em relação aos grupos que originaram a tecnologia.

QUADRO 2.4 – Modalidades de Adequação Sócio-Técnica em Empresas Recuperadas	
Uso	O simples uso da tecnologia antes empregada, ou a adoção de tecnologia convencional (com a condição de que se altere a forma como se reparte o excedente gerado, é percebida como suficiente).
Apropriação	Processo que tem como condição a propriedade coletiva dos meios de produção; implica uma ampliação do conhecimento por parte do trabalhador (aspectos produtivos, gerenciais e de concepção dos processos e produtos), sem que exista qualquer modificação no uso concreto que deles se faz.
Ajuste do processo de trabalho	Adaptação da organização do processo de trabalho à forma de propriedade coletiva dos meios de produção, questionamento da divisão técnica do trabalho e a adoção progressiva da autogestão

Repotenciamento das máquinas e equipamentos	Aumento da vida útil das máquinas e equipamentos e/ou ajustes, recondição e a revitalização do maquinário. Supõe ainda a fertilização das tecnologias antigas com componentes novos.
Alternativas tecnológicas	A percepção da insuficiência das modalidades anteriores, a AST das FR demanda tecnologias alternativas à convencional. A atividade decorrente desta modalidade é a busca e seleção de tecnologias existentes.
Incorporação de conhecimento científico-tecnológico existente	A percepção da insuficiência das modalidades anteriores. Necessidade de incorporação do conhecimento científico-tecnológico existente (intangível, não embutido nos meios de produção), ou desenvolvimento, a partir dele, de novos processos produtivos ou meios de produção. Atividades associadas a esta modalidade são processos de inovação incremental, isolados ou em conjunto com centros de Pesquisa e Desenvolvimento ou universidades.
Incorporação de conhecimento científico-tecnológico novo	Esgotamento do processo de inovação incremental, inexistência de conhecimento suscetível de ser incorporado a processos ou meios de produção. Atividades associadas a esta modalidade são processos de inovação de tipo radical que tendem a demandar o concurso de centros de Pesquisa e Desenvolvimento ou universidades e que implicam na exploração da fronteira do conhecimento.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Novaes (2007a; 2007b)

Novaes (2007a; 2007b) pesquisou processos de AST em duas ER. Com suporte de pesquisas anteriores, observação e entrevistas feitas junto aos dirigentes cooperativados, encontrou três modalidades de AST que descrevem coerentemente os padrões de organização e gestão presentes: apropriação, ajuste do processo de trabalho, e repotenciamento das máquinas e equipamentos (NOVAES, 2007a; 2007b; FARIA, DAGNINO, e NOVAES, 2007).

A adequação por apropriação se apresenta na forma de “mudanças de natureza cultural”. A repartição do excedente passou a ser mais igualitária, se comparada aos antigos salários. O espaço da fábrica foi adequando-se aos interesses dos cooperativados, pelo uso diferenciado para eventos culturais ou melhoria de refeitórios. Algum conhecimento do processo produtivo foi apropriado, sem que a divisão do trabalho herdada tenha sido modificada (NOVAES, 2007a; 2007b; FARIA, DAGNINO, e NOVAES, 2007).

Mudanças na organização do trabalho excederam a simples apropriação, apresentando-se sob a forma do ajuste dos processos produtivos e conseqüente modificação da divisão do trabalho.

Isto ocorreu quando operadores de máquinas passaram a acumular a função de líderes, a percepção de uma folga na operação do equipamento ensejou a mudança. No sistema antigo, não havia acúmulo de funções, assim descreve o dirigente da cooperativa:

[...] no filatório, eu tenho um coordenador de produção que cuida do filatório, rolamento, preparação, ele cuida de alocar toda a produção, de distribuir os diversos ciclos entre as máquinas e passa para os líderes, só que as máquinas ali têm uma maneira diferente de trabalho, permitindo que este líder seja também o maquinista [...]

[...] eu tenho setores que tem que ter o líder apenas fazendo acompanhamento e eu tenho setores que o monitor-líder... também vira a máquina. Liderar, distribuir tarefas não toma todo o período do dia dele, ele vai lá e vira a máquina também, opera a máquina também [...]

[...] a empresa [antiga] era diferente... tinha líderes ‘mesmo’ que ficavam apenas observando, apenas andando nos setores, observando, fazendo anotações, era um sistema um pouco diferente. (NOVAES, 2007a, p. 192; 2007b, p. 257).

Verificou-se também a presença de adaptações e repotenciamento do maquinário herdado. A recuperação de empresas falidas implicou o aumento da vida útil de um pátio de máquinas antigo, alguns equipamentos foram reformados e recuperados, outros demandam manutenção freqüente. Quanto às decisões de aquisição de novo equipamento, foram todas orientadas para a tecnologia convencional, opção por equipamento “atualizado” sem questionamentos de outra natureza (NOVAES, 2007a; 2007b).

A maior ou menor presença de dispositivos democráticos de gestão dos empreendimentos parece ocorrer independentemente dos processos de AST. A captura das assembléias pela direção das cooperativas aconteceu em ambos os casos. Antigos quadros herdados da empresa falida dirigiam uma das cooperativas pesquisadas, com repercussão positiva nos resultados econômico-financeiros, mas negativa nos mecanismos internos de controle democrático, pois a direção foi capturada por este grupo.

O oposto aconteceu na outra cooperativa. Não houve permanência de antigos ocupantes de cargos de chefia. O processo de transição para a cooperativa foi liderado por um grupo de trabalhadores da antiga empresa, que acabou assumindo a direção sem que houvesse escolha por parte dos demais. Não houve eleição, de fato. Foi preciso três anos para que se exacerbasse o conflito interno e uma eleição fosse convocada, por pressão do grupo

dissidente. Foi eleita uma nova diretoria. O relato da dirigente empossada indica que o acontecimento foi um rito de fundação: “em abril de 2004 aconteceu a ‘verdadeira’ eleição.. até dos cooperados, se escuta comentários do tipo: nossa, agora sim é cooperativa!” (NOVAES, 2007a, p. 197).

Ainda assim, a fragilidade da democracia interna foi observada pelo pesquisador. Os mecanismos de participação ficavam reduzidos à votação, com limitada percepção de outras formas de intervenção na gestão do empreendimento. A legitimidade da nova diretoria funcionou como suplemento para a acomodação do grupo:

Mesmo tendo verificado que houve melhoras com a mudança na presidência, percebe-se que os coordenadores e principalmente a presidente detêm um poder maior do que lhes foi incumbido, e que a assembléia é um mecanismo utilizado principalmente pela gerência para repassar informações. (NOVAES, 2007a, p. 197; 2007b, p. 265).

Tampouco os resultados econômico-financeiros revelaram alguma correlação com o controle dos cooperativados sobre a direção, tanto de conselhos quanto da presidência. O fato de o faturamento ser crescente ou instável não afeta significativamente a forma de gerir a cooperativa, isto é, observa-se, nos dois casos, a inoperância de mecanismos democráticos e presença de processos de burocratização (NOVAES e DAGNINO, 2007).

Quanto a esta última tendência, Novaes (2007a 2007b) descreve haver-se deparado com um consultor – oriundo de uma conhecida faculdade de engenharia – durante a pesquisa, e conseguiu entrevistá-lo. O embasamento teórico da intervenção era “o modelo japonês”, a idéia de cliente e fornecedor interno – “venda para o processo seguinte”. O consultor enfatizou a importância da auto-crítica dos cooperativados para melhorar o “desperdício, a estrutura de custos, controle dos serviços, etc.” (NOVAES, 2007b, p. 269). De acordo com ele, a diferença entre a cooperativa e a empresa:

[...] a estrutura da empresa é muito mais pesada... A estrutura dessa cooperativa em particular é bastante enxuta... 65 cooperados, sendo que 8 trabalham em funções administrativas e/ou indiretas, e os outros 57 estão diretamente na produção... não existe estrutura como na empresa de grande porte... de chefia, controle, apontamento de controle de processo ou de qualidade... isso aqui não existe absolutamente (NOVAES, 2007b, p.270)

Neste empreendimento, constatou-se não haver documentação e descrição dos processos. Assim declarou uma dirigente em entrevista:

[...] não tem [descrição de] processo de fabricação nenhum, se a pessoa sai, ela leva tudo na cabeça dela, não fica nada, não tem nada escrito, nada documentado. Eu não sei como faz uma manta, então vamos escrever como se faz uma manta.

Conhecer processos aqui, é assim, alguém perguntou esses dias: quanto tempo demora para fazer essa manta? “Ah, eu [associado] não sei, pergunta pro Emerson”. A pessoa não tem a capacidade de ir até o Emerson, escutar o que ele vai falar pra pessoa, pra aprender. Não tem esse interesse, mas a gente tem que desenvolver o interesse deles. (NOVAES, 2007b, p. 266).

É difícil imaginar de que maneira um consultor conseguiria aproximar de práticas inspiradas no modelo japonês, trabalhadores com pouca ou nenhuma educação formal. Os conhecimentos parecem permanecer diluídos tacitamente nas práticas cotidianas, e o desinteresse na formalização pode ter causa na “naturalização” da tecnologia, produzindo um círculo vicioso.

Apesar disso, em ambas as cooperativas, os trabalhadores “relatam que houve aumento da criatividade e florescimento da inventividade, afirmam também que hoje trabalham com maior tranquilidade” (NOVAES e DAGNINO, 2007, p. 6). Há também aqueles que ouvem música durante a jornada, para enfrentar e aliviar a monotonia, o trabalho repetitivo e parcelado continua. (NOVAES e DAGNINO, 2007, p. 8, nota 6).

Os pesquisadores concluem que a presença de processos de AST não significa, por enquanto, a remoção de obstáculos à autogestão. Aliam-se aos impedimentos relacionados à tecnologia – “naturalização” e “fetichização” – os constrangimentos impostos pela convivência com a lógica capitalista de mercado. O relativo potencial democrático das relações internas das ER não impede sua exploração por empresas com as quais mantêm relações comerciais. Tauille e Debaco (2002) estudaram o caso de cooperativas que trabalham por encomenda de terceiros, com extensas jornadas e retiradas minguadas. A “auto-exploração” é um mecanismo perverso presente nas ER, quer dizer, a entrada numa ER pode ser pior que a permanência no mercado de trabalho, porque não é possível embutir “no preço dos produtos vendidos um montante equivalente aos antigos direitos trabalhistas” (NOVAES, 2007a, p. 196, nota 129).

Como aponta Chico de Oliveira (1999), a luta histórica pela “desmercantilização” do trabalho está vivamente expressa nas atuais contradições do capitalismo. As estratégias empresariais de flexibilização se aliam a pressões de outros grupos sociais interessados em eliminar o estatuto jurídico-legal do trabalho. O direito ao trabalho como aquisição política enfrenta, hoje, forte oposição. Há um retorno à mercantilização. à a lógica do trabalho como mercadoria.

A análise precedente permite antever que as ER podem funcionar como mecanismo de precarização. Nesse sentido, elas se inserem sem fricções na nova dinâmica do “capitalismo flexível”. As condições de operação, o tipo de tecnologia utilizada, as relações comerciais que mantêm apontam para uma característica importante: a proporção do capital variável na composição orgânica do capital⁵ das ER. Empresas capitalistas, sobretudo a grande empresa⁶, operam seletivamente nos setores econômicos de maior composição orgânica, em que elevada produtividade do trabalho propicia alta extração de mais-valia (MONTAÑO, 2001). As ER operam com as sobras, ou, nos interstícios, como sugere Singer (2003). Este fato não é trivial.

A utilização de tecnologias com mão-de-obra intensiva tem impacto negativo no potencial geração de excedentes da empresa; se a composição orgânica do capital for inferior à média do setor de atuação, a capacidade de acumulação é inferior à da empresa capitalista (MONTAÑO, 2001). No caso da recuperação de empresas em crise ou falidas, o problema pode ser mais agudo. Acrescenta-se, portanto, aos efeitos da “auto-exploração”, a baixa capacidade estrutural de geração de sobras – ou excedentes – para distribuição aos sócios. Esta característica emerge da associação entre o patamar tecnológico da empresa e sua submissão à lógica mercantil; os processos de AST presentes nas ER refletem contradições daí derivadas.

Seria de um pessimismo abissal pensar que as ER têm como único horizonte o aprofundamento da precarização. Mas, um pouco de realismo pode fazer acordar para certos perigos. As sucessivas perdas dos direitos do trabalho têm como efeito o disparo de

⁵ Definida pela relação entre capital constante e capital variável da empresa, ou o valor dos meios de produção em relação à soma global dos salários (MONTAÑO, 2001). Este é um índice do patamar tecnológico da empresa, que expressa sua capacidade de produzir excedentes e acumular.

⁶ Como aponta Francisco de Oliveira (2007) a grande empresa tem presença maciça no PIB brasileiro: “estimativas sugerem que a parte do PIB sob controle de multinacionais é da ordem de 50% a 60%...” (OLIVEIRA, 2007, nota 39).

estratégias defensivas da classe operária. Dentre estas se encontram as ER, elas parecem manifestar uma mudança na estratégia de organização e resistência, que se move da arena pública para o interior das unidades produtivas (NOVAES e DAGNINO, 2007). Talvez seja esta a referência do que Singer chamou, equivocadamente, “outro” modo de produção: o encolhimento da luta operária mediada pela instituição sindical, e a migração para a periferia do sistema capitalista, na tentativa de manter algum controle sobre a reprodução material dos meios de vida. Desse ponto de vista, as perspectivas não tranquilizam:

Devemos lembrar que, diferentemente, por exemplo, da Revolução Espanhola (1936-1939), onde inúmeras fábricas foram coletivizadas, os casos por nós estudados não se inserem num contexto revolucionário. Neste sentido, são poucas as chances de manutenção das ER num momento de isolamento frente ao oceano capitalista e, mais que isso, num momento de regressão histórica que fragmentou a classe trabalhadora e lhe retirou direitos conquistados no período anterior à crise (1945-1973). (NOVAES e DAGNINO, 2007).

2.4.3 Organizações autogeridas: a organização coletiva como processo

As investigações da Psicologia Social no campo da ES privilegiam o *processo de construção* de formas alternativas de organização. De acordo com Sato (1999), o ponto de partida das pesquisas orientadas para este objetivo é a própria concepção de organização. Deve-se privilegiar a interação entre pessoas, a costura das regras e processos de trabalho, ao invés do objeto informado como totalidade composta de partes.

Sato (1999) fundamenta explicitamente seu intento teórico a partir de duas concepções formuladas por Peter Spink (1991; 1996): (1) a noção de organização como um “baú dentro do qual comportamentos podem ser observados” (SPINK, 2001), próxima da visão gerencialista, de “uma coisa dentro da qual se pode mexer” (Sato, 1999); (2) a concepção de organização como “processo social, incluindo aí a sua dimensão simbólica” (SATO, 1999), derivada da Antropologia.

De acordo com Spink (1996), o termo “organização” designa uma noção com fundamento num conjunto de processos de ordenação estampados, por exemplo, nas práticas

administrativas; mas, a idéia de que esses processos sejam a própria organização tende a ser apagada. A tendência é tornar a “organização” um objeto separado, com existência concreta: uma coisa – a natureza fluída e imprecisa dá lugar à coisa. Este procedimento tem como conseqüência o abandono crescente de uma visão processual, o que impede a percepção de que a organização é mais um agregado de partes (ações e processos) do que um todo em que as partes estejam contidas. Esta concepção tem apoio em teorias com interesses cognitivos específicos:

A conceituação de organização como um todo concreto é um processo complexo que satisfaz tanto os proponentes da teoria da força motriz da sociedade avançada quanto aqueles que precisam de um bode expiatório a ser apresentado como a causa dos problemas dessa mesma sociedade. Para ambos, e para seus pesquisadores de apoio, o todo da organização é indispensável e a parte é obviamente subordinada ao todo. Mesmo quando não explicitado, os mesmos princípios podem ser detectados nas entrelinhas da maioria dos trabalhos publicados sobre questões organizacionais. (SPINK, 1991).

É a partir de uma crítica das ciências sociais aplicadas, sobretudo da Psicologia Social, que o autor questiona a concepção de organização, argumentando que ela é correlata à expansão de um campo de estudos aplicados – dedicados aos “níveis de meso-análise da sociedade” (SPINK, 1996) – que necessita de um objeto para se legitimar. Assim, o conceito estaria atrelado a uma noção de poder, que caracteriza a formação de um campo científico específico, e encontra respaldo em outros grupos, interessados no controle promovido pela centralização do poder e subordinação da parte ao todo, pressupostos na idéia de organização como totalidade:

Organizações são “algo” e este “algo” tem partes; dado que o “algo” é maior do que a parte, o “algo” é mais importante. O comportamento, que é visto como uma parte, acontece dentro deste “algo”, ou organização-todo. A estrutura do todo, da organização formalmente constituída, é diferente das ações do dia-a-dia; do mundo informal e mundano da parte. Segue, portanto, que o primeiro é “obviamente” a base do poder e o segundo da subserviência. (SPINK, 1996).

Em contraposição, aparece o fundamento antropológico numa noção de “organização” em que o termo ganha sentido genérico, referindo-se “aos processos sociais em agregações humanas, suas religiões, ritos, estrutura familiar e modo de vida” (SPINK, 1996). A atribuição de um conteúdo simbólico a estes processos não acarreta a perda do sentido processual. Não há

reificação nesse caso. A ênfase nos processos e na ação resulta uma visão da vida organizacional em que o dia-a-dia se torna protagonista; a estrutura fica subordinada logicamente à cotidianidade das ações e práticas. O dia-a-dia do trabalho, inserido numa configuração sócio-técnica (espaço físico, maquinaria, tarefas, horários, pressupostos de controle e práticas de interação), pode ser entendido então como um espaço de negociação, a organização é vista como tributária de uma ordem negociada, não necessariamente homogênea, entre os distintos cotidianos “das divisões, setores, departamentos, áreas, etc. (SPINK, 1996). O todo é, assim, associado a um resíduo:

As “organizações” enquanto coisas reificadas como “algo” nada mais são do que a sombra projetada pelo cotidiano em movimento ou as pegadas deixadas pela passagem da ação enquanto atividade humana. A sombra inibe a entrar e a pegada convida a seguir, porém ambas são as conseqüências da ação e não sua origem. (SPINK, 1996).

De um lado, enfatiza-se o sentido de algo que se tornou um objeto, a organização entendida como um continente de conteúdos – comportamentos, processos, práticas, etc.. Nesse caso, o processo de construção da organização é equivalente à construção de uma coisa, “uma determinada forma que almejamos alcançar” (SATO, 1999). De outro lado, não há propriamente uma forma, mas interação de pessoas “para definir objetivos e construir os meios de atingi-los”, criar regras, rotinas e procedimentos. Desta perspectiva, a organização é, por assim dizer, agida e praticada pelas pessoas, num contexto em que duas ordens de realidade se oferecem: a primeira é a história de vida, expectativas, visões de mundo e necessidades materiais particulares pessoais de cada um; a segunda é conformada pelos recursos disponíveis, “tecnologia que se domina, realidade de mercado e racionalidade econômica que vigoram como parâmetros para as relações na sociedade” (SATO, 1999).

Há vantagens em se abordar a organização pelo flanco dos processos sociais. A primeira é o questionamento da harmonia e da ordem como estados normais, pois se a organização é interação todo o tempo, “as mudanças, as situações problemáticas, as soluções, que no momento seguinte transformam-se em problemas, serão o normal e não uma ‘dis-função’” (SATO, 1999). A segunda é a compreensão de que não existe “*one best way*”, porque a organização é o que as pessoas fazem. A terceira é a possibilidade de antever que os processos são movidos por pessoas e, portanto, há uma ampla variedade de interesses em jogo:

[...] por serem processos movidos por pessoas, grande diversidade de interesses estará presente. São interesses subjetivos, sociais, econômicos e políticos. Chamo de interesse aquilo que importa às pessoas. E esses interesses conformam os objetivos e informam a direção e o sentido das práticas. (SATO, 1999).

O núcleo duro da proposição de Sato (1999) inspira-se na idéia original de Spink (1991; 1996) de processos sociais produzindo-se no lugar daquilo que se costuma chamar ‘organização’. Dessa perspectiva, ‘organização’ é uma referência ao que não existe senão enquanto construção, a organização é algo sempre se fazendo. Daí o conflito, a contradição e a confrontação serem vistos como normais, tanto quanto a cooperação e o acordo. A contradição aparece como motor da organização, vista a um só tempo como agrupamento e dispersão. A oscilação entre confrontação e cooperação é nuclear à dinâmica das interações: “[...] pessoas que se dispõem a partilhar de uma construção comunitária enfrentam-se e podem impedir que o projeto siga em frente” (SATO, 1999).

As organizações cooperativas são entendidas, então, como processos sociais:

O processo de construção de organizações cooperativas são processos de interação que envolvem dimensões de natureza simbólica e material, de ordem política, econômica e psicossocial, onde a técnica é muito importante, mas insuficiente. (SATO, 1999).

Esta maneira de compreender os empreendimentos cooperativos suplementa as abordagens até aqui apresentadas com um ingrediente fundamental: a subjetividade humana. É a visão de uma permanente negociação em que a argumentação se coloca como instrumento privilegiado de coordenação, e a atividade dialógico-discursiva é posta no centro do processo organizativo. Observe-se que há privilégio do elemento cognitivo da subjetividade, porque a dinâmica de interações opera principalmente como negociação de significados, vistos como condutores das motivações e ações na organização:

[...] as negociações terão como objeto não apenas as coisas, mas envolverão, sobretudo, negociações de significados que conduzam à escolha dos objetivos... das motivações que os sustentam, dos meios a serem eleitos e construídos... num contexto conformado por uma série de parâmetros de ordem social, política e econômica no qual essas cooperativas populares se inserirão. (SATO, 1999).

Assim, coloca-se a linguagem no centro da cena. Diferentes falantes com diferentes competências lingüísticas amplificam a assimetria do poder na organização. Sato (1999) chama a atenção para a interação entre os militantes da ES e os sujeitos do processo social, na construção das organizações cooperativas. O exemplo de uma comunidade de bairro que interage com uma ONG ilustra bem a questão:

Os líderes da Associação de Amigos de Bairro pediam ajuda a uma ONG no sentido de organizá-los com vistas a conquistar melhoria de condições de vida. Com esse pedido, a verbalização trazia a informação de que as pessoas da comunidade eram incompetentes para isso. (SATO, 1999).

Uma festa de natal organizada por esta mesma comunidade comprovou, entretanto, a real capacidade organizativa do grupo. Num processo cooperativo e ágil “conseguiram oferecer comida e presentes para as crianças, a partir de doações de comerciantes e do trabalho coletivo dos membros da comunidade... e apoio da PM para prover a segurança do lugar” (SATO, 1999). Os conhecimentos aí envolvidos não são poucos, por isso a verbalização diante da ONG expressou uma “visão dos líderes sobre si mesmos e sobre a comunidade” que a prática evidenciou ser equivocada:

A atividade cooperativa aconteceu apesar das diferenças e das divergências existentes... O problema não são essas diferenças, mas sim a comunidade perceber que têm competência e capacidade organizativa que podem ser postas em prática onde as diferenças não impedem um projeto comum. (SATO, 1999).

Eis a centralidade da dimensão cognitiva. Não se trata unicamente de um problema de auto-percepção dos sujeitos, o que está em jogo é a capacidade de traduzir a competência organizativa de um projeto para outro. As interações poderão ser convertidas em habilidades e consubstanciadas em processos organizativos diversos, a depender de uma habilidade central: a capacidade cognitiva de transitar entre diferentes processos sociais.

Uma imagem que nos ajuda a vislumbrar a organização como processo de interação é a de que, apesar de as pessoas estarem juntas, cada uma cria e vê um filme diferente, ainda que sob o mesmo título. E ao se pensar na organização de cooperativas populares, a pergunta que se tem é a seguinte: ‘como criar um roteiro comum a partir de filmes diferentes?’ (SATO, 1999).

Esteves (2007)⁷ adota esta abordagem para analisar uma empresa assumida por trabalhadores, convertida em cooperativa autogestionária. A descrição do pesquisador revela a proximidade com a abordagem acima descrita:

A situação em que se desenrola o processo social cotidiano da cooperativa é conformada pelas características do grupo social que vive a situação e pelas circunstâncias do ambiente em que a situação ocorre. Para atuar nesse ambiente e conseguir realizar seus objetivos, o grupo conta com uma determinada base técnica e com um repertório cognitivo (constituído pelos conhecimentos e práticas dos participantes). (ESTEVES, 2007, 158).

A ênfase da análise é dada no cotidiano do empreendimento, a forma de contornar as restrições e contingências, a “astúcia de criar alternativas” nas circunstâncias que se apresentam. Esteves (2007) trabalha o conceito de “*ratio* popular” – “uma maneira de pensar investida numa maneira de agir, uma maneira de combinar indissociável de uma maneira de utilizar” (DE CERTEAU *apud* ESTEVES, 2007, p.160) – explicando que os significados são criados em meio às circunstâncias. Explica assim as razões que levaram as pessoas a insistirem no projeto de uma cooperativa, enfrentando uma série de entraves econômicos e legais que marcaram a passagem da empresa falida à cooperativa. O processo de construção da organização demandou tenacidade cognitiva dos sujeitos, e isto se configurou devido à “partilha entre os participantes de um método de produção de significados” (ESTEVES, 2007, p. 160).

A confluência de significados é apresentada como resultante de negociações de interesses, divergentes e convergentes, que levaram a um acordo coletivo. A palavra “entendimento”, em referência aos acordos, era o termo utilizado pelos próprios sujeitos pesquisados quando se descreviam negociações e acordos entre eles.

A palavra ‘entendimento’ pode possuir simultaneamente caráter *social* e *cognitivo*, o que a torna excepcionalmente adequada à compreensão do método pelo qual os cooperados produzem... novas compreensões e novos acordos. (ESTEVES, 2007, 163).

⁷ Trata-se de uma pesquisa de mestrado sob orientação da Profª. Leny Sato.

A negociação de interesses no cotidiano do empreendimento é indissociável da negociação de entendimentos a respeito dos vários aspectos atinentes ao seu funcionamento. Este trabalho da *ratio popular* foi decifrado pelo pesquisador, que formulou a hipótese da existência de eixos cognitivos nos processos sociais em curso, que funcionam como “âncoras cognitivas” (TENBRUNSEL *et al.*, 2004) dos entendimentos e práticas cotidianas. Esteves (2007) propõe a definição fraca de “regras” para as âncoras cognitivas, mas com isso deixa escapar o caráter estruturante que eles aportam às interações sociais constitutivas do empreendimento. Seria mais adequado pensar em *meta-regras práticas* operativas dos processos sociais de construção dos empreendimentos, uma vez que estamos diante de indutores tácitos de regras e práticas cotidianas.

A primeira âncora cognitiva é “*Todos são iguais*”, cujo suporte formal está no mecanismo de decisão próprio da estrutura legal cooperativa, que é determinado pela máxima: ‘uma cabeça, um voto’. Esta “regra” é utilizada para garantir a simetria de poder. Permite a livre circulação e a liberdade de fala, fornece a segurança necessária para se exigir transparência da direção e cobrar atitudes mutuamente. A igualdade é que possibilita uma combinação entre conflito e democracia (ESTEVES, 2007). A segunda âncora cognitiva é “*Todos são responsáveis*”, que tem suporte formal na responsabilidade legal, compartilhada por todos os cooperados, pelos bons e maus resultados da cooperativa. A “regra” é utilizada na cobrança de atitudes e comprometimento mútuo, manifesta-se como uma preocupação cotidiana com as condições do empreendimento. A responsabilidade obriga o cooperado a controlar seu próprio trabalho, e o municia de autoridade para controlar o trabalho de todos (ESTEVES, 2007). A terceira âncora cognitiva é “*Todos estão no mesmo barco*”, seu suporte formal é a própria sociedade cooperativa, enquanto entidade legal que congrega os cooperados. A “regra” é utilizada para manter coesão e unidade do grupo. Entendida como adesão ao projeto, o significado é de um destino comum, com riscos e benefícios compartilhados. A regra define uma sociedade de pessoas, uma vez que ninguém pode ser expulso à revelia e sem motivo grave, fica subentendido que são *estas* as pessoas com que se deve contar para realizar o quer que seja.

A seguir vêm as “características psicossociais dos cooperados” (ESTEVES, 2007), que traduzem o comportamento observado pelo pesquisador e os relaciona a cada uma das “regras”. Tais características aparecem como modos de subjetivação das “regras”, que se deixam observar ao ensejar elementos performativos presentes no processo de compartilhamento dos entendimentos com o grupo. A cada regra se associa uma característica

psicossocial geradora de uma disposição interior (subjéitiva) e uma intenção para a ação (elemento performativo) dos cooperados.

A primeira característica psicossocial é “*Os cooperados se preocupam com a cooperativa*” associada à regra “*Todos são iguais*”. Seu elemento performativo é manter a cooperativa na mente dos cooperados, fazê-los “ocupados e pré-ocupados com ela” (ESTEVEES, 2007, p.166). O que significa pensar na situação econômica, no futuro e no grupo, nos conflitos de interesse presentes e em negociação, nos assuntos do momento, na atuação da administração, dos vendedores, etc. É uma disposição subjéitiva que garante o investimento pessoal no empreendimento. A segunda característica psicossocial é “*Os cooperados controlam a cooperativa*”, associada à regra “*Todos são responsáveis*”. Seu elemento performativo é garantir o controle da cooperativa por parte dos cooperados; o controle visual, atenção e vigilância sobre o que acontece, a exigência de esclarecimento quando julgarem necessário. Atenção e controle mantêm um clima social tenso no cotidiano da cooperativa. A terceira característica psicossocial é “*Os cooperados se sentem membros da cooperativa*”, associada à regra “*Todos estão no mesmo barco*”. Seu elemento performativo é um “sentimento próprio da condição de pertencimento a um coletivo” (ESTEVEES, 2007, p. 167). Os cooperados vivenciam sua situação como associados, e não donos do empreendimento, como alguém que zela pelo lhe foi e é caro. Justifica-se por esta condição a preocupação que sentem, e o controle que exercem sobre a cooperativa aparece novamente, agora no registro do pertencimento.

Finalmente, define-se a “condição simbólica” dos cooperados; entendida como uma construção resultante das singularidades da vivência dos sujeitos na cooperativa. Isto quer dizer que não há prescrição possível nesse caso, mas apenas uma descrição limitada e condicionada pelo contexto da pesquisa:

Esta pesquisa evidencia e nomeia uma das condições simbólicas dos cooperados. É uma condição necessária (quicá entre outras) para que um trabalhador seja cooperado pleno, capaz de viver o cotidiano da cooperativa e nele negociar seus interesses pessoais e coletivos [...] a *alternância de posições*. (ESTEVEES, 2007, p. 167).

Três posições são definidas para explicar a dinâmica dos processos sociais da cooperativa pesquisada. A primeira é a posição de defesa da *cooperativa*, definida pelos interesses dos

sócios do empreendimento, incorporada nos papéis de direção e coordenação, e desempenhada pelos seus ocupantes. A segunda posição é a do *cooperado*, definida pelos interesses dos trabalhadores cooperativados, desempenhada por eles no cotidiano, e também nos eventos em que sua participação é solicitada – reuniões e assembleias. Há, ainda, a terceira posição de *pessoa*, estampada nos interesses pessoais dos cooperados, à vida fora do empreendimento. Esta posição fica “encoberta e geralmente invisível” (ESTEVES, 2007, p. 169), mas os interesses pessoais são tratados como legítimos nas negociações e entendimentos:

[Há...] duas maneira pelas quais a posição de ‘pessoa’ se interpõe nas negociações entre as posições ‘da cooperativa’ e ‘do cooperado’. A primeira diz respeito à comparação entre vida pessoal e cooperativa, a segunda à perspectiva de futuro [...] (ESTEVES, 2007, 169).

Esta exigência de alternância de posições na vivência cotidiana das negociações produz intranquilidade. O processo é experimentado com dificuldade, pois envolve “exposição pessoal, atritos entre cooperados, conflitos de interesses que resultam em divisões do grupo, pressões sobre a administração...” (ESTEVES, 2007, p. 170).

Manifestam-se a esperança e a desesperança numa combinação ambígua e pendular. A esperança é o desejo de que interesses se coadunem espontaneamente, a representação da identidade entre a cooperativa e o grupo de cooperados faz coincidir o um e o múltiplo. A ilusão desta coincidência não tarda a tornar-se evidente e os cooperados se des-iludem com a cooperativa. Neste processo ambíguo, alternam-se sentimentos contraditórios “freqüentemente em um mesmo mês, conforme o momento por que passa a cooperativa”, como descreve Esteves (2007, p. 170).

2.5 A organização em questão (II): as empresas assumidas por trabalhadores (EAT)

A distância entre a vida dos empreendimentos e o intento teórico da ES é espantosa?! O problema mais grave é a oferta de um projeto radicado na criação de organizações ditas

solidárias, cooperativas e autogestionárias, sem a contrapartida de uma fundamentação sólida para esta “questão organizacional” (GUTIERREZ, 2004). A declaração de Paul Singer não deixa dúvidas:

O programa da economia solidária se fundamenta na tese de que as contradições do capitalismo criam oportunidades de desenvolvimentos de organizações econômicas cuja lógica é oposta à do modo de produção capitalista. (SINGER, 2002a, p.112)

A desinterrogação sobre a organização é cara à ES, mas muito mais cara aos sujeitos participantes dos projetos. No caso das empresas assumidas por trabalhadores é patente a desorientação produzida por uma concepção apriorística de organização, puramente intuitiva e definida com base num ideal normativo mal fundamentado. O fenômeno, as vivências e o aprendizado possibilitado pela *construção* do empreendimento são obscurecidos pelo ideário dominante. Imaginar que uma invenção do presente aconteceu há mais de um século ativa o perigo de pressupor que haja quase nada ou muito pouco a ser inventado. Os problemas se resolvem pelo engajamento, quando a organização padece, isto se explica porque o “verdadeiro” engajamento não ocorreu.

Por outro lado, as aproximações empíricas representam uma contribuição *indiscutível* para melhor compreender as organizações em gestação. As pesquisas revelaram contradições, ambigüidades e complexidade silenciadas pela problematização ingênua da solidariedade. Ficou patente a necessidade de situar o projeto da ES no interior do modo de produção capitalista, para não produzir equívocos de interpretação. As organizações aparecem como processos sociais em construção, cuja trajetória, sempre aberta e incerta, produz nos sujeitos uma combinação de intranqüilidade, esperança e criatividade. Enfim, é a humanidade dos empreendimentos que se manifesta com sua força usual quando entra em cena a questão organizacional.

Diante do fenômeno em discussão e para eliminar a polissemia, adota-se daqui por diante o termo *Empresas Assumidas por Trabalhadores* (EAT) como única designação para referenciar as formas alternativas de organização que constituem objeto da pesquisa desta tese: são empresas originadas por processos de crise ou falência e geridas pelos seus ex-trabalhadores, na condição de sócios. De acordo com as pesquisas sobre a sua realidade, as EAT parecem estar definidas mais pela ambigüidade do que pela certeza quanto à sua

natureza solidária, cooperativa ou autogestionária, isto é, podem ou não ser marcadas por vínculos sociais que remetam a estas três formas. Elimina-se, portanto, o pressuposto de que tais características estejam presentes desde o início nos empreendimentos.

A discussão precedente evidenciou a realidade ambígua e complexa das EAT, ao delinearem-se as contradições que perpassam sua organização e gestão. O núcleo problemático da questão organizacional manifestou-se em dupla face:

- a.) *Internamente*, os impasses gerados pela estrutura herdada – padrões de trabalho, tecnologia, modelo de gestão, etc.;
- b.) *Externamente*, a porosidade do empreendimento ao entorno capitalista, principalmente, o imperativo de gerar excedente através da produção de valores de troca.

Isto significa que a experiência real das EAT evidencia pontos vulneráveis de ‘contágio’ heterogestionário, para utilizar uma metáfora epidemiológica. Os aspectos que apareceram como especialmente críticos são três. Em primeiro lugar, a fragilidade com que se apresenta a gestão coletiva do empreendimento, resultando na captura da direção por grupos que coagulam uma “gestão de quadros”, beneficiados pela continuidade das práticas herdadas, devida à inserção no mercado. Em segundo lugar, a “naturalização” e “fetichização” da tecnologia que retardam o processo de adequação sócio-técnica (AST) à autogestão, cujo resultado se apresenta numa somatória de “auto-exploração” e baixa capacidade estrutural de geração de excedentes. A associação entre o patamar tecnológico da empresa e sua submissão à lógica mercantil faz o intento autogestionário ser contraditório e disfuncional à efetividade econômica da EAT, o que reflete processos de AST limitados ao repotenciamento do equipamento herdado. Em terceiro lugar, há a dimensão subjetiva do desgaste emocional, dado o alto investimento psíquico-cognitivo demandado pelo processo social de construção da organização. A dificuldade vivenciada envolve “exposição pessoal, atritos entre cooperados, conflitos de interesses que resultam em divisões do grupo, pressões sobre a administração...” (ESTEVEZ, 2007, p. 170). Manifestam-se sentimentos dúbios: o desejo de que interesses espontaneamente se harmonizem, o desejo de fazer coincidir o um e o múltiplo numa representação que recobre as diferenças do grupo com o signo “cooperativa”. A ilusão desta coincidência não tarda a se tornar evidente, ensejando sentimentos de desilusão com o projeto coletivo.

Conclui-se que a trajetória das EAT pode ser pensada, ela mesma, como empecilho à autogestão. A antiga empresa se faz presente *como uma sombra*. Não apenas o equipamento é herdado, mas a divisão do trabalho e do conhecimento, os hábitos e padrões. A tecnologia convencional funciona como um verdadeiro implante capitalista no seio das EAT. O equipamento é indissociável da dimensão cognitiva e comportamental, ações e decisões por ele implicadas estão no registro da lógica de acumulação máxima e super produtividade do trabalho, o que reflete alienação, monotonia e disciplina. Daí o repertório cultural dos sujeitos ser frequentemente apontado como empecilho às práticas autogestionárias. Habitados ao trabalho parcelado e alienado, não lhes parecerão estranhas a estratificação entre direção e execução, as restrições disciplinares e relações autoritárias com as chefias, a filosofia da especialização, treinamento e segregação do conhecimento, etc. Enfim, os processos sociais da ‘nova’ empresa são herdeiros dos processos sociais da ‘antiga’ empresa.

Todas essas contradições apontam para o problema da transição. As EAT são *organizações em transição*, pois vivem a presença contígua de processos, práticas e regras oriundas tanto da heterogestão quanto da autogestão. As várias dimensões do empreendimento transpiram contradições ensejadas por esta convivência ambígua. É preciso examinar de que maneira esta transição poderia ser realizada, ou se, de fato, ela se realiza, ou, ainda, se a condição ambígua não é a condição de normalidade em empreendimentos com estas características. Quando escapamos das armadilhas ideológicas do ideário da ES, e enfrentamos a questão organizacional, muitas das dificuldades vividas pelos “agentes da ES” passam a ser as nossas, o que motiva novos questionamentos e mobiliza a reflexão.

CAPÍTULO 3. Organizações em transição: empresas assumidas por trabalhadores (EAT) entre heterogestão e autogestão

A trajetória das EAT é problemática. A convivência do novo e do velho produz um conjunto de restrições vivenciadas pelos trabalhadores manifestando empecilhos à autogestão. É importante destacar que não se trata de atribuir de antemão qualquer intenção autogestionária aos sujeitos envolvidos nos processos de transição, mas sim de problematizar os empecilhos à construção de uma gestão compartilhada entre todos. Assim, a distância entre o ideário da ES e a problematização que aqui se inicia é posta logo de início.

No capítulo anterior, foram apontadas contradições e ambigüidades presentes nas EAT, que levaram à formulação do problema da *organização em transição*. De fato, a realidade das EAT demonstrou uma existência intersticial *entre* a heterogestão e a autogestão. Isto significa que os processos, práticas, normas, relações, etc., que potencialmente apontam para uma gestão coletiva ou democrática do empreendimento podem estar obstaculizados. O problema da transição implica a localização desses mecanismos, levando à reflexão a respeito de formas de organização que desentrem a gestão coletiva, tornando-a possível.

Este capítulo é dedicado à discussão da transição entre heterogestão e autogestão, que se faz no registro teórico de modelos de organização pensados e construídos, de alguma maneira, pela referência à passagem de uma estrutura organizacional burocrática e capitalista para outra estrutura organizacional democrática e autogerida. O objetivo é destilar aspectos que auxiliem a compreensão tanto da forma das organizações geridas coletivamente quanto de uma concepção geral de gestão coletiva. Evidentemente, a forma da organização e a gestão coletiva são pensadas como as duas faces de uma mesma moeda: a EAT.

O capítulo apresenta inicialmente três modelos teóricos de organização, para, em seguida, discuti-los com o objetivo de destilar os conceitos de organização democrática autogerida e gestão coletiva. A seleção dos modelos se deve à filiação de cada um deles. O primeiro tem inspiração em Weber, propõe uma concepção que inverte o tipo-ideal de organização

burocrática para desenhar seu oposto polar, no tipo-ideal coletivista democrático. O segundo modelo tem inspiração na teoria dos sistemas e é fundamentado no pensamento complexo. Trata-se de uma configuração que inclui estruturalmente sua própria transformação, a proposta parte do conceito de tecnologia apropriada para construir um desenho organizacional que inscreve o governo democrático como uma característica estrutural da empresa. O terceiro modelo, de inspiração marxista, é uma tentativa deliberada de construção de uma organização formal autogestionária, pelo recurso à desconstrução da empresa capitalista tradicional. O experimento teórico de inversão da empresa tradicional leva, então, a uma proposta de estrutura formal para a empresa autogerida. No final do capítulo, os três modelos são sintetizados em três figuras representativas da transição, isto permite por em discussão a forma da organização autogerida e a concepção de gestão coletiva, de modo a melhor ajustar a análise das EAT, enquanto fenômeno organizacional.

3.1 Organização e gestão das EAT: três modelos teóricos

A partir de agora, busca-se fundamentos em pensadores que enfrentaram o problema de modelar formas alternativas de organização no contexto de produção capitalista. Os três modelos propostos foram elaborados nos anos 1970-80, refletindo a emergência de preocupações teóricas com os formatos organizacionais *sui-generis* que marcam o período (MOTTA, 2003). Inicialmente, discute-se um tipo-ideal formulado pra explicar o formato de organizações alternativas emergente nos EUA. Em seguida, um modelo formulado sob influência da abordagem sócio-técnica, inspirado pela tecnologia apropriada e os sistemas auto-organizados. Finalmente, um modelo radicado na perspectiva marxista, que representa um esforço teórico de isolar a autogestão na unidade produtiva para bem caracterizar a estrutura organizacional autogestionária.

3.1.1 O tipo-ideal não-burocrático: a organização coletivista

Durante as décadas de 1960 e 1970, os EUA testemunharam o surgimento de um grande número de organizações coletivas e cooperativas. Em meio a este *boom*, Joyce Rotschild-

Whitt (1979; 1982) propôs um tipo-ideal para descrever o fenômeno: a “organização coletivista”, definida como “alternativa ao modelo racional-burocrático”. A partir de pesquisa de campo em que várias dessas experiências foram observadas e descritas, foi idealizado um modelo coletivista-democrático com o objetivo de abarcar os diferentes formatos organizacionais emergentes – coletividades, cooperativas, empresas de propriedade de trabalhadores, organizações comunitárias [*grassroot*] – que operavam grande variedade de negócios – padaria, clínica de saúde feminina, carpintaria, eletrônica, etc. (ROTSCHILD-WHITT e WHITT, 1986).

De acordo com a autora, esses grupos organizavam-se de forma participativa-democrática, eram inspirados em “contra-valores”, porque rejeitavam conscientemente as normas burocráticas, e se auto-intitulavam “instituições alternativas” (ROTSCHILD-WHITT, 1979; 1982). O espírito “anti-burocrático” manifestava-se na crítica sócio-econômica e psico-social às instituições tradicionais; em essência, estas experiências referiam-se a práticas sociais que desafiavam, explícita ou implicitamente, os padrões dominantes (KANTER e ZURCHER, 1973).

O desconhecimento sobre estas organizações alternativas apontava a necessidade de um novo modelo teórico. Este foi o mote para buscar inspiração na obra de Max Weber, suas análises da tipologia da ação social, autoridade e organização deram as pistas para a decifração do fenômeno:

Max Weber delineou quatro tipos de ação social: tradicional, afetiva, racional-instrumental e racional-conforme-valores. As três primeiras formas correspondem respectivamente aos fundamentos da autoridade tradicional, carismática e racional-legal, e cada um deles corresponde a uma organização específica [patriarcal, comunitária e burocrática]. Porém, a última forma de ação social não tem contrapartida na tipologia de autoridade ou de organização. (ROTSCHILD-WHITT, 1979, p. 509).

As indicações de Weber dão conta de uma tensão permanente entre ação instrumental e ação dirigida por valores, uma fricção entre racionalidade formal e substantiva que caracteriza o contexto social moderno (ROTSCHILD e WHITT, 1986). A inevitável referência aos valores morais da sociedade desafia a crescente formalização e dominação burocráticas. A formalidade legal não é capaz de recobrir completamente os valores sociais: sem o suplemento moral a sociedade moderna tornar-se-ia insustentável. “Na visão de Weber, o

conflito entre justiça formal e substantiva não tem solução” (BENDIX *apud* ROTSCILD-WHITT, 1979, p. 510).

Quando se pensa em tipos-ideais, as modulações e graduações são descartadas pelo artifício metodológico. Nesses termos, a burocracia elimina por completo quaisquer considerações estranhas à divisão do trabalho, normas racional-legais, impessoalidade, profissionalismo, etc. (MOTTA e PEREIRA, 1988). É com este artifício que Rotschild-Whitt (1979) constrói um tipo-ideal coletivista-democrático, pensando-o em oposição ao tipo-ideal racional-burocrático:

O oposto polar da burocracia formal e monocrática desenhada por Weber seria uma democracia completamente coletivizada, radicada em princípios da racionalidade substantiva. (ROTSCHILD-WHITT, 1979, p. 510).

A realidade das organizações pesquisadas indica a rejeição de toda autoridade de origem tradicional, carismática ou burocrática; somente decisões que reflitam a vontade coletiva são consideradas moralmente legítimas, trata-se de uma democracia de base consensual. “As empresas de propriedade e gestão coletiva representam um dos legados mais importantes dos movimentos anti-autoritários dos anos 1960” (ROTSCHILD-WHITT, 1979, p. 510). As coletividades desenvolveram um *modus operandi* consistente e coeso que manifesta a centralidade dos valores, isto autoriza embasar nessas experiências a formulação de um tipo-ideal de organização radicado na racionalidade substantiva (ROTSCHILD e WHITT, 1986).

O procedimento para esta construção é o cotejo da organização coletivista com a burocracia, feito com base em oito dimensões descritivas que permitem comparar e distinguir ambos os tipos-ideais de organização. As dimensões utilizadas são: autoridade, regras, controle social, relações sociais, recrutamento e promoção, estrutura de incentivos, estratificação social e diferenciação. Procedeu-se assim à descrição do novo tipo-ideal, para, em seguida, compará-lo às organizações burocráticas. Os pontos essenciais apresentados pela autora são descritos a seguir, e a comparação com a burocracia será representada no Quadro 3.1, extraído de Rotschild-Whitt e Whitt (1986).

A base sobre a qual repousa a *autoridade* é entendida como aspecto que melhor distingue o tipo de organização coletivista-democrática da burocracia. A autoridade reside na coletividade como um todo; uma noção que emana da crença anarquista de que é possível alcançar o

ordenamento social sem o recurso das relações de autoridade. Devido à abolição das relações de poder, não há hierarquia, e, portanto, o problema da obediência não se coloca. Pressupõem-se a auto-disciplina e o comportamento cooperativo.

A democracia interna é direta e não caracteriza um processo de representação. Todos têm total direito de participar e devem fazê-lo. Opera um grande “processo de consenso”:

[...] no qual todos participam na formulação coletiva dos problemas e na negociação das decisões... Somente decisões que se evidenciam como portadoras do consenso do grupo têm o peso da autoridade moral[...] Em termos weberianos, estamos diante de organizações que clamam por libertarem-se do *Herrshaft*” (ROTSCHILD-WHITT, 1979, p. 512; 1982, p. 27; ROTSCCHILD-WHITT e WHITT, 1986, p. 52).

Dado que o fundamento da autoridade está no coletivo como um todo, entende-se que não haja relação de dominação entre indivíduos. O controle é feito diretamente pelos membros da organização, é exatamente porque se trata “de um tipo de organização coletivamente controlada, que se optou pela designação *coletivista* ou *coletivista-democrática*” (ROTSCHILD-WHITT, 1982, p. 27).

As *regras* são escassas, utilizadas com parcimônia e reduzidas ao mínimo necessário. De fato, persegue-se a minimização do uso de regras, por meio da drástica redução “das esferas de atividade organizacional sujeitas ao governo explícito das regras” (ROTSCHILD-WHITT, 1979, p. 512). No lugar do formalismo característico da burocracia, conduz-se operações e administração de modo *ad-hoc*. A tendência é desrotinizar o enfrentamento de problemas, ajustar as decisões caso a caso, e orientá-las para a análise de peculiaridades. As decisões não são, entretanto, arbitrárias, fundamentam-se em valores substantivos aplicados consistentemente na análise dos eventos, o que permite certa previsibilidade e cálculo de expectativas, dadas as premissas éticas evocadas em cada caso.

O *controle social* repousa nas relações pessoais e morais existentes entre os membros do grupo. O controle centralizado e por meio de regras padronizadas é tido por ilegítimo; em seu lugar são postos o apelo moral e as relações pessoais como mecanismos centrais de controle. A obediência tende a ser normativa, e as justificativas são feitas com valores morais. A homogeneização do grupo é efeito dos mecanismos de controle social, a convicção e respeito

aos valores e pressupostos orienta a seleção dos integrantes. Ao mesmo tempo, são rejeitados aqueles que possam desafiar estes pressupostos e valores:

Quando a relação pessoal e o apelo moral são os meios de controle social, é importante e talvez necessário que o grupo selecione membros que compartilhem sua base de valores e visão de mundo. (ROTSCHILD-WHITT e WHITT, 1986, p. 54).

O *recrutamento* dispensa certificados, treinamento especializado ou padrões institucionalizados de competência; realiza-se na base da amizade e da identificação em termos de valores compartilhados. Valem também atributos pessoais considerados congruentes com o modo coletivo de organização. Em termos de *carreira* quase nada é definido, não há trajeto ou plano prévio. Não é possível haver promoção sem haver hierarquia de cargos, a própria concepção de carreira inexistente, ainda que a dedicação ao trabalho possa ser intensa. Nesse sentido, é significativo o fato dessas organizações atraírem, geralmente, pessoal qualificado, capaz de responder a demandas administrativas e/ou operacionais, e gerir a organização coletivamente, dispensando a rígida divisão do trabalho entre eles (ROTSCHILD-WHITT, 1979, p. 515).

A *estrutura de incentivos* assenta, primeiramente, nos propósitos e valores compartilhados, depois, nos laços de amizade e, finalmente, nos incentivos materiais. Um incentivo central às organizações coletivistas é o substancial controle que seus integrantes detêm sobre o trabalho executado. O trabalho é prenhe de sentido à medida que é estruturado pelos executantes, que têm controle sobre os processos e os resultados obtidos.

Mas, há duas faces da moeda. Interesses de outra ordem foram identificados nos grupos, tais como benefícios indiretos de prestígio e imagem. Além disso, os óbvios benefícios econômicos de uma cooperativa de consumo, por exemplo, incentivam a participação de seus membros. O importante é entender que a assunção pública dos interesses individualistas ou materiais é evitada:

Porque os ganhos materiais não fazem parte do vocabulário aceitável das motivações nessas organizações, a discussão pública de tais motivos é suprimida. (ROTSCHILD-WHITT e WHITT, 1986, p. 57).

A *estratificação social* é combatida, em vista do ideal igualitário que guia as organizações coletivistas. A máxima diferença de remuneração nelas encontrada foi a proporção 2:1. Quando se trata de remuneração exclui-se explicitamente “considerações a respeito do valor do indivíduo para a organização” (ROTSCHILD-WHITT, 1979, p.516). A pretensão é eliminar os signos de prestígio que possam colidir com a mensagem de que “a organização constitui uma fraternidade de pares” (ROTSCHILD-WHITT, 1979, p.517). As roupas, instalações, compartilhamento de tarefas, processos coletivos de decisão são administrados para tornarem-se expressões da igualdade de *status*.

A *diferenciação* é minimizada, a começar pela meta de eliminar as distinções entre trabalho intelectual e manual, bem como administrativo e operacional. As práticas de rodízio de funções, trabalho em grupo e compartilhamento de tarefas são comuns. O conhecimento especializado é desmistificado pela educação interna. Idealmente, as competências são coletivas, ou seja, estão presentes indistintamente em todos:

Na organização completamente democratizada, todos gerenciam e executam o trabalho. Esta pode ser a forma fundamental pela qual o modo de organização coletivista altera as relações sociais de produção.(ROTSCHILD-WHITT, 1979, p.517).

Reuniões para discussão de aspectos administrativos são abertas a todos, e convocadas quando um problema é identificado por alguém. Não há estratificação de gestores no grupo, todos cumprem este papel indistintamente. Um efeito importante da estrutura democrática é a efetiva simplificação da administração, que reforça a desmistificação do conhecimento especializado.

Rotschild-Whitt e Whitt (1986, p. 61) enfatizam que dentre as oito dimensões mencionadas, há duas mais centrais e essenciais ao modelo: *as bases da autoridade* e *o tipo de divisão do trabalho*. A primeira é tomada da tradição weberiana, em que as *bases legitimadoras da autoridade* representam o núcleo do modo de organização; a segunda tem raiz em Marx, para quem a *divisão do trabalho* é radical das relações sociais de produção (ROTSCHILD-WHITT, 1979, p. 525). Mas, esta combinação é possível porque a forma de controle e gestão está ancorada na racionalidade substantiva:

O controle democrático é a mais importante característica da organização coletivista, tal como o controle hierárquico para a burocracia... A burocracia maximiza a racionalidade formal precisamente por meio do controle centralizado no topo da organização; a organização coletivista descentraliza o controle a ponto de ser necessária a lógica alternativa da racionalidade substantiva para tornar-se organizável. (ROTSCHILD-WHITT e WHITT, 1986, p. 61).

Definidos os contornos do modelo de organização coletivista-democrática, ele pode ser visualizado como tipo-ideal oposto da organização burocrática. O Quadro 3.1 compara as oito dimensões, descrevendo-as para ambos os casos.

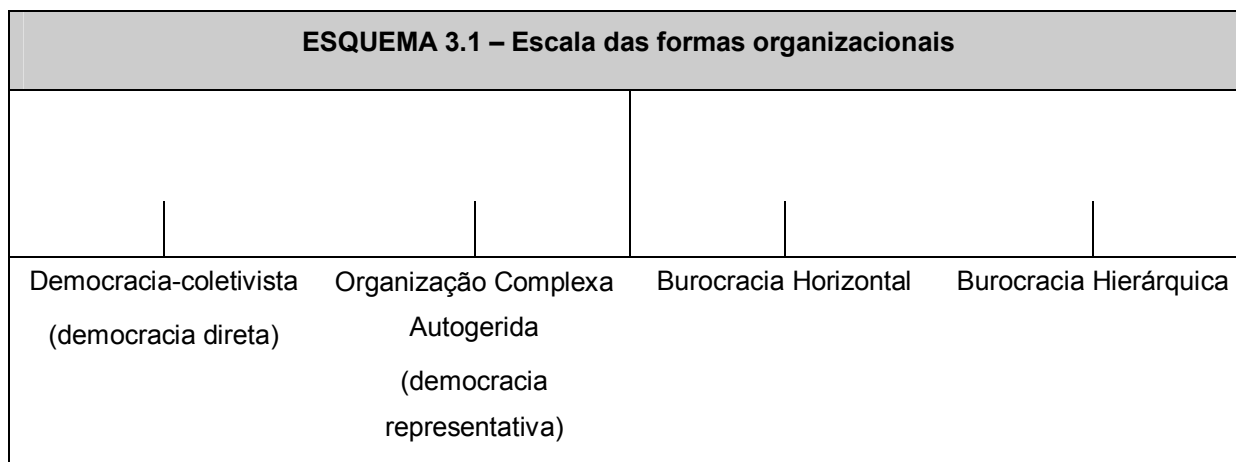
QUADRO 3.1 - Comparação entre tipos-ideais de organização		
Dimensão	Organizações Burocráticas	Organizações Coletivista-democráticas
Autoridade	Atribuída a indivíduos que ocupam cargos ou possuem especialidades; hierarquia de postos; Obediência às regras universais fi-xadas em vista da sua implementação via atribuições hierárquicas dos cargos.	Reside na coletividade como um todo; se delegada, sempre temporariamente, sujei-ta a revogação e retomada; Obediência ao consensual coletivo, sempre fluido e aberto a negociação
Regras	Formalização de regras fixas e universais; calculabilidade e apelo a decisões com ba-se na sua correspondência às regras for-mais e escritas	Mínimo de regras estipuladas; primazia das decisões <i>ad hoc</i> individualizadas; alguma calculabilidade possível na base do conhecimento dos valores éticos substan-tivos envolvidos na situação
Controle Social	Comportamento na organização sujeito ao controle social, principalmente por meio de supervisão ou regras e sanções padroni-zadas. Secundariamente, por meio da seleção de pessoal homogêneo, sobre- tudo para os níveis superiores	Baseado diretamente na interação pessoal e apelo moral implicado, ou, ainda, na seleção homogênea de pessoal
Relações Sociais	Ideal de impessoalidade. Relações segmentadas e instrumentais, baseadas em papéis.	Ideal de comunidade. Relações holísticas, pessoais e dotadas de valor intrínseco

Recrutamento e Promoção	Emprego baseado em treinamento especializado e certificação formal	Emprego baseado em amizade, valores sócio-políticos, atributos pessoais, além da avaliação informal de conhecimentos e habilidades
	Emprego constitui uma carreira; avanço baseado em tempo de casa ou realizações de reconhecido mérito	Concepção de carreira não faz sentido; não há hierarquia das posições existentes
Estrutura de Incentivos	Remuneração é o principal incentivo	Incentivos normativos e de solidariedade são os mais importantes; incentivos materiais são secundários
Estratificação social	Distribuição isomórfica de prestígio; privilégio e poder (remuneração variante conforme o cargo); hierarquia justifica a desigualdade	Igualitária; pouca ou nenhuma diferença de remuneração, porque limitada pela coletividade
Diferenciação	Máxima divisão do trabalho; dicotomia entre trabalho intelectual e manual, tarefas administrativas e operacionais	Mínima divisão do trabalho; mistura de tarefas administrativas e operacionais, e trabalho intelectual e manual com reduzida divisão
	Especialização máxima de trabalho e funções; papéis segmentados. Conhecimento técnico retido e restrito. Ideal do <i>expert</i> técnico-especialista	Disseminação de trabalho e funções; papéis holísticos. Desmistificação das especialidades; ideal do fazer amador diletante

Tradução livre do autor a partir de Rotschild-Whitt e Whitt (1986, p. 62-3)

Rotschild-Whitt (1979; 1982) entende ser possível desenhar um contínuo entre os dois tipos-ideais opostos, estender a polaridade numa escala (Esquema 3.1), indicando não haver ruptura na passagem de um a outro. Na escala são sugeridos dois tipos intermediários: organização complexa autogerida e burocracia horizontal. A ilustração é intitulada “*range of organizational forms*”⁸, sugerindo a existência de tipos híbridos. Embora estes não tenham sido definidos pela autora, ela afirma que “na prática, as organizações são híbridos”, pois a burocracia em sua forma pura e monocrática é uma realidade tão improvável quanto a forma pura e completa do tipo-ideal democrático-coletivista (ROTSCHILD-WHITT, 1979, p. 510; 1982, p. 24).

⁸ Título o original do quadro traduzido por “Escala das formas organizacionais”.



Reproduzido pelo autor a partir de Rotschild-Whitt (1982, p. 46)

Uma vez que os tipos-ideais são abstrações, não causa surpresa certo desajuste com a realidade, mas o modelo apresentado combina polaridade e continuidade sem efetivamente problematizá-las. A dificuldade está em representar uma ‘função organização’ num eixo que liga um pólo a outro, pensada como *função contínua*, numa representação das formas sem rupturas ou vazios. Por fundar-se numa idealização, o procedimento acaba por exagerar na plasticidade das formas, e pode induzir ao erro, porque permite a leitura diacrônica da escala: imaginar uma única organização capaz de percorrê-la continuamente, sem rupturas estruturais.

O privilégio dado à continuidade fragiliza o modelo, porque acaba por problematizar a transição sem poder resolvê-la. O modelo é insuficiente para descrever o processo de transformação de uma estrutura organizacional burocrática em outra coletivista-democrática. A autora explica que o procedimento tem a intenção de demarcar teoricamente os limites da realidade organizacional, precisamente os dois pólos do contínuo:

As organizações deste estudo são evidentemente raras e casos extremos. Elas apresentam uma anomalia, à medida que rejeitam o isomorfismo de formas externas à organização. Exatamente por isso têm grande significado teórico. Por estarem próximas ao pólo oposto da burocracia elas permitem estabelecer os limites da realidade organizacional. (ROTSCHILD-WHITT, 1979; p. 525).

Esta demarcação dos extremos permite à autora tecer considerações a respeito de problemas ligados à realização das organizações coletivista-democráticas: um conjunto de “restrições e custos sociais” que resultariam numa realização incompleta ou “democracia imperfeita” (ROTSCHILD-WHITT, 1979; p. 518). Eis as restrições elencadas: tempo, homogeneidade, intensidade emocional, indivíduos não-democráticos, restrições ambientais e diferenças individuais.

O *tempo* seria uma restrição combinada a um custo social, porque organizações coletivistas demandam mais tempo para decidir: reuniões, processos de comunicação e deliberação por consenso são demorados. A *homogeneidade* seria uma restrição que limita a base social da organização, o que se deve ao inevitável acordo sobre valores, metas, formas de trabalhar e organizar, que impede adesões não alinhadas ao projeto. A *intensidade emocional* seria um custo social ligado às exigências de envolvimento e compromisso com a organização, combinadas à pessoalidade das relações sociais. Na contramão da homogeneidade, poderia haver restrições causadas por *indivíduos não-democráticos*, com dificuldades de adaptação à estrutura organizacional coletiva e cooperativa.

Haveria também *restrições* de ordem cultural, legal e econômica *com origem no ambiente*. A compreensão do projeto pela sociedade pode ser difícil, o que acarreta, por exemplo, dificuldade com o ajustamento jurídico-legal da forma coletivizada e resistência de agentes financiadores, fornecedores e mesmo clientes. As *diferenças individuais* seriam também uma restrição, posto que o projeto democrático caracteriza-se pelo respeito das diferenças, e isso poderia minar a realização dos ideais igualitários. Internamente, a capacidade individual de influenciar outros membros ganharia relevo devido à inexistência de relações de autoridade, o que funciona como difusor de diferenciação pessoal.

A descrição da “democracia imperfeita” parece um conjunto de disfunções ‘contra-burocráticas’. Toma o tipo-ideal por real e o examina no plano lógico, como se fosse um simples desdobramento das características elencadas. Encontra, assim, as inconsistências da organização coletivista-democrática. Tal como conceitua Merton (1970, p.118), “disfunções são aquelas conseqüências observadas que diminuem a adaptação ou o ajustamento do sistema” – mas, (des)ajustamento a que?

Por estranho que pareça, as imperfeições democráticas são desvios atribuídos a um tipo-ideal de organização?! Ora, os tipos-ideais são úteis para delimitar não a realidade, mas formas abstratas. Não se trata de escolher entre ‘gastar mais tempo para decidir democraticamente’ ou ‘decidir monocraticamente’, pensar nisto como pura e simples opção é puro e simples experimento mental. A escolha real se faz de outro modo, trata-se, portanto, de idealizações e não de organizações, por assim dizer, de carne e osso.

O tipo-ideal é uma concepção formal que oferece uma descrição positivada da organização alternativa coletivista-democrática. No conceito construído, a razão substantiva é exterior à forma da organização, e responde pela modalização das oito dimensões descritivas. A forma está separada do objeto (organização), por isso, a diferença entre as diversas formas de organização é in-formada exteriormente. O resultado é que esta diferença não parece ser problematizada enquanto tal, é colocada para fora da fronteira organizacional, torna-se exterior e domesticada numa escala, num contínuo. A manifestação da contradição no interior da organização é vista como uma disfunção.

O modelo analisado pressupõe que as regras sejam constantemente escrutinadas pelo coletivo. No tipo-ideal coletivista-democrático, a formalização é marcada por certa precariedade que perturba a própria lógica da análise formal: como pensar a forma que é permanentemente ‘re-forma’, senão como ‘dis-forme’? O problema foi claramente sinalizado por Rotschild-Whitt ao utilizar o signo “anomalia”, numa passagem já citada:

As organizações deste estudo são evidentemente raras e casos extremos. Elas apresentam uma *anomalia*, à medida que rejeitam o isomorfismo de formas externas à organização. (ROTSCHILD-WHITT, 1979; p. 525, grifo meu)⁹.

A exterioridade entre razão substantiva e forma da organização é resolvida pelo recurso aos modos híbridos, em que a racionalidade parece perder substância e ganhar realidade. Este *problema da forma* – e da *reforma* e do *disforme* – é constitutivo das modalidades organizacionais alternativas, que definem as EAT.

⁹ Reproduzo a passagem sem tradução para dirimir dúvidas: “*The organizations in this study are admittedly rare and extreme cases. To the extent that they reject received forms of organization, they present an anomaly. For precisely this reason they are of great theoretical significance. By approaching the polar opposites of bureaucracy, they allow us to establish the limits of organizational reality.*” (ROTSCHILD-WHITT, 1979; p. 525).

3.1.2 Sistemas sócio-técnicos “alternativos”: modelo adaptativo-complexo:

O problema da forma é central ao “modelo adaptativo-complexo” de organizações sociais, elaborado por Ramon Moreira Garcia (1987). Este estudioso dos formatos alternativos de organização publicou a maior parte de seus trabalhos durante a década de 1980, dedicando-se ao estudo de temas tais que democracia organizacional, autogestão, cooperativismo e movimentos que naquele período eram chamados alternativos.

Garcia (1987) identifica como “setores alternativos” a economia informal e o movimento ecológico, e trata de analisar a inserção desses movimentos na dinâmica da reprodução capitalista. Em artigo sobre a trajetória do autor, Gutierrez, Freitas e Cattani (2004) descrevem preocupações intelectuais que o aproximam do tema das EAT:

Garcia acreditava no aumento da importância do que ele chama de setor informal e alternativo da economia – que hoje chamaríamos de terceiro setor ou de economia social e solidária – e em sua capacidade de apontar novas formas de organização da produção. (GUTIERREZ, FREITAS e CATTANI, 2004, p. 112).

As idéias de Ramon Garcia (1992; 1988; 1987; 1986; 1984; 1983; 1980a; 1980b; GUTIERREZ, FREITAS e CATTANI, 2004) contemplam a dimensão política implícita nos projetos organizacionais alternativos. O modelo organizacional apresentado (GARCIA, 1987) deve ser visualizado como um esforço de sintonizar organização e desenvolvimento humano, de maneira gradual e crescente. A capacidade crítica-reflexiva dos sujeitos humanos é uma característica singular dos sistemas sociais, o que põe a emancipação no centro da abordagem sistêmica adotada para a construção do modelo:

A partir de uma leitura cuidadosa e sistemática das obras de Alberto Guerreiro Ramos e Paulo Freire, o pesquisador [Garcia] percebe a realidade como uma totalidade em que o sujeito social não somente é um produto de suas circunstâncias, porém, também, graças a seu engajamento crítico, um ativo criador dessas mesmas circunstâncias. (GUTIERREZ, FREITAS e CATTANI, 2004, p.110).

O modelo adaptativo-complexo é pensado como uma configuração organizada que inclui estruturalmente sua própria transformação. O autor aborda as organizações pelo prisma da tecnologia apropriada, próxima àquela dos processos de adequação sócio-técnica (ver Capítulo 2). A tecnologia apropriada é crítica ao conceito tradicional de tecnologia, e questiona a concepção imitativa de desenvolvimento econômico.

A visão tradicional entende ser possível submeter os sistemas técnicos ao escrutínio do estado da arte, calculando uma distância ou “brecha tecnológica” para demarcar a posição relativa do sistema diante de um limiar tecnológico e evolutivo. A visão é centrada numa perspectiva econômica e quantitativa, fundada numa concepção universalista de desenvolvimento, que fornece o padrão para o cálculo das brechas.

A tecnologia apropriada, ao contrário, dispensa noções tais que imitação, padrão, ritmo ou forma de desenvolvimento, por que:

[...]busca na cultura uma fonte de inspiração para um novo estilo de desenvolvimento [...] já não se trata de distâncias físicas ou quantitativas, senão de estilos de produzir, de consumir, de viver e de trabalhar. (GARCIA, 1987, p. 28).

O sentido de “apropriada” é duplo. De um lado, compreende a idéia de pertinência (*appropriateness*), de outro, compreende autonomia, auto-suficiência e não-dependência. Uma tecnologia será tanto mais apropriada quanto mais “contribuir para a revalorização das condições globais de vida e produção – técnicas e sociais – de uma dada comunidade” (GARCIA, 1987, p. 28). A tecnologia se define a partir de múltiplas dimensões, é concebida como expressão dessa multiplicidade (Quadro 3.2).

A pertinência de uma tecnologia não se vincula a padrões pré-definidos de desenvolvimento, relaciona-se às combinações e arranjos distintos das múltiplas dimensões, sempre contextualizados pela emergência de problemas concretos. Tem-se, então, um conjunto de possíveis soluções dentre as quais algumas mais pertinentes que outras. Por isso “a verdadeira compreensão do que seja tecnologia apropriada implica a sua própria crítica” (GARCIA, 1987, p. 29). O aparato técnico, em si mesmo, não determina os limites de sua

instrumentalidade; ele está submetido a uma potencialidade inventiva. A técnica contribui efetivamente para a realização das formas alternativas de organização, quando orientada por interesses emancipatórios de reinvenção.

QUADRO 3.2 – Múltiplas Dimensões da Tecnologia Apropriada:	
Dimensão	Contempla questões relativas a:
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ baixo custo de capital por pessoa empregada; ▪ baixo custo de capital por unidade produzida; ▪ utilização de recursos produtivos locais; ▪ escala adequada de produção; ▪ facilidade de fabricação, utilização e manutenção dos sistemas e equipamentos;
Sócio-cultural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ adequação aos padrões culturais da população; ▪ qualidade intrínseca do que é produzido; ▪ diminuição das desigualdades e prevenção da exploração; ▪ desencorajamento da alienação; ▪ crescimento pessoal, apoio existencial e social nos locais de trabalho.
Política	<ul style="list-style-type: none"> ▪ diversificação de oportunidades à circulação local de riquezas; ▪ acesso, domínio e autonomia de ações; ▪ ampliação da auto-suficiência e autoconfiança (self-reliance); ▪ redução da dependência externa; ▪ revalorização dos setores ditos tradicionais; ▪ modificação da organização social do trabalho.
Científico-Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estímulo à capacidade inovadora local; ▪ revalorização de tarefas e papéis produtivos; ▪ estímulo à pesquisa e experimentação tecnológica; ▪ melhoria do desempenho e competência científico-tecnológica.
Ecológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poluição e exaustão dos recursos não renováveis; ▪ equilíbrio ecológico e balanço energético; ▪ harmonia com a natureza e limites críticos do desenvolvimento.

Adaptado pelo autor a partir de Garcia (1987)

A tradição tende a reduzir a tecnologia a seus aspectos materiais; entretanto, é indispensável considerar a dimensão não material, expandindo a concepção para aspectos tais que “o conhecimento, a habilidade, a experiência, o ensino e *as formas de organização*” (GARCIA, 1987, p. 29). A abrangência do fenômeno tecnológico é camuflada pela visão tradicional, o

reducionismo da técnica é parte da sua naturalização. A fetichização e a naturalização da tecnologia já foram apontadas como empecilhos à transformação dos processos de trabalho (ver Capítulo 2, item 2.3.2). O imperativo da técnica é uma das mais potentes ferramentas de manutenção do *status quo*. A alienação do trabalhador é um dos resultados mais efetivos desse reducionismo. “As razões técnicas inerentes ao processo de trabalho” são impostas aos trabalhadores, mas suavizadas pelo argumento ‘legítimo’ da inevitabilidade técnica. Assim, se esconde um modo de “regulação social” portador de um “código autoritário” (FARIA, 1985, p. 58). O aparato técnico demanda mobilização cognitiva e comportamental no registro de interesses de acumulação, e o inevitável impacto nos operadores humanos é mitigado pelas tais razões técnicas. Ou seja, em nome da tecnologia, as relações sociais são orientadas por interesses específicos:

[...]a racionalidade da regulamentação social se converte em racionalidade das técnicas para controlar um comportamento necessariamente conflitual e para induzi-los a cooperar com objetivos que lhes são estranhos. (FARIA, 1985, p. 58).

A tecnologia apropriada recusa submeter o social à técnica, preferindo tomá-la por expressão humana situada socialmente e, em princípio, aberta a inúmeras possibilidades. Esta concepção leva em conta que todo o contexto é tributário de uma trajetória que não se fecha em pré-determinações. A tecnologia em si mesma “não é nem apropriada nem imprópria”, a valorização das “condições globais de produção” tem como implicação que a pertinência de uma tecnologia somente será definida face a “circunstâncias econômicas, sociais, culturais e políticas” da coletividade que dela se apropria (GARCIA, 1987, p. 29)..

Garcia (1987) reivindica o estatuto da tecnologia como “ato de cultura”, ao contestar a perspectiva “mecânico-fatalista”, fazendo referência à visão tradicional. O contraponto desenha a perspectiva da “invenção social”:

A visualização da tecnologia como uma ‘invenção social’, ou melhor, como um ‘ato de cultura’, na qual interferem inúmeras dimensões, constitui, sem dúvida, um novo paradigma. Como tal, coexiste com as visões economicistas mais tradicionais da tecnologia como fator de produção ou como elemento privilegiado dos processos globais de acumulação e transferência de capital. (GARCIA, 1987, 31).

A dimensão cognitiva que subjaz a todo ato técnico é, assim, enfatizada. Garcia pensa a presença do novo como *reconfiguração da técnica, numa nova Gestalt* (GARCIA, 1987, p. 31). O “novo” deve ser entendido como “forma de pensamento inteiramente diferente”, resultante de “um princípio que sempre existiu, e do qual não nos apercebemos... que escancara portas e janelas a novas explorações” (GARCIA, 1987, p. 31). Esta aproximação possibilita abordar a dimensão processual das rupturas estruturais, a transformação é vista como processo social.

Vale esclarecer que esta abordagem gradualista das transformações sociais deriva de uma compreensão muito específica da teoria dos sistemas. Como apontam Gutierrez, Freitas e Catani (2004), o pensamento de Ramon Garcia inverte o raciocínio do equilíbrio dos sistemas, entendendo que o desequilíbrio permanente rege seu funcionamento:

A partir da leitura de um texto da década de 1930, de Ludwig Von Bertalanffy, [Garcia] sustenta que o equilíbrio não é fruto de mecanismos de controle, mas sim da manutenção do desequilíbrio.... Para as ciências naturais, segundo a leitura que faz de Bertalanffy, a vida não é manutenção ou restabelecimento do equilíbrio, mas essencialmente a manutenção do desequilíbrio.(GUTIERREZ, FREITAS e CATANI, 2004, p.111).

Do ponto de vista do pensamento social, este permanente estado de desequilíbrio se mostra pela emergência de diferentes formas de organização, própria da dinâmica inerente aos sistemas sociais. As totalidades são suficientemente complexas, diferenciadas e contraditórias para produzirem sua própria transformação. A transformação da totalidade social é pensada como reorganização interna à própria totalidade, por um processo de interações dialéticas. A atenção especial dada pelo autor ao setor informal e alternativo da economia denota esta aproximação pelo flanco da complexidade; a emergência de novas formas de organização nesse setor é indicativa de uma potencial transformação do todo social. A emancipação humana é o motor crítico a partir do qual a abordagem sistêmica é incorporada.

A criação do modelo adaptativo-complexo se faz a partir desta orientação teórica, que associa tecnologia apropriada, formas de organização e nova *gestalt*. A preocupação é construir um modelo de organização que inclua estruturalmente sua própria transformação (GARCIA, 1992, p. 168). A transformação na organização é pensada como processo de aprendizado

coletivo para a autodeterminação, com ponto de partida na reflexão dos sujeitos sobre sua realidade econômica, social e política.

Nesse sentido, a autogestão enquanto projeto transformador é o resultado de um processo reflexivo orientado por valores substantivos direcionados à emancipação dos sujeitos participantes. A nova *gestalt* orientadora do projeto é, antes de mais nada, garantida por valores substantivos. A autogestão não resulta do voluntarismo ou boa vontade dos participantes, mas do desenho de um projeto ético que lhe é subjacente: “a subordinação das regras aos valores substantivos de um projeto ético claramente definido” (GUTIERREZ, FREITAS e CATANI, 2004, p. 109).

Os fundamentos do modelo adaptativo-complexo constituem o “paradigma dos processos socioculturais” ou “paradigma-emancipador” (GARCIA, 1992). O texto em que esta proposta é descrita toma como referência o problema dos acidentes em sistemas industriais complexos. A escolha deste fenômeno tem função heurística, o acidente é uma proto-organização alternativa que emerge da dinâmica organizacional; é um evento carregado de significações que permite por em questão os limites da organicidade dos sistemas, indagar sua aleatoriedade, resíduos, etc.. Por outro lado, a carga simbólica negativa atribuída aos acidentes é tributária de abordagens teóricas parciais, incapazes de traduzir os sinais de desequilíbrio ou transformação potencial emitidos. A apresentação do “paradigma-emancipador” é antecedida por comentários a respeito dessas abordagens parciais – os paradigmas da teoria dos sistemas.

A abordagem funcionalista clássica, referida por “paradigma mecânico-fatalista”, atribui ao acidente “uma origem desconhecida, quase mágica” (GARCIA, 1992, p. 163). Os sistemas sociais são entendidos como orientados pelo equilíbrio, sendo sua estabilidade resultante de uma “física social”, regida por princípios análogos aos da mecânica clássica. Os acidentes são significados como perturbações, imprevisibilidade, desvios, catástrofe, etc.; e uma vez que a condição normal dos sistemas é o equilíbrio, as tais perturbações são interpretadas como tendo origem externa; é frequente a atribuição da causa às falhas humanas (GARCIA, 1992, p. 164).

A perspectiva mecânico-fatalista é inadequada à apreensão dos fenômenos sociais. Por estar centrada no princípio da estabilidade – tão bem representado no conceito de inércia – esta visão dificulta a compreensão da dinâmica transformadora das interações humanas. Ao

contrário dos sistemas mecânicos, as estruturas e os limites dos sistemas sociais são cambiantes:

[...] a noção de totalidade passa a ser um conceito-chave, pois... os sistemas sociais elaboram suas próprias estruturas, criam relações novas e mais complexas... progredem através de processos que lhes são peculiares, para novos níveis de integridade estrutural. (GARCIA, 1992, p.165).

Garcia (1992) designa “paradigma organísmico-totalizador” a proposta da teoria dos sistemas, cuja referência é o trabalho de Von Bertalanffy. Enfatiza a recusa à causalidade unidirecional como ponto nodal da crítica desta abordagem à anterior (mecânico-fatalista). As ciências da natureza necessitam conceitos diferentes, tais como “complexidade organizada”, e seus correlatos – totalidade, holismo, organismo, *gestalt*. Uma noção inovadora é a do equilíbrio dinâmico – homeostase – para diferenciar o estado fixo e imutável dos sistemas mecânicos do estado variável, cambiante e constante dos sistemas naturais. De acordo com a noção de homeostase dinâmica:

[...] o organismo não só é capaz de promover um novo equilíbrio, mas, também, sob certas condições, consegue reconhecer certos sinais do meio externo e interno e, assim, se antecipar a possíveis distúrbios. (GARCIA, 1992, p. 166).

O conceito permite a Garcia (1992) fundamentar sua interpretação a respeito do desequilíbrio como constante dinâmica dos sistemas. “O equilíbrio é obtido por meio de interações dinâmicas e não pelo concurso de mecanismos especiais de controle...”. As características dos sistemas complexos contradizem a hipótese da existência de variáveis autônomas e independentes, sobretudo quando se trata de estudar “fenômenos relativos à adaptação e à evolução” (GARCIA, 1992, p. 166). Essas interações dinâmicas definem-se por não-determinação, isto é, não se trata de buscar princípios transcendentais que lhes dêem sentido, mas de enfrentar os fenômenos em sua indeterminação, para compreender seu significado. Este é o sentido da afirmação sobre o desequilíbrio:

Para as ciências naturais, diz Bertalanffy, a vida não é a manutenção e/ou o restabelecimento do equilíbrio, mas essencialmente a manutenção do desequilíbrio[...] (GARCIA, 1992, p. 166).

Os acidentes são, então, interpretados como intrínsecos aos processos homeostáticos. Os processos de ajustamento que os antecedem fazem parte integrante da estrutura do sistema. A própria dinâmica estabilizadora da estrutura viva resulta de interações que podem produzir *excessos*.

A crítica a esta perspectiva reside no pressuposto de subordinação das partes à totalidade, no “conceito de supra-determinação do todo em relação às suas partes constituintes” (GARCIA, 1992, p. 166). Isto implica entender que os processos dinâmicos de equilíbrio seriam portadores de uma finalidade invariável que, exceto em condições extremas, conformaria a totalidade, mantendo-a numa forma original. Admite-se diferentes caminhos para este fim, mas, não diferentes fins para diferentes caminhos. Por isso, o “paradigma organísmico-totalizador” tem forte acento teleológico, ainda que seja crítico à causalidade unidirecional.

Desse modo, possíveis diferenciações internas podem não ser apreendidas e significadas pela teoria, em especial, as contradições entre padrões de estabilidade e transgressão, evidenciadas pela produção dos acidentes. Se as interações dinâmicas podem produzir excessos, há uma dialética interior ao sistema que põe em cheque sua finalidade, o que significa que no lugar da noção de “equifinalidade” encontra-se o que se poderia chamar “multifinalidade” (GARCIA, 1992, p. 117).

As interações dinâmicas... podem conduzir ao advento de uma nova forma, à gênese de um ser inteiramente distinto. Dentro dessas condições, o paradigma organísmico transformar-se-ia em uma concepção adaptativo-complexa, mais próxima, portanto, das exigências dos processos e manifestações dos sistemas sociais. (GARCIA, 1992, p. 117).

O modelo adaptativo-complexo caracteriza os sistemas sociais, e exige uma abordagem comparativa em que a ênfase seja dada na originalidade e singularidade dos sistemas, e não na similaridade:

Nesses termos, é seguramente o mundo simbólico o que distingue a existência humana das demais formas de existência. O homem é o único ser que produz significados. Vive, luta, vai à guerra, e morre, em defesa desses ideais. Assim, o homem ao produzir as condições materiais de sua existência produz também os símbolos que confirmam ou infirmam essa mesma existência. (GARCIA, 1992, p. 168).

O que é original nos sistemas sociais está naquilo que distingue a existência humana das demais formas de existência: o mundo simbólico. Em todo sistema social, a produção de significados é correlata à produção das condições de existência. É possível, então, caracterizar as organizações – os sistemas humano-sociais – de maneira aberta, para identificar suas características enquanto sistemas adaptativo-complexos.

A primeira característica exclusiva dos sistemas sociais é a *significação*. Os sistemas tecnológicos são sistemas epistemológicos, no limite não há fatos sociais, mas interpretação, os fatos são impregnados de significados. “Não constituem o fato bruto dos modelos mecânico e/ou organísmico” (GARCIA, 1992, p.168). A segunda característica é a *autodeterminação*, pois “os sistemas sócio-técnicos exibem uma estratégia de autodeterminação em relação ao seu meio ambiente”. A seleção de elementos do ambiente é marcada por particularidades e singularidades centrais à significação e compreensão dos ‘fatos’ do ambiente:

Os sistemas sócio-técnicos... internalizam as características de determinado ramo de negócios... por intermédio de certa particularidade ou ‘cultura organizacional’. (GARCIA, 1992, p.168).

A terceira característica é a “lei da variedade requerida”; uma noção da cibernética que correlaciona a variabilidade interna do sistema com a variabilidade externa do ambiente. Os mapas cognitivos resultantes do processo de significação do ambiente não são fixos e imutáveis, caso contrário, seriam incapazes de captar as variações e mudanças do ambiente e da estrutura. A estabilidade dinâmica dos sistemas sócio-técnicos:

[...] é obtida através de processos que propiciam uma variedade interna que funciona como fundo potencial de aprendizado, comum e adaptativo, indispensável ao mapeamento das variedades internas e externas. (GARCIA, 1992, p.169).

Os acidentes acontecem e são internalizados, o que sugere a existência de “tipos de acidentes altamente favoráveis” ao aprendizado, que elevariam o potencial cognitivo do sistema. Evidentemente, seriam favoráveis desde que não dizimassem os humanos e a natureza, mas ainda assim integrariam o fundo comum de aprendizado. A quarta característica decorre da

terceira e é o *aprendizado constante*. A preocupação com processos de institucionalização do aprendizado, para formar um “fundo comum de variedade” de elevada significação e eficácia. Por exemplo, a seleção e retenção de critérios e processos mais eficazes na prevenção de acidentes.

A quinta característica é uma espécie de síntese de todas as demais, expressa num formato organizacional que presentifica as qualidades dos sistemas adaptativo-complexos, dando origem a um modelo organizacional específico:

Em face da *variedade requerida*... surge a necessidade de criar-se uma forma distinta de organização, capaz de preservar ou propagar aqueles mapeamentos ‘mais bem-sucedidos’. Desse modo, os critérios de *anti-rigidez*, o de *gestão participativa* e de *governo democrático* aparecem como requisitos estruturais de um sistema sociotécnico qualquer, e não como princípios doutrinários, abstratamente estabelecidos. (GARCIA, 1992, p. 169).

Os desdobramentos do modelo adaptativo-complexo são claramente enunciados:

Tal perspectiva abre caminho para estudos relacionados com *as formas alternativas de organização e dos processos institucionais* necessários à sua implantação. As questões relativas ao poder, de modo geral, e ao poder democrático, de modo particular, são também de extrema importância. (GARCIA, 1992, p. 169).

Infelizmente Ramon Garcia não pôde desenvolver estas questões, faleceu em 1995. Mas deixou um legado de ampla significação. Contribuições que serão aqui retidas como fundo de aprendizado para elucidar a dinâmica das EAT. Desde o início, a questão da forma foi apontada como nuclear, tem-se agora uma aproximação dinâmica das formas, que permite acessar sua *trans*-formação. O modelo adaptativo-complexo contempla a idéia de transição, tomando-a como elemento intrínseco à dinâmica organizacional, que tem no fenômeno do acidente um protótipo.

Dada esta concepção dos processos dinâmicos em sistemas sociais complexos, é possível acessar a variedade emergente de formas alternativas de organização, sem o rótulo da ‘anomalia’ ou desvio de finalidade. A valorização da singularidade dá ensejo a uma noção de “estilo organizacional” (GARCIA, 1992, p. 184), que enfatiza as peculiaridades do processo

de significação e aprendizado, e certa independência da forma organizacional em relação a requisitos pré-definidos

De um ponto de vista epistemológico, a tecnologia apropriada acessa as organizações para enfatizar suas particularidades, o fenômeno organizacional é examinado pela ótica da diferença. Do ponto de vista sistêmico (da dinâmica organizacional), a tecnologia apropriada tem o sentido de capacitar a geração do aprendizado necessário à incorporação gradativa dos elementos transformadores da estrutura organizacional. Aqui, a dimensão ética revela sua centralidade: a emancipação humana é orientadora do projeto, há, portanto, uma teleologia implícita no modelo adaptativo-complexo.

Nesse sentido, os acidentes têm um conteúdo objetivo, indicador da funcionalidade progressiva dos sistemas organizacionais:

[...] na perspectiva por nós adotada, [os acidentes] constituem indicadores privilegiados (ou se quiserem, um pretexto metodológico) para se aferir o *estilo organizacional*, nos termos de algumas características estratégicas essenciais, como a *significação*, a *autodeterminação* ou *identidade*, a *variedade requerida*, o *aprendizado constante* e o *governo democrático*. Nossa hipótese fundamental de trabalho seria, portanto, a seguinte: quanto ‘melhores’ forem estas características menores serão os índices de acidente. (GARCIA, 1992, p. 184).

Como argumentam Gutierrez, Freitas e Catani (2004, p. 110), dada a grande importância do aprendizado individual e organizacional, a idéia de emancipação aparece como “uma possibilidade quase sem limites de reconstrução da identidade e das condições sociais e políticas em que o sujeito social se insere”. Tem-se assim uma “revolução permanente” com certa independência do poder central (estatal), garantida pela dialética implícita à dinâmica dos sistemas sociais, as organizações..

Não por acaso, o destino do “movimento alternativo” é alvo das reflexões de Garcia (1987), mas sua interação com a dinâmica capitalista não é vista com otimismo. Três cenários possíveis, de acordo com o grau de incidência da tecnologia apropriada, configuram a inserção dos movimentos alternativos na economia capitalista: o desenvolvimentismo tradicional, o desenvolvimento qualitativo ou seletivo, e o eco-socialismo democrático (Quadro 3.3).

QUADRO 3.3 – As três articulações do movimento alternativo (de utilização da tecnologia apropriada) com o desenvolvimento capitalista:	
1. Perspectiva desenvolvimentista tradicional	A utilização de tecnologia apropriada visa, consciente ou inconscientemente, ‘racionalizar’ determinadas articulações entre um setor econômico hegemônico e os demais setores da economia.
Situação dos movimentos alternativos	Os movimentos alternativos não efetuariam qualquer crítica aos processos de acumulação capitalista, convertendo-se em ‘peças de compensação’ dos mecanismos gerais de ajustamento estrutural geral da produção.
2. Perspectiva do desenvolvimento qualitativo ou seletivo	A utilização de tecnologia apropriada tende, consciente ou inconscientemente, a coexistir com a reprodução do capital, com grandes reservas face a alguns processos considerados social e individualmente perniciosos (degradação ambiental, a concentração da renda, inovações com base em obsolescência planejada, etc.).
Situação dos movimentos alternativos	É o projeto de uma sociedade ajustada ecologicamente, capaz de se acomodar a certas condições de escassez, que poderia funcionar tanto sob regimes democráticos quanto autocráticos – os movimentos alternativos estariam sujeitos aos filtros institucionais de inclusão/exclusão ou seriam reprimidos pela força.
3. Perspectiva do eco-socialismo democrático	A tecnologia apropriada operaria a favor de um eco-socialismo democrático e economicamente plural, tendo por objetivos conscientes: a crítica da acumulação capitalista, a diversificação do aparato produtivo e melhor distribuição da riqueza social entre os diferentes setores da economia plural.
Situação dos movimentos alternativos	O exercício crítico sistemático ao desenvolvimento tecnológico capitaneado pelo grande capital tem contrapartida na valorização das tecnologias autóctones, de sistemas tecnológicos integrados gerados a partir de problemas concretos de cada formação social, de estímulo à criatividade representando um avanço nas consciências e nas suas manifestações concretas – os movimentos alternativos ganham relevância e autonomia crescentes.

Adaptado pelo autor a partir de Garcia (1987)

O modelo adaptativo-complexo não se oferece numa forma simples e operatória, é uma visão ampla dos fenômenos organizacionais que busca dar conta dos processos de transformação na direção da emancipação humana. A contribuição deste modelo está na atenção dada às contradições e complementaridades indissociáveis dos processos de interação social que induzem novas formas organizativas. A transformação está incorporada à dinâmica dessas interações, e deve ser pensada como sua resultante. A orientação dos conteúdos substantivos das novas formas (continentes) não está garantida, depende do aprendizado, da reflexão crítica elaborada pelos sujeitos envolvidos. A efetividade do modelo tem pressuposto numa crescente habilidade cognitiva do sistema organizacional, mediada pelo aprendizado individual e coletivo.

A compreensão das EAT pode ser amplificada por esta abordagem, que enfatiza a singularidade das organizações. Esta perspectiva dirige a observação para as peculiaridades, fazendo com que as “anomalias” saiam da sombra e passem a ser protagonistas. Assim, as organizações alternativas devem ser vistas, elas mesmas, como produtoras de diferenças não passíveis de significação/incorporação pela simples adequação estrutural/sócio-técnica. A dialética dos sistemas sociais complexos, tal como proposta, põe em evidência os excessos e transbordamentos produzidos pelas interações sociais. O modelo adaptativo-complexo expõe os limites dos processos de transformação estrutural, a analogia com os acidentes é muito esclarecedora nesse sentido.

3.1.3 A “anti-empresa” capitalista: um modelo formal de organização autogerida

Salvo engano, Gustavo L. Gutierrez (1988) é o único pesquisador dedicado ao tema a propor um modelo de organização autogerida que contempla uma estrutura. O faz num ensaio teórico com o objetivo de “[...] incentivar o debate a respeito da autogestão e, de um aspecto que parece importante, a questão da organização formal da empresa autogerida” (GUTIERREZ 1988, p. 8).

A idéia de trabalhar um modo restrito de autogestão na unidade produtiva precisa de ressalvas, como argumenta o autor. Em primeiro lugar, entende-se que a empresa esteja incrustada no modo de produção capitalista, e como produtora de mercadorias necessite acumular para se manter e expandir. O lucro tem o sentido único de manutenção da atividade. A empresa é, então, gerida por processos coletivos de tomada de decisão, com a “obtenção de um consenso para a ação prática entre os membros envolvidos, através do conhecimento geral das questões” (GUTIERREZ, 1988, p. 7).

A empresa capitalista tradicional serve de suporte para a empreitada. A idéia é realizar o experimento teórico de aplicação do conceito de autogestão à empresa tradicional:

[...] aplicar internamente à empresa atual o conceito de autogestão, no contexto que nos é mais próximo, tal como ela pode ser percebida no processo dinâmico da organização do trabalho, em confronto com as formas de luta assumidas pelos trabalhadores. (GUTIERREZ, 1988, p. 7).

Estudar a autogestão por meio da empresa tradicional é compreender que a primeira é a negação da segunda, e pode ser apreendida nas contradições que esta apresenta. A autogestão se expressa nas contradições da empresa tradicional, é representada como “anti-empresa” tradicional (GUTIERREZ, 1988, p. 7). Ela está na estrutura de produção capitalista posta, dialeticamente, como negação, sua presença deve ser desvendada por meio de uma análise que perturbe esta estrutura, invertendo-a.

A realização da organização autogerida é difícil porque depende de uma combinação improvável. De um lado, a vontade política de um grupo, de outro, o conhecimento crítico que o grupo detém sobre gestão empresarial. Em geral, quando a espontaneidade prevalece sobre a administração impera o voluntarismo, o que faz com que a gestão aconteça num vácuo organizativo. São dois lados de uma mesma moeda: a transformação a partir da empresa tradicional e a vontade e a energia sem um referencial organizacional concreto:

A autogestão só pode viabilizar-se da vontade coletiva dos membros envolvidos numa produção comunitária e após uma revisão crítica da história e constituição da empresa moderna. Não se pode desconhecer nem a vontade e nem tampouco o caráter técnico do que é administração. Infelizmente, na prática, parece que os que têm a vontade não possuem a paciência necessária para discutir a técnica, e os que sabem a técnica não tem a vontade. (GUTIERREZ, 1988, p. 9).

Gutierrez (1988; 2001) enfrenta então *o problema organizacional da autogestão*, expõe um *modelo* para a organização autogestionária. Orientado pela crítica aos modelos de empresa capitalista, realiza um esforço de desconstrução, com o objetivo de localizar as contradições em presença. Identifica os elementos de *alienação* e *exploração* do trabalho como os nós contraditórios da gestão capitalista – expressos pela necessidade de maximizar a extração de mais-valia. Trabalhando no plano lógico, Gutierrez (1988) analisa a estrutura formal da empresa moderna capitalista mostrando os vetores da alienação do trabalho.

O primeiro postulado da divisão do trabalho, que opera como vetor da alienação, é a divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual. Num segundo nível, a divisão interna do trabalho na empresa aparece sob a forma de atividades agrupadas em funções – produção, finanças, recursos humanos, marketing, sistemas, e outras. O critério determinante desta divisão em funções é a similaridade formal das ações administrativas. Empresas organizadas como tal, dividem o trabalho com base na lida com dinheiro, pessoas, materiais, informação, etc. Este modo de organizar dissimula as relações de dominação e o processo de alienação do trabalhador, evidenciando que esta forma de organização reflete a totalidade social – à medida que as contradições do capitalismo aparecem estampadas em sua estrutura específica, evidentemente, traduzidas, em termos ideológicos, no formalismo.

A dificuldade de conceber uma estrutura alternativa àquela da empresa capitalista pode ser explicada em parte porque sua forma típica de organização induz a reprodução de modos de vida integrados ao circuito de produção e consumo. Assim, esta estrutura opera um “reforço ideológico de determinada forma de viver e pensar” e bloqueia as “tentativas de se criarem formas [outras] de organização social, e alternativas produtivas” (GUTIERREZ, 1988, p. 13).

Entretanto, é possível subverter o formalismo e sua organização pela tradução das funções, em termos de mais-valia, alienação e dominação. Gutierrez (1988, p. 14) enquadra o formalismo e desnuda a ideologia que lhe subjaz, ao propor três funções básicas responsáveis pela “manutenção” da empresa heterogerida:

- a. *Função de alienação física*: todas as ações que separem o trabalhador dos meios de produção e do produto do trabalho; ações de natureza disciplinar e de repressão física;
- b. *Função de alienação intelectual*: “responsável por implantar e desenvolver um tipo de organização produtiva e administrativa que, dentro dos limites de produtividade definidos... [pela conjuntura da competição inter-capitalista] dificulte a percepção do processo técnico de produção e a organização da empresa por parte dos trabalhadores, e separe cada trabalhador dos demais”;
- c. *Função de realização da mais-valia*: “referente à colocação no mercado dos produtos em condições específicas”.

Esta tradução enuncia sem subterfúgios aquilo que manifesta, na organização capitalista, as relações sociais de dominação da sociedade, implicando a re-significação da sua estrutura formal e, ao mesmo tempo, desestabilizando o discurso ideológico subjacente. O autor designa “empresa heterogerida substantiva” a este resultado: uma “empresa que torna cristalinas as relações de dominação existentes” (GUTIERREZ, 1988, p. 14).

Este experimento conceptual, entretanto, jamais poderia se realizar na prática, porque enunciaria um antagonismo encarnado e escancarado, instituiria dispositivos simbólicos negativos para a ação, presentificando a alienação na organização – uma contradição em termos, que liquida o discurso ideológico. É por isso que uma estrutura diferente daquela da empresa moderna teria fundamento num discurso ideológico próprio e diferenciado, resultante de relações de dominação específicas, jamais sua existência limitar-se-ia ao exercício de desmascarar um discurso ideológico alheio (GUTIERREZ, 1988, p. 13).

Porém, ao virar pelo avesso a organização heterogerida, o autor encontra os elementos para discutir um possível modelo autogestionário. Assim, uma estrutura organizacional possível e consistente com a autogestão constituir-se-ia a partir de dois critérios: (1) “a rejeição das características alienantes da empresa [capitalista] moderna...”; (2) a percepção das “alternativas adotadas pelo capitalismo avançado, onde mais claramente se vejam as soluções administrativas recentes, concebidas pela burguesia e pelos gestores, para preservar sua hegemonia” (GUTIERREZ, 1988, p. 15). O autor orienta-se, aqui, pelo pressuposto marxista de que o modo de produção capitalista oferece em seu funcionamento, as condições de sua própria superação (GUTIERREZ, 1988, p. 19, nota 36).

Uma estrutura formal autogestionária pode se tornar, assim, pensável. Em primeiro lugar, seria necessário desmontar a separação entre trabalho manual e intelectual, evidentemente, este seria um processo gradual, quando implementado na prática. As muitas práticas capitalistas que incentivam a participação e a discussão – grupos semi-autônomos, círculos de qualidade, participação nas decisões, etc. (GUTIERREZ, 1991) – representam pontos de referência que, entretanto, precisam ser re-trabalhados para que deles se esvazie o conteúdo alienante (GUTIERREZ, 1988, p. 15). Neste nível, a recomposição da tarefa laborativa se faria integrando o trabalho manual e intelectual. Numa estrutura autogestionária deve-se proceder a uma superação da alienação física e mental do trabalho, e as práticas participativas tendem a corroborar este objetivo.

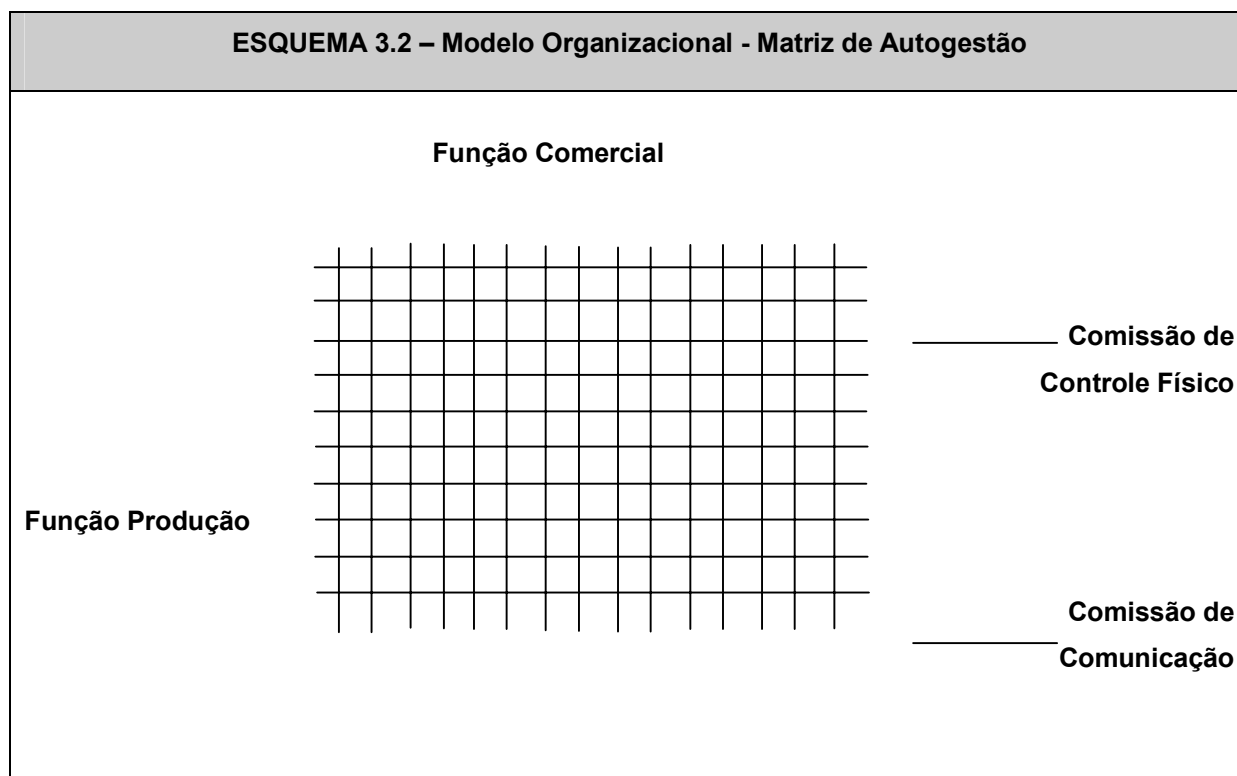
Em segundo lugar, a reversão da alienação do trabalhador poderia ter na propriedade coletiva um aspecto de relevo. De fato, a alienação do trabalho se deve, em parte, à alienação dos meios de produção. Os problemas de direção e coordenação das atividades da empresa passam às mãos dos trabalhadores, que, por meio de um sistema de decisão coletiva, construiriam um ambiente organizacional mais (pro)positivo:

O processo de diminuição da alienação intelectual do trabalhador passa, assim, pela adoção de formas participativas de organização da produção, que assumiriam uma característica de autenticidade quando dissociadas de um ambiente sujeito à alienação física dos trabalhadores. Ou seja, se por um lado não se deve contar exclusivamente com as formas espontâneas surgidas no trabalho de um grupo com os mesmos ideais, tampouco se deve ignorar o potencial criador e transformador que este contexto possui. (GUTIERREZ, 1988, p. 15).

Chega-se, assim, a um modelo de empresa autogerida, tentando construir uma “base organizacional” que criaria as condições formais mínimas necessárias ao projeto da autogestão. O autor alerta que este é apenas um modelo, sua transformação, adaptação e re-significação estão implícitas porque fazem parte da elaboração autogestionária.

Em vista da intensificação da circulação de informação consistente com práticas participativas autênticas, a forma ideal sugerida para a organização seria a rede ou rizoma (GUTIERREZ 1988, p. 16). Concretamente, optar-se-ia por uma estrutura matricial com dois eixos: função produção e função comercial, responsáveis pela produção e circulação (correlatos à produção

e realização da mais-valia). Somando-se a este núcleo operacional as funções de comunicação e controle físico dos bens e custos, “responsáveis por tarefas de adaptação a um contexto adverso à autogestão e não compatíveis no interior da matriz” (GUTIERREZ 1988, p. 16). O resultado seria uma matriz de autogestão, representada na figura abaixo (Esquema 3.2).



Reproduzido de Gutierrez (1988, p. 16)

Com este modelo, Gutierrez tenta numa forma sintética aglutinar, de um lado, as experiências históricas dos conselhos e comissões de fábrica e, de outro, as práticas da empresa moderna capitalista. Os primeiros forneceriam a forma política, o espaço de discussão necessário ao controle dos processos de trabalho, a segunda forneceria a forma econômica, isto é, da produção de valores e de sua realização. O cuidado em insular a organização pelas funções de assessoria é importante, pois, as comissões desempenham uma função essencial de mediação com o ambiente político-econômico da empresa. A questão simbólico-ideológica aparece em destaque, as comissões operam como *tradutoras* que se interpõem entre o sistema econômico capitalista e a organização autogerida. O trabalho de tradução é, na verdade, a substância desta proposição, não é por acaso que a re-significação dos termos preocupe tanto seu autor, a ponto de ser reiterada, no texto:

Convém repetir que não se trata de uma equivalência... isto é, existe uma diferença qualitativa fundamental entre os dois contextos [autogestionário e capitalista], que condiciona as características de cada elemento [estrutural da empresa] em si. Desta forma, *é incorreto referir-se a definições como matriz ou enriquecimento de tarefas no âmbito de uma proposta autogestionária*, já que este referencial teórico está ligado à administração tradicional, e *imagina-se que sua adoção em outro contexto se dê de forma modificada e re-reconvertida*. A apresentação nesta terminologia, aqui, se prende antes a objetivos de clareza e demonstração. (GUTIERREZ, 1988, p. 16, grifo meu).

Este cuidado sinaliza o embate simbólico implicado no processo de transformação da empresa capitalista em autogestionária. Fazer algo diferentemente implica poder pensá-lo “outramente”, e o inverso também vale. Assim, Gutierrez (1988; 2001) traz à baila o problema da forma pelo viés do antagonismo, isto é, da ruptura dialética entre as formas, dada a irredutibilidade de uma forma à outra. A autogestão é pensada agora como contraditória à heterogestão, a empresa autogerida é a negação da empresa capitalista – a “anti-empresa” (GUTIERREZ, 1988). A passagem entre as duas formas é um lugar vazio (des-informado), não há propriamente *trans*-formação, mas ruptura.

A proposta de ruptura é problemática porque conflita com a prática gradualista que enseja a proposição do modelo. Por exemplo, a desmontagem da separação entre trabalho manual e intelectual não se faz de pronto; a realidade exterior ao empreendimento é outro obstáculo que se impõe aos sujeitos, dificultando a ruptura. Enfim, pensar um modelo de organização autogestionária suscita a questão a respeito da possibilidade de modelos para a autogestão, em que a atividade de re-significar seja essencial. O valor dos modelos deve ser sempre relativizado: o verbo re-moldar é mais adequado para descrever a prática autogestionária. Este alerta está claramente enunciado no ensaio de Gutierrez (1988).

3.1.4 As três figuras da transição: polaridade, limite e antagonismo

A discussão dos modelos organizacionais desenhou três representações da relação entre heterogestão e autogestão ou entre estrutura capitalista e estrutura autogerida: *polaridade*,

limite e *antagonismo*, emergiram como três figuras para representar o processo de transição em curso nas EAT.

A *polaridade* é a figura construída no primeiro modelo, o tipo-ideal coletivista-democrático (ROTSCHILD-WHITT, 1979; 1982; ROTSCCHILD-WHITT e WHITT, 1986), que permitiu imaginar um contínuo de formas. Nesse caso, as organizações são visadas pelo que têm em comum, daí poderem co-pertencer a um contínuo. A continuidade ou ruptura não é problematizada, e a organização aparece in-formada do exterior: o modo de legitimação da autoridade e o tipo de divisão do trabalho são os conteúdos que a informam. As perturbações internas ao modelo são classificadas como “anomalias” e solucionadas pelo recurso aos tipos híbridos, em combinações de tipos-ideais puros. O modelo coletivista de organização é definido como oposto polar do modelo burocrático, ambos constituindo “os dois extremos da realidade organizacional” (ROTSCHILD-WHITT, 1979; 1982). A forma da organização é a substância do modelo, e o problema da indefinição da forma na organização coletivista-democrática produz um impasse: uma vez que as regras são constantemente escrutinadas pelo coletivo, a formalização é precária. *A forma é permanente re-forma*, o que é entendido como uma “anomalia”.

A segunda figura é o *limite*, aparece no modelo adaptativo-complexo, evidenciando a possibilidade de transformação endógena das estruturas organizacionais, e problematizando seus excessos. Nesse caso, a singularidade é relevada na análise, a transformação é um processo intimamente relacionado a um *estilo organizacional*, e está inscrita na dinâmica das interações humanas, sempre pensadas como situadas e indissociáveis da história do grupo que as realiza. O aprendizado coletivo é central para a consecução do modelo. Além de uma orientação ética na direção da emancipação, vê-se como necessária a amplificação das capacidades cognitivas individuais e coletivas, de modo que se esclareçam para o grupo os meios apropriados de realização do projeto – a tecnologia apropriada. A ênfase na peculiaridade desloca a observação para os acidentes (anomalias), vistos como signos privilegiados da evolução do projeto. Nesse sentido, os limites ganham centralidade, o excesso é visto como signo do “novo”, e recomenda-se a reflexão sobre ele. As organizações são vistas como produtoras de excessos, ou, por assim dizer, sua reprodução inclui o hibridismo, tomado aqui no sentido de produção endógena da diferença. A capacidade de significar estas diferenças é o que garante a existência adaptativa dos sistemas complexos, daí

que os limites sejam colocados como ponto nodal dessas organizações. A questão é até que ponto seria possível ao sistema incorporar a diferença sem se romper, sem produzir acidentes.

A terceira figura é o *antagonismo*, trazido pelo modelo formal de organização autogerida, e expondo a dificuldade de se pensar a continuidade entre heterogestão e autogestão. A irredutibilidade de ambas as estruturas se apresenta aqui como problema crucial. A autogestão é a contradição da heterogestão, de maneira que não é possível engendrar uma forma da outra sem proceder a uma ruptura – simbólica e prática. Os signos devem ser re-significados e as práticas re-inventadas. Dá-se assim existência à organização autogerida – a “anti-empresa” capitalista. A inversão de sentido configura um truque metodológico para tornar pensável esta transformação, mas a ponte entre as formas é bombardeada no final processo. A *trans*-formação é insuficiente para explicar esta passagem. O problema que aparece na discussão deste modelo é a questão da impossibilidade formal da estrutura autogerida: modelar é sempre re-modelar. Daí que a autogestão apareça como trabalho incessante de organização e decisão sobre as práticas e regras de trabalho.

Do ponto de vista da análise das EAT essas imagens sintetizam as encruzilhadas do caminho *entre* heterogestão e autogestão. Encruzilhadas porque balizam as etapas da possível evolução progressiva – na direção da autogestão; ou regressiva – no retorno à heterogestão. No plano lógico, o percurso desta transformação é dialético e consiste na crescente internalização da negatividade, dada a incrustação da autogestão no interior de uma estrutura herdada. No plano concreto este trabalho é simbólico e prático, representa o constante re-significar das práticas, regras e formas organizativas.

A idéia de inverter a organização capitalista para alcançar a organização autogerida parece frutífera, e precisa ser discutida em seu aspecto mais radical: o da ruptura. O problema que se coloca é aquele da forma. Ele apareceu na discussão pela constante referência à transformação, signo que tende a ocultar a intransponibilidade entre as formas heterogeridas e autogeridas. A idéia de uma ruptura da forma aporta ainda um problema adicional. Do ponto de vista teórico, considerando a instabilidade característica da estrutura autogestionária, bem como a sua singularidade, tudo parece indicar que estamos diante de uma “anomalia” que obriga a questionar a própria noção de forma. Ou seja, talvez o limite e a ruptura com as práticas de formalização, não signifiquem adotar outra forma qualquer, mas a abolição do recurso à própria noção de forma.

Para que este problema seja elucidado é preciso mergulhar fundo nas práticas de formalização características da empresa capitalista e da estrutura burocrática que lhe é correlata. Esta discussão se fará com a ajuda dos conceitos de reconversão e recuperação capitalista, que em boa medida tipificam as práticas heterogestionárias responsáveis pela reprodução da organização capitalista burocrática.

3.2 No país dos espelhos: a organização autogerida como antítese da organização capitalista

“[...] as formas de organização do movimento operário – refiro-me às formas de luta autônoma – são seu próprio conteúdo”. (João BERNARDO apud TRAGTENBERG, 1986, p. 73)

Até aqui a heterogestão foi definida como uma prática específica da empresa capitalista; é preciso, entretanto, esclarecer alguns pontos antes de prosseguir. Entende-se por *processo de trabalho capitalista* o conjunto de operações realizadas individual e coletivamente por trabalhadores numa organização cuja finalidade é a produção de mercadorias. Isto significa produção de *valores de troca*, que só é possível graças à apropriação de mais-valor – trabalho não pago – ao longo do processo. O processo de trabalho capitalista é estruturado numa determinada organização, por meio da sua “divisão técnica e social, do estabelecimento de uma hierarquia gerencial e de um sistema disciplinar específico” (FARIA, 2004, p. 44).

Na organização capitalista, o controle sobre o trabalho é decisivo para que ela se torne efetiva. A equação de tempos relativos é a fórmula que garante a produção do excedente: trata-se da mais-valia relativa, característica do modo especificamente capitalista de produção. Mas, como aponta Faria (2004, p. 49), o excedente não é só quantitativo, mas, qualitativo: a subsunção do processo de trabalho ao capital alcança atualmente a subjetividade dos trabalhadores. A generalização da mais-valia, cada vez mais intensa, propicia as condições para que ocorra:

[...] uma relação político-ideológica e psicossocial entre o capital e o trabalho, de forma que aquele se apropria, através de mecanismos sutis, da consciência deste pelo seqüestro de sua subjetividade. A ciência do comportamento, em sua forma de tecnologia de gestão, é intensamente aplicada sobre a capacidade de trabalho. (FARIA, 2004, p. 49).

O capitalismo caracteriza-se por uma apropriação sem limites, dada a finalidade de acumulação infinita. Na organização da unidade produtiva este processo define a relação entre trabalhadores e administração. Os mecanismos de controle quantitativos e qualitativos são combinados para que a produtividade do trabalho seja máxima e se eleve o poder da administração, por meio do domínio político-ideológico sobre os trabalhadores (FARIA, 2004, p. 50).

As ciências e as técnicas têm contribuição incontestável para a maior extensão deste controle, que, entretanto, nunca consegue ser total. O que se chama “operação tartaruga” ou “greve de zelo” põe em evidência as brechas nele existentes. Basta seguir à risca as prescrições da administração para que o trabalho se torne improdutivo, mesmo as rotinas de trabalho estão sujeitas ao escrutínio dos trabalhadores (FARIA, 1985; DEJOURS, 1993):

[...]torna-se difícil aos administradores e dirigentes entender a realidade da chamada operação tartaruga (forma sutil de greve). Exigindo que o trabalhador faça rigorosamente o que se lhe manda, ou seja, que siga totalmente as diretrizes do escritório de planejamento, não percebe que para bloquear o funcionamento de um serviço[...] basta aplicar estritamente o regulamento em vigor. (FARIA, 1985, p. 55).

Ao avaliar estas tendências da organização capitalista, Guillerme e Bourdet (1975, p. 206) são taxativos ao observar que ao invés de perguntar como a autogestão seria ou será possível, os fatos fazem ver que ela é já praticada, de maneira invisível. O exercício constante da criatividade do trabalhador é o suplemento indispensável à efetividade dos mecanismos de controle da administração: “o operário não pode obedecer às diretivas do chefe a não ser o desobedecendo” (GUILLERM e BOURDET, 1975, p. 206). O processo de trabalho capitalista caracteriza-se por esta contradição fundamental:

[...]a exploração da maioria pela minoria é essencialmente contraditória... a minoria dominante só pode sobreviver graças à criatividade de todos os

homens, que, entretanto, ela tem por função negar e mesmo impedir. (GUILLERM e BOURDET, 1975, p. 207).

Este paradoxo da desobediência sinaliza uma dimensão substancial das práticas gerenciais capitalistas, ou seja, da heterogestão tal como vem sendo aqui concebida, e isto é central para a discussão da inversão autogestionária. As noções de “reconversão” e “recuperação” capitalista (GUTIERREZ, 1988; BERNARDO, 1991, 1986) sintetizam o conteúdo específico de práticas heterogestionárias, indicando a sua possível inversão em práticas autogestionárias.

3.2.1 Reconversão capitalista: o lugar da heterogestão

As empresas capitalistas re-significam e transformam as soluções originadas de iniciativas dos trabalhadores fazendo-as funcionar a seu favor. A este fenômeno designa-se “reconversão capitalista” (GUTIERREZ, 1988), e, também, “recuperação capitalista” (BERNARDO, 1991). A reconversão ou recuperação inclui toda gama de iniciativas operada na luta dos trabalhadores, bem como as instituições aí criadas (BERNARDO, 1991).

A formalização que caracteriza a gestão capitalista ou heterogestão tem seu conteúdo definido por processos desta espécie. A adoção de “grupos semi-autônomos” na empresa heterogerida é uma operação desse tipo: absorve a organização dos ‘grupos informais’ emergentes da própria situação de trabalho, e encampa a capacidade de reflexão e discussão coletiva, originada da ação política fora da fábrica (BERNARDO, 1991). “A idéia de comissões de fábrica foi colocada a serviço da produção tradicional sem nem sequer mudar de nome” (GUTIERREZ, 1988, p. 17). A formalização re-significa o conteúdo dessas práticas, reconvertendo-as em instrumentos úteis para a acumulação. Ao realizar este desvio de finalidade, a heterogestão transforma o conteúdo das práticas dos trabalhadores em meios, alienando sua finalidade original.

De acordo com Motta (1986), este processo caracteriza a dominação de tipo burocrática, em que a organização formal configura uma forma de poder. A dominação é a realização do poder na forma da organização, de modo a fazer parecer que os dominados adotaram para si o conteúdo da vontade dos dominantes. A dominação burocrática é aquela que “busca a

legitimidade no primado da regra racional estabelecida pela própria burocracia. Daí o formalismo constituir-se no seu aspecto fundamental” (MOTTA, 1986, p. 69). O núcleo da prática heterogestionária está nesta habilidade de formalização, cujo produto configura a organização capitalista.

Desenham-se, assim, os contornos da heterogestão como uma prática específica que combina a formalização com a exploração e alienação do trabalho. As ações de reconversão permitem acessar o conteúdo específico dessas práticas, ou seja, aquilo que é submetido à formalização. Esses conteúdos aparecem com clareza nas definições de “gerência” (BRAVERMAN, 1971) e “gestor” (BERNARDO, 1991).

O “problema da gerência” é, conforme Braverman (1971), o problema da reconversão na unidade produtiva, define-se pela crescente necessidade de capturar os saberes implicados no processo de trabalho. Na produção capitalista compra-se somente o tempo do trabalhador, e o contrato de venda não implica o ajuste da sua vontade às demandas de produtividade e máximo esforço. O tempo de trabalho vem esvaziado, exigindo o controle da gerência para aderir utilidade à força de trabalho, ajustá-la aos interesses capitalistas de produção de mais-valia. O trabalho humano produz as condições sociais e culturais para que o excedente seja produzido (BRAVERMAN, 1971, p. 58); no contexto capitalista, a mercantilização da força de trabalho torna isto um problema:

O que ele [o capitalista] compra é infinito em *potencial*, mas limitado em sua *concretização* pelo estado subjetivo do trabalhador... suas condições sociais gerais... as condições próprias da empresa e as condições técnicas de trabalho. [...] Tendo sido obrigados a vender sua força de trabalho a outro, os trabalhadores também entregam seu interesse no trabalho, que foi agora ‘alienado’. *O processo de trabalho tornou-se responsabilidade do capitalista.* (BRAVERMAN, 1971, p. 58-59).

O controle sobre o processo de trabalho precisa ser deslocado do trabalhador para o capitalista, a gerência tem aí seu problema constitutivo. Sua funcionalidade está no aprofundamento da alienação dos processos de trabalho, e na eliminação progressiva do protagonismo do trabalhador nestes processos.

Se a “gerência” tem função e existência radicada na unidade produtiva, os “gestores” definem-se por práticas relacionadas à generalização da mais-valia. João Bernardo (1991)

define esta como a função dos gestores: eles são responsáveis pela crescente inter-relação das unidades produtivas, que define os padrões de expansão e acumulação capitalistas – estes padrões são designados *Condições Gerais de Produção* (BERNARDO, 1986, p. 111). A função dos gestores tem seu conteúdo também definido pelos processos de recuperação capitalista, agora em dimensão consideravelmente maior.

As iniciativas de organização do trabalho, nascidas da resistência operária, são “recuperadas” pelas empresas capitalistas, até se tornarem fórmulas “absolutas”, amplamente adotadas e disseminadas (BERNARDO, 1986). Quando perdem seu caráter de vantagem relativa, novas formas de resistência ganham sentido dando início a um novo ciclo. A organização capitalista do trabalho se define por esta dinâmica, seus estágios sucessivos resultam da apropriação de instituições surgidas com as lutas operárias – que sofreram desgaste ou degeneraram e se burocratizaram, a ponto de serem recuperadas pelo capital (BERNARDO, 1986, p. 110).

A degeneração acontece porque há duas formas de recuperação capitalista. A primeira caracteriza “ciclos curtos de mais-valia relativa” (Bernardo, 1986), e consiste numa resposta imediata às reivindicações dos trabalhadores, anulando seu potencial de mobilização. Significa a redução do tempo de trabalho incorporado na força de trabalho, via aumento da produtividade por inovações pontuais, mecanização ou automação. Nesse nível, ocorre intensificação do controle sobre o processo de trabalho. Este é o campo das práticas da “gerência”, definidas por Braverman (1971).

A segunda forma de recuperação define os “ciclos longos de mais-valia relativa”, consistindo numa trava estrutural. O controle pela via do mercado é o controle da mais-valia na esfera da circulação-realização. A ilustração de Bernardo (1986) sobre este ponto descreve a operação do que foi definido como EAT:

Temos uma empresa, ou duas, ou três, quantas quisermos, onde os trabalhadores, mediante um processo de luta, ficaram com as instalações nas mãos e se vêem na necessidade de fazê-las funcionar. Mas, no resto da sociedade existe capitalismo. Esses trabalhadores estão a produzir para compradores que analisam o produto consoante critérios capitalistas de produtividade; estão a adquirir matérias-primas e maquinaria de vendedores que as produzem e distribuem consoante critérios capitalistas de produtividade. Então, das duas uma: ou os trabalhadores organizam a produção que têm nas mãos segundo novos critérios decorrentes das relações sociais de luta, coletivos e igualitários – mas, nesse caso o resultado é

completamente antagônico dos princípios de produtividade capitalista e, porque restritos a uma empresa ou uma região isolada ou a um único país, estes trabalhadores permanecem em inferioridade relativamente ao mercado mundial e são por ele sufocados; ou os trabalhadores se sujeitam aos critérios de produtividade capitalista – e nesse caso têm de reintroduzir a disciplina patronal na fábrica, as hierarquias, etc. (BERNARDO, 1986, p. 108).

A elevação da produtividade de cada unidade empresarial é crescentemente dependente da integração com as demais, o que torna cada vez mais crítica a operação independente de uma empresa, que descarte a integração, por qualquer motivo. A mais-valia não incide apenas pontualmente em cada unidade produtiva isolada, é um processo que se generaliza. As *Condições Gerais de Produção* definem os critérios gerais de produtividade consubstanciados nos padrões de produção e troca mercantil relacionados à generalização da mais-valia (Bernardo, 1986, p. 111). Este caráter integrador do processo de mais-valia é central ao capitalismo e caracteriza a prática dos “gestores”.

A heterogestão caracteriza-se, portanto, por práticas que combinam formalização, exploração e alienação do trabalho de modo a realizar, reproduzir e amplificar a organicidade dos processos produtivos capitalistas. As funções aqui designadas “gerência” e “gestores” são operadoras de um amplo e constante trabalho de reconversão e/ou recuperação de conteúdos práticos específicos gestados no campo de ação organizativa dos trabalhadores.

Apenas para ilustrar, empresto um exemplo muito esclarecedor oferecido por Cooke (1999), num artigo intitulado *Writing the Left out of Management Theory*, que estuda a maneira como as práticas da esquerda revolucionária russa e chinesa foram reconvertidas pela gestão capitalista. De acordo com Cooke (1999), a corrente teórica da Administração conhecida como Desenvolvimento Organizacional (DO) adota uma série de técnicas que têm origem nos regimes comunistas, entre elas estão a pesquisa ação, a dinâmica de grupos e a gestão da mudança de atitudes. A biografia de autores ligados a esta corrente revelou, além de visitas a países comunistas, ligações com intelectuais de esquerda. O caso mais radical é o de Edgar Schein, nos seus trabalhos encontra-se a defesa explícita da reconversão de práticas de lavagem cerebral, aprendidas com o maioísmo. Eis como Cooke (1999) descreve seu achado:

Em 1962, comparando a lavagem cerebral do Partido Comunista Chinês com ‘a reabilitação mental hospitalar, o treinamento para certos papéis profissionais, a preparação formal de uma noviça para ingresso no convento,

a doutrinação do executivo para entrar na empresa...[Schein] conclui: ‘Não estou fazendo esses paralelos com o sentido de condenar algumas de nossas próprias abordagens, ao contrário, meu objetivo é justamente o oposto. Estou tentando mostrar que os métodos chineses não são tão misteriosos, nem tão diferentes e tampouco horríveis [*not so awful*], desde que separemos o horror [*awfulness*] da ideologia comunista e olhemos simplesmente para os métodos. (COOKE 1999, p. 95).

O exemplo permite entender as especificidades da operação de formalizar, e como ela se combina com a instrumentalização, produzindo inovações em termos de exploração e alienação do trabalho, com a criação de novos meios para viabilizar a acumulação. Caracteriza-se, portanto, a heterogestão como prática tipicamente capitalista, porque ligada à universalização da mais-valia relativa. Na dimensão organizacional, sua função é controlar a manifestação da diferença, mantê-la nos limites da organização capitalista do trabalho, impedir a ruptura. Na prática, essas fronteiras são estabelecidas pela gerência ou gestores, de modo a manter o controle sobre a diferença, reproduzindo indefinidamente o processo de trabalho capitalista.

O ponto crucial aqui é entender que o estabelecimento das fronteiras da diferença, isto é, daquilo que será incluído e/ou excluído da organização constitui a substância da heterogestão. Assim, a proposta da autogestão como inversão da organização capitalista fará sentido se for extraída desta substância, por negação. Dada a equação ‘heterogestão = formalização + exploração e alienação’, a questão fundamental é saber se é possível negar apenas um dos dois componentes da soma, sem prejuízo do resultado final: a autogestão.

Gutierrez (1988) construiu seu modelo pela via da inversão isolada do segundo termo da equação (exploração e alienação), por isso foi possível para ele defender a importância de um modelo *formal*. Entretanto, suas conclusões levam a crer que a formalização de um modelo é questionável, isto é, sua proposta pretende ser apenas uma referência, uma âncora cognitiva a partir da qual os sujeitos envolvidos no projeto de autogestão possam re-elaborar, re-formar, re-significar os conteúdos. Ou seja, operam a função de formalizar tal como gerentes e gestores, e, ao mesmo tempo, negam os conteúdos de exploração e alienação do trabalho desta mesma função. Nesses termos, parece haver um ponto comum *entre* heterogestão e autogestão dado pela função de formalização.

3.2.2 O lugar da (auto)gestão: o outro lado do espelho

A terceira figura da transição – o antagonismo – é a mais incômoda. As práticas de reconversão que definem a heterogestão recusam o antagonismo, por meio do controle da diferença. O que é uma operação de reconversão senão um processo de seleção pautado pela inclusão/exclusão? O que representa a reconversão senão o descarte daquelas alternativas que de tão antagônicas comprometeriam o sistema de exploração?

As práticas de reconversão apontam o reconhecimento seletivo da diferença enquanto *alteridade*, naquilo que permite incluir e/ou excluir, dados os limites do sistema. Esta função tem como característica ser o operador de toda inclusão/exclusão, ocupa um lugar específico que é aquele do poder e controle, fora e acima da organização, de onde se enuncia o reconhecimento. Mas, se a operação seletiva promove as mudanças na forma da organização resguardando os limites do sistema, isto é, de sua reprodução nos moldes capitalistas, *ela poderia potencialmente promover as mudanças para qualquer outra forma ou molde organizacional*.

O paradoxo é que hetero-gestão e auto-gestão se ligam indissociavelmente porque ambas são práticas gestionárias. A diferença parece ser um poder discricionário de quem ocupa o lugar da gestão. De maneira que será preciso entender o significado de se ocupar este lugar específico, para verificar a possibilidade deste poder discricionário ser *re-reconvertido*, dando ensejo à organização autogestionária.

A gestão é o limite positivo da forma da organização: limite positivado do antagonismo no seio da organização social. Esta função de regulação da diferença, e manutenção de uma variabilidade suportável pela organização, representa, ao mesmo tempo, a possibilidade de reformá-la, recriá-la ou reinventá-la, ainda que dentro de certos limites. Tem-se, então, um lugar de convergência entre heterogestão e autogestão, tanto uma quanto outra paga seus tributos a isto que aqui se chama *gestão*: o lugar do poder e controle de onde se enuncia o que é e o que não é ‘organização’.

A heterogestão tem uma clara vantagem quando assume a forma da exploração. Isto lhe permite inventar um lugar de poder para fixá-lo: um ponto de onde uma voz soberana possa

falar para permitir e proibir, ou, mais exatamente, definir o desenho da organização, seu recorte e fronteiras, o que é nela incluído e o que dela é excluído. A autogestão, ao contrário, precisa negar uma enunciação como tal, ela não é nunca uma enunciação definitiva.

Este problema deriva da forma resultante do exercício do poder democrático na organização. Como define Lefort (1987), o poder democrático legítimo assenta em dois princípios aparentemente contraditórios: (1) o poder emana do coletivo (povo); (2) esse poder não é de ninguém (LEFORT, 1987, p. 76). Decorre daí que o lugar do poder – o lugar do soberano – não pode jamais ser ocupado; na impossibilidade de haver uma voz transcendente de comando, seu lugar deve permanecer *sempre* vazio. Não há aqui contradição, o que aparece é o caráter simbólico do poder: à medida que se delimita o espaço político, aparece a não coincidência do poder com os conflitos que o originam – este processo de simbolização, que opera o recorte do signo político, está na raiz da separação entre sociedade civil e Estado. Numa democracia, o problema da forma da organização social e das relações sociais que aí se instituem nunca se resolve completamente, e essa efervescência é o motor do processo democrático.

A distância estrutural entre poder e conflito está na origem de toda possível legitimação democrática – de toda lei aceita e sancionada pelo coletivo – e esta distância é habitada pelo antagonismo. É o antagonismo que se manifesta quando se abriga o vazio no lugar simbólico do poder; isto é, o problema da simbolização do poder democrático legítimo é a própria impossibilidade de simbolizá-lo, no sentido de torná-lo positivo a ponto de reificá-lo.

Na democracia, o recorte político assenta sobre esta impossibilidade. A aparente contradição é que o poder só ganha positividade quando se exercer por algo/alguém, mas, ao mesmo tempo, este algo/alguém é sempre incompleto, e, mais do que isso, impossível de ser completado: é somente um signo do poder – sua representação, à medida que toda representação tampona uma falta (ZIZEK, 1991; 1996). Não é uma contradição que aparece aqui, mas uma indeterminação: a impossibilidade do político recobrir a totalidade do social. É por isso que, no contrapé da democracia, o poder totalitário é aquele que deseja eliminar a distância e apagar todo vestígio de antagonismo: um povo-uno que coincide com um poder-uno – uma voz que enuncia: “a sociedade sou eu” (LEFORT, 1987, p. 78-84).

No totalitarismo, a forma ganha estatuto político e se mostra como forma de dominação. A democracia é a negação desta forma de poder, e, talvez, a negação do poder formal. Tem-se a instanciação permanente do poder, sem garantias formais absolutas, como aquelas bem conhecidas da tradição, carisma, e também do direito enquanto instituição inquestionável: trata-se de uma legitimidade sem permanência, dito de outro modo, uma legitimidade permanentemente renovada e questionada. Não há coagulação da forma de autoridade, por isso, tem-se a impressão de que o poder fica sem forma.

A analogia entre autogestão e democracia é, nesse sentido, muito esclarecedora. Na autogestão, o lugar da gestão é impossível de positivizar, não pode ser ocupado *realmente*, sob pena de se cair na armadilha da heterogestão. Isto não quer dizer que não seja, de fato, possível que numa organização autogestionária alguém ocupe este lugar, mas o ocupante será severamente sabatinado e questionado: o vazio é um vazio simbólico, não efetivo. Dito de outro modo, é preciso ter o cuidado de nunca perder de vista que o exercício do poder autogestionário é sempre da ordem da representação, e que ninguém ocupa seu lugar *de fato*. Isto quer dizer que autogestão significa um esforço sempre renovado de esvaziar o lugar do poder, de impedir aí uma ocupação efetiva qualquer. Estamos no âmago da formalização, ou seja, do problema do lugar simbólico do poder, do político inscrito na forma da organização:

[...] a existência de um poder suscetível de obter a obediência e a fidelidade generalizadas implica certo tipo de divisões e de articulações, e ao mesmo tempo um certo tipo de representações, em parte explícitas e, em maior parte, implícitas, concernentes à legitimidade da ordem social. [...] Esse trabalho de legitimação ocorre, é operado pelos detentores do poder... Mas, antes de apreciá-lo, é necessário decifrar as condições que o tornaram possível, perguntar-se em cada caso dado que mudanças nos princípios de legitimidade, que remanejamento no sistema de crenças, no modo de apreensão da realidade permitiriam que uma nova figura de poder se desenhasse. *E dizemos 'figura' para dar a entender que "é da essência do poder fazer-se ver e tornar visível um modelo de organização social"*. (LEFORT, 1987, p. 79, grifo meu).

Entende-se, portanto, que o lugar da gestão coincide com este lugar do poder, de onde se desenha a forma de toda organização social. Forma que é sempre um recorte limitado pelo antagonismo inerente a toda organização. O poder é, então, a qualidade da gestão em que radica toda a possibilidade de reinvenção, seja ela uma reconversão capitalista ou uma reconversão autogestionária. O que aparece como diferença radical na reinvenção autogestionária é, por assim dizer, a constante democrática, que leva à desilusão com o poder.

É a eterna presença da precariedade e limites da própria forma da organização, que é sempre uma forma política a ser legitimada, mas, ao mesmo tempo, tem sua legitimidade sempre interrogada.

A autogestão inverte a heterogestão porque elimina a ilusão de um poder capaz de apagar o antagonismo, constrói o lugar propriamente político da gestão como lugar de um *simples exercício* de poder, submetido, incessantemente, ao escrutínio coletivo. Associar gestão e democracia é dar centralidade à dimensão ético-política inscrita na prática gestonária, enfatizando o sentido de *práxis* nela implicado. Diferenciam-se essencialmente autogestão e heterogestão, a primeira pertence ao domínio da práxis, a segunda ao domínio da técnica:

A técnica, tal como mostrou Aristóteles, caracteriza-se pela heterogeneidade de natureza entre meios e fins, entre o ato fabricante e o produto final; a práxis, ao contrário, caracteriza-se pela homogeneidade entre meios e fins – fins éticos exigem meios éticos, fins políticos exigem meios políticos. (CHAUÍ, 1992, p. 354).

Este é o significado da epígrafe desta seção. Uma frase de João Bernardo que sintetiza o sentido dado aqui para o termo *práxis*, a inseparabilidade da ação e de seu conteúdo, uma maneira sutil de negar o formalismo, e de recusar toda e qualquer atividade de reconversão ou recuperação:

[...] as formas de organização do movimento operário – refiro-me às formas de luta autônoma – são seu próprio conteúdo. (João BERNARDO *apud* TRAGTENBERG, 1986, p. 73).

O problema da forma democrática e autogestionária da organização é, portanto, o problema ético-político de construir uma práxis gestonária marcada pela inseparabilidade entre meios e fins, refutando as práticas da “gerência” e “gestores”. Mas, uma questão fundamental permanece em aberto. Para sustentar a efetiva ruptura com a exploração e alienação é preciso indagar de que maneira a organização democrática ganha forma. A superação do antagonismo entre a forma da organização e o vazio de poder precisa ser problematizada. Afinal, como se realiza a necessária precariedade formal da organização autogestionária? É possível pensar uma organização em que a atividade de formalização seja permanente?

PARTE II.

O coletivo: a síntese (im)possível

CAPÍTULO 4. Imaginário e simbólico: labirintos e encruzilhadas na (auto)gestão das empresas assumidas por trabalhadores (EAT)

“Não existe racionalidade ‘objetiva’ que permita decidir, através de fórmulas matemáticas, o futuro da sociedade... A única racionalidade neste domínio é a razão viva dos homens, a decisão dos próprios homens a respeito do seu próprio destino” (C. CASTORIADIS, 1985 – “O conteúdo do socialismo II”, p. 124).

O poder é a um só tempo de todos e de ninguém: as EAT definem sua forma por práticas consistentes com a constante democrática. O cuidado com a não coagulação do poder é o caráter nuclear da organização democrática autogerida, define um esvaziamento permanente, que tem implicações importantes: o lugar da gestão das EAT deve ser um lugar vazio, porque o poder é investido simbolicamente pela negação, é recusado, inquirido e posto em xeque permanentemente. O desafio é, portanto, pensar a forma e organicidade de um empreendimento cuja gestão seja inteiramente compartilhada por seus integrantes, as regras e normas incessantemente escrutinadas, e, a realização democrática do poder seja concreta.

Dois autores serão evocados para enfrentar este desafio: Cornelius Castoriadis e Eugène Enriquez. Ambos trataram o tema com profundidade. A obra de Castoriadis (1982; 1983; 1985 1989; 1992; 1995; 2002; 2007; CASTORIADIS e COHN BENDIT, 1981) interroga incessantemente a relação entre as formas alternativas de organização social e a democracia. Talvez seja ele o autor que mais radicalmente tenha trabalhado a questão, levando-a ao limite em sua tese sobre a instituição imaginária da sociedade. Castoriadis problematiza o fazer-se da sociedade na história, numa apreensão original que pensa o social de modo dinâmico em permanente auto-instituição, criação humana que se faz no tempo e pelo tempo. O problema da invenção de novas formas de organização social, da continuidade ou ruptura que elas potencialmente representam se coloca sem concessões como problema da invenção da própria sociedade e suas instituições, na história. A visita ao pensamento de Castoriadis é feita com

alguma profundidade, sem o que sua compreensão pode ficar comprometida. O intuito é familiarizar o leitor com a originalidade de suas idéias, mas, além disso, pareceu ser imprescindível a exposição de alguns dos fundamentos de sua teoria social para, gradativamente, alcançar as noções de autonomia e heteronomia, a partir das quais se articula uma discussão com a entrada das idéias de Enriquez.

Desenha-se assim um contraponto, a partir de um artigo publicado em homenagem a Castoriadis, em que Enriquez (1989) expõe convergências e divergências com seu pensamento. Entre outras, problematiza a apreensão da auto-instituição social ao enfatizar a importância das instâncias intermediárias. O debate entre os autores permite encontrar nessas instâncias, em particular, nos grupos de trabalho, elementos importantes para conceituar as organizações democráticas autogeridas, e, conseqüentemente, aprofundar a compreensão das EAT. As idéias do pensador francês complementam criticamente o quadro oferecido por Castoriadis, ao relevarem o papel dos grupos humanos como *lóci* da criação e realização de projetos transformadores.

O capítulo é dividido em três partes. A primeira é inteiramente dedicada ao pensamento de Castoriadis. Abre-se uma passagem à obra de Enriquez quando são expostas suas observações sobre o pensamento do autor grego. A segunda seção é uma exposição das idéias de Enriquez, orientada por estas observações. Finalmente, elabora-se um contraponto entre os autores, com o objetivo de tratar especificamente o fenômeno organizacional das EAT.

4.1 O imaginário e o social-histórico

“Jamais qualquer filósofo começou dizendo: ‘Quero saber o que é o ser, o que é a realidade. Ora, eis aqui minha lembrança de meu sonho da noite passada; que é que ela me exhibe como traços característicos de um ser real? Nenhum filósofo principia dizendo: ‘Seja o Réquiem de Mozart como paradigma do ser; comecemos por aqui’” (CASTORIADIS, 2002, p. 236).

A obra de Cornelius Castoriadis apresenta uma concepção do social e do histórico radicada na idéia da criação de novas formas de organização da sociedade. Como enfatiza Ciaramelli, “é precisamente a idéia do social-histórico enquanto criação – criação no sentido forte: criação *ex nihilo*, gênese ontológica, posição/instituição de uma nova figura do ser – que guia e orienta desde o início o trabalho de Castoriadis...” (1989, p. 87). A atividade humana vista como criação e auto-transformação da sociedade no tempo, o histórico pensado enquanto criação humana instituindo o social são temas nucleares da obra do filósofo. O uso do hífen em “social-histórico” tem duplo sentido. Sinaliza um imbricamento e denota aquilo que fundamenta o elo entre as dimensões: a permanente atividade humana criadora do social. O social-histórico é pensado como a morada da ação humana desenrolando-se no tempo, desdobrando-se em história.

Sincronia e diacronia caracterizam o social-histórico enquanto referência à “... dupla multiplicidade de dimensões, na simultaneidade (sincronia) e na sucessão (diacronia) que denotam habitualmente os termos social e histórico” (MACIEL, 1988, p. 207). Entretanto, destaca-se a indissociabilidade entre ambos como marca da proposição castoriadiana:

É, pois, impossível manter uma distinção intrínseca do social e do histórico... O social é isso mesmo, auto-alteração, e nada é senão isso. O social faz-se e só pode fazer-se como história... O histórico é isso mesmo, auto-alteração desse modo específico de ‘coexistência’ que é o social e nada fora disso. (CASTORIADIS, 1995, p. 252).

A inscrição sócio-histórica do humano é elemento chave para alcançar seu sentido próprio. A idéia de uma entidade trans-histórica dando sentido ao tempo é deliberadamente descartada como falsa: a sociedade é entendida como auto-instituição. Esta auto-posição indica que os elementos do social – os componentes da sociedade separados analiticamente – não podem antecipar a própria sociedade, são criações (humanas) que pressupõem a sociedade que fazem ser, e que, ao mesmo tempo, os faz ser. A sociedade não pode ser dada de antemão por componentes que a pressupõem, sendo por isso entendida como criação histórica: “a historicidade é a modalidade de auto-desdobramento do social” (CIARAMELLI, 1989, p. 89). É assim que o humano encontra sua inscrição social-histórica numa “relação de inerência”:

Nossa relação com o social – e com o histórico, que é seu desenvolvimento no tempo –... é uma relação de *inerência*, que como tal não é nem liberdade,

nem alienação, mas o terreno no qual liberdade e alienação podem existir... (CASTORIADIS, 1995, p. 136).

Apresenta-se o social-histórico como instituído pela agência humana. Esta instituição social – entendida como fazer e pensar humanos no tempo – é a própria história, trama diacrônica das sucessivas instituições da sociedade. Dissociar instituição e história seria pensar o mundo independentemente de sua própria construção (CASTORIADIS, 1992, p. 265). O social-histórico é criação à medida que a atividade que tece o social se consubstancia em história, é a história da instituição social se fazendo, no tempo; processo que excede o puro desenvolvimento lógico-racional, para apresentar-se como um continente que comporta a indeterminação. Na recusa de ver a instituição sob as formas da mimese e repetição, vislumbra-se a criação histórica como aquilo que põe *esta* instituição social, dentre todas as possíveis. “O social-histórico é criação... criação a cada vez de sua instituição por cada sociedade (a história não é desdobramento racional)” (CASTORIADIS, 1989, p. 464).

Castoriadis propõe a noção de imaginário para dar conta do que excede a racionalidade e funcionalidade da instituição social: o componente criativo-imaginativo. O imaginário da sociedade não está desligado da funcionalidade, ao contrário, é o que dá orientação específica à funcionalidade e adere sistematicidade a cada conjunto institucional, é a componente que aporta sentido ao simbolismo inscrito no social. O imaginário é o “significado-significante central” em que radica o que “se dá como sentido indiscutível e indiscutido, suporte das articulações e das distinções do que importa e do que não importa, origem do aumento da existência dos objetos de investimento prático, afetivo e intelectual” tanto individuais quanto coletivos (CASTORIADIS, 1995, p. 175).

A idéia de uma “margem de indeterminação” característica do social-histórico é associada a este núcleo imaginário: uma sociedade se organiza para existir, mas *esta* forma de organização não é determinada, em última instância, nem por leis naturais e tampouco por “considerações racionais”. Este não-determinado é o imaginário, ele manifesta aquilo que só pode se apresentar por meio do “conjunto das instituições sociais coaguladas em regras, princípios, valores, usos e costumes”, ao mesmo tempo em que o ultrapassa infinitamente (MACIEL, 1988, p. 207).

O social-histórico... é, por um lado, estruturas dadas, instituições e obras ‘materializadas’, sejam elas materiais ou não; e, por outro lado, *o que* estrutura, institui, materializa. Em uma palavra, é a união *e* a tensão da sociedade instituinte e da sociedade instituída, da história feita e da história se fazendo. (CASTORIADIS, 1995, p. 131).

Duas dimensões indissociáveis e irreduzíveis à pura reprodução material da sociedade, o social-histórico é um processo não determinado por instanciações, sejam elas materiais ou imateriais. Engloba a atividade instituinte da sociedade bem como sua instanciação nas instituições, diferenciando-se em duas dimensões: fenomênica e ontológica – sociedade instituída e instituinte. O social-histórico deixa-se ver unicamente por instanciações – a linguagem, a religião, etc. – porém é mais que a simples instanciação. A noção de instituição imaginária da sociedade aponta para um excedente à dimensão fenomênica, um além da sociedade instituída.

A idéia de transbordamento em relação ao instituído tem o sentido de relevar o aspecto discricionário da instituição social. A arbitrariedade implicada na significação está no centro da concepção castoriadiana de instituição, isto quer dizer que a instituição apresenta uma organicidade mediada por um *certo* simbolismo, mas o sentido conferido às “coisas” não é de maneira alguma definitivo. Esta abertura à indeterminação é a manifestação do imaginário social *na* instituição, é, ao mesmo tempo, a garantia da permanente atividade instituinte *no* social instituído.

A significação imaginária social faz as coisas existirem enquanto *tais* coisas, apresenta-as como sendo *isso que* elas são – o ‘*isso que*’ sendo introduzido pela significação, que é, indissociavelmente, princípio de existência, princípio de pensamento, princípio de valor e princípio de ação. (CASTORIADIS, 2002, p. 387).

A instituição da sociedade é instituição de significações imaginárias sociais que põem a sociedade no social-histórico, conferindo sentido ao que se apresenta ‘na sociedade’ e ‘fora’ dela. Entretanto, é preciso “insistir na centralidade da dimensão *imaginária* da instituição da sociedade e seu caráter *social* irreduzível” (CIARAMELLI, 1989, p. 92, grifos meus).

4.1.1 Imaginário social e imaginário radical

Na psique reside o imaginário de cada um de nós, que se produz como realidade psíquica manifestando-se sob a forma da representação. Castoriadis o designa “imaginário radical”.

Despossuída de índices do real, indiferente à verdade ou à ficção alucinatória, a realidade psíquica nunca desliga representação, intenção inconsciente e carga afetiva. Os processos inconscientes não diferenciam em camadas a representação, a intenção e o afeto; antes, é na indistinção que tudo se passa. Esta realidade indiferente ao real, ao se fazer existir sob a forma de representação, é condição de tudo que para nós existe. “A imaginação radical se faz existir, faz existir o que não existe em lugar algum fora do inconsciente, o que não existe, e que é para nós condição” do que possa existir (CASTORIADIS, 1995, p. 334). O imaginário radical é, portanto, o modo de ser da realidade psíquica, ao mesmo tempo em que é constitutivo do indivíduo social.

A psique enquanto existência psíquica em isolamento – a “mônada psíquica” castoriadiana, o gérmen do que virá a ser um sujeito – é a antítese do modo de ser do indivíduo em sociedade. O desejo inconsciente “é um monstro, anti-social e mesmo a-social” (CASTORIADIS, 2002, p. 108), ele põe a representação psíquica que o satisfaz, independentemente de considerações biológicas, funcionais e racionais. O caso da criança anoréxica é exemplar: a resposta canônica à necessidade somática, à fome, “é a alucinação e a satisfação fantástica, que se faz na imaginação e de maneira indeterminada”, o desejo manifesta-se na contramão da vida, o bebê anoréxico morre por causa de sua imaginação (CASTORIADIS, 1995, p. 345).

O indivíduo nunca existiria no isolamento, ele é fabricação social. A psique, que lhe é nuclear, é irredutível à sociedade, e sobrevive ao sofrer o processo de socialização: imposição do social que constrói “as camadas sucessivas do que será, na sua face externa, o indivíduo. A socialização é obra da instituição que é, evidentemente, a cada vez mediatizada por indivíduos já socializados” (CASTORIADIS, 1992, p. 274).

A psique é estranha às necessidades relativas à sobrevivência humana, tanto biológica quanto social; em vista dessa irresponsabilidade é imperativo que ela seja socializada. A socialização da psique envolve algo como “uma ruptura forçada da clausura da mônada psíquica”, cujo

sentido não é apenas o de adaptar “o ser humano a tal ou qual tipo de sociedade, ela é o que torna o ser humano capaz de viver...” (CASTORIADIS, 2002, p. 109). Sendo a psique destituída dos índices de realidade necessários à sobrevivência, a instituição social e a própria sociedade aparecem como invenções humanas relacionadas tanto ao ser biológico quanto ao ser social-histórico do homem.

O ser biológico não é simples determinação natural, mas resultado da porosidade do mundo ao que é humano. Castoriadis designa “primeiro estrato natural” à parte do mundo que corresponde à existência animal do homem, organização natural-biológica análoga à sua própria organização enquanto simples ser vivo. O primeiro estrato natural não poderá jamais ser transgredido ou ignorado sob pena do homem se fazer desaparecer; a instituição da sociedade está *apoiada* sobre esta organização que de modo algum a determina, mas lhe apresenta “uma série de condições, pontos de apoio e de incitação, de marcos e de obstáculos” (CASTORIADIS, 1995, p. 273).

O estrato natural participa da instituição imaginária da sociedade porque as sociedades conhecem algo do mundo natural, pelo menos aquilo que lhes garante a sobrevivência. A implicação disto é, ao menos em certos aspectos, o mundo “se deixar conhecer, ser conhecível, prestar-se a algum conhecimento”. O modo como isto ocorre não é evidentemente determinado, mas posto pela instituição social. “As sociedades constroem, a cada vez, o seu mundo – mas isso acarreta a existência de alguma coisa que possui em si mesma essa qualidade, independentemente de toda construção: ser construtível (em parte, certamente)” (CASTORIADIS, 1992, p. 276).

Esta condição implica a impossibilidade de esgotar as construções do mundo por um simples motivo: em última análise, não estamos em condições “de separar inteiramente e desligar rigorosamente o que nessas construções se origina no sujeito construtor – nesse caso particular, na sociedade – e o que pertence ao mundo em si, ao que está presente” (CASTORIADIS, 1992, p. 277). O esforço de separar essas camadas não é irrelevante ou sem sentido, mas está fadado a ser interminável.

O ser social vincula-se ao modo de ser da psique, pois “a verdadeira polaridade não é aquela entre indivíduo e sociedade, mas entre psique e sociedade” (CASTORIADIS, 1992, p. 274). A socialização da psique está na origem da fabricação social do indivíduo e implica uma ruptura

violenta da mônada psíquica. A instituição social é responsável por isso, pela emergência da separação, para o indivíduo, entre um mundo privado e um mundo público. Não há passagem tranqüila da psique à sociedade, o indivíduo “não é um fruto da natureza, mesmo tropical, ele é criação e instituição social” (CASTORIADIS, 1995, p. 355).

A *sublimação* é o processo que força a psique a substituir seus “objetos próprios” por “objetos que valem na e pela instituição social”:

Isso implica, de um lado, a psique como imaginação, a saber, como possibilidade de estabelecer isto por aquilo, no lugar daquilo (*quid pro quo*); por outro lado, o social-histórico como imaginário social, a saber, posição na e pela instituição, de formas e de significações que a psique como tal está na impossibilidade absoluta de fazer ser. (CASTORIADIS, 1995, p. 356).

O que está em jogo na sublimação é a instauração da intersecção entre mundo privado e público, que se opera na especificidade de uma dada instituição social. Ligam-se “imaginário radical” e “imaginário social” à medida que o indivíduo social se produz na e pela instituição. O contexto social-histórico tem aqui papel crucial, o que se torna evidente ao se pensar no processo de socialização da psique, comparando-se um servo da gleba e um proletário, um senhor feudal e um capitalista. Pode-se afirmar que os deslocamentos do imaginário radical (da psique) em direção ao imaginário social (do coletivo) são orientados pelo social-histórico e impensáveis fora dele. Ao mesmo tempo, quando se pensa na passagem do feudalismo ao capitalismo pode-se antever o abismo e a ponte, separando e unindo imaginário radical e imaginário social, e se alcançar a dimensão da noção de criação social-histórica proposta por Castoriadis:

Sociedade e psique são inseparáveis e irredutíveis uma à outra... A constituição do indivíduo social não elimina, e não pode eliminar a criatividade da psique, sua auto-alteração perpétua, o fluxo representativo como emergência contínua de representações diferentes. (CASTORIADIS, 1995, p. 364).

Imaginário radical e imaginário social são sempre referências à *posição, criação e fazer-ser*, dimensões centrais do pensamento castoriadiano, relacionadas à atividade humana instituinte. *Imaginário social* e/ou *sociedade instituinte* designam aquilo que *no social-histórico* é posição, criação e fazer-ser. *Imaginário radical* é aquilo que é posição, criação e fazer-ser *na*

e para a psique. Castoriadis utiliza também o termo *imaginário radical* numa acepção ampla, referenciado a toda e qualquer atividade instituinte, individual ou coletiva: no social-histórico o termo referencia a “corrente do coletivo anônimo”, na psique referencia o “fluxo representativo-afetivo-intencional” (CASTORIADIS, 1995, p. 414).

4.1.2 A lógica dos magmas

Castoriadis afirma que o indivíduo é um ser de representação e de invenção, e, em certo sentido, mais louco do que racional; “suas representações a todo instante e no decurso de sua vida – ou melhor, o fluxo representativo (afetivo-intencional) que um indivíduo *é* – são primeiro e antes de mais nada a forma de um *magma*” (CASTORIADIS, 1995, p. 365). Mas, que forma é esta?

A lógica tradicional – conseqüentemente, a linguagem comum – parece desprovida de recursos para descrever a realidade psíquica. A não-fixidez das representações as torna indefiníveis em termos dos princípios lógicos da identidade, não-contradição e terceiro excluído. As representações psíquicas ligam-se de muitas maneiras, mas são sempre marcadas pela relação de *remissão*: “toda representação remete a outras representações... as engendra ou pode fazê-las surgir” (CASTORIADIS, 1995, p. 367). Ainda que seja assim, a remissão entre elas escapa à identidade, inclui o terceiro (excluído), arrebenta a não-contradição; é um modo de ser estranho à tradição “conjuntista-identitária”¹⁰, conforme Castoriadis. A ontologia da determinação produz uma desinterrogação sobre a indeterminação do ser, que nesse âmbito perde completamente o sentido. Desta insuficiência na elucidação dos processos imaginários nasce a proposta castoriadiana de uma *lógica dos magmas*.

O termo *magma* designa o modo de ser e a organização lógico-ontológica emergente da relação entre o psíquico e o social. A irredutibilidade lógico-biológica do psiquismo humano combinada à delinqüência das concepções sociais racional-funcionais motiva Castoriadis a propor uma maneira diferente “de pensar para poder compreender a natureza e o modo de ser

¹⁰ Tradição “conjuntista identitária” é uma referência lógica formal tradicional, que, na concepção de Castoriadis, inclui a teoria dos conjuntos (CASTORIADIS, 2002, p. 407 e ss).

específico desses domínios, o psíquico de um lado, e o social-histórico de outro” (2002, p. 408).

A lógica dos magmas é a tentativa de fundar uma alternativa ao pensamento centrado no esquema primordial da lógica conjuntista-identitária: a determinidade. O resgate das dimensões *caos* e *cosmos*, presentes tanto na tragédia grega quanto na filosofia pré-socrática, orientam Castoriadis na busca pelos fundamentos de uma ontologia do social-histórico, e coincidem com “a descoberta do imaginário e seu papel na instituição da sociedade” (MACIEL, 1988, p. 147). Na filosofia ocidental, a presença do *cosmos* e a ocultação do *caos* são dominantes desde Platão; esta preferência pelo par *determinação* e *cosmos* revela uma decisão ontológica escondida sob as categorias tradicionais da lógica (CASTORIADIS, 2002, p. 415). O *caos* desaparece sob o véu da determinidade do ser, numa valência ordenadora do mundo que tem reflexos na dimensão política¹¹.

O poder da lógica conjuntista-identitária explica-se pela necessidade funcional-instrumental das instituições sociais. O funcionamento de toda sociedade é dependente da determinação e da identidade para fazer presentes os significados socialmente instituídos e orientar o fluxo do imaginário radical na direção da instituição, das significações imaginárias sociais. Seria, entretanto, inaceitável pensar a determinação como dada de uma vez por todas, em especial no processo de instituição da sociedade, na sociedade instituinte, que é o processo tipicamente político em que normas, valores, linguagem, instrumentos, etc. são postos, instituindo o social.

Tais artefatos institucionais nunca estão postos de uma vez por todas, nunca são em última instância determinados ou necessários; são criações social-históricas da atividade imaginária da sociedade. Deve-se evitar a confusão entre a dimensão conjuntista-identitária necessária à instituição e a própria instituição da sociedade porque:

¹¹ A atividade política tem existência na sociedade como atividade instituinte, e é entendida como auto-posição do ordenamento social por uma sociedade. A democracia grega é o “gérmen” que define o âmbito da atividade política: “Entendo por política não intrigas de corte, nem lutas entre grupos sociais que defendem seus interesses ou posições (coisas que ocorreram em outros lugares), mas uma atividade coletiva cujo objetivo é a instituição da sociedade enquanto tal. É na Grécia que encontramos o primeiro exemplo de uma sociedade deliberando explicitamente acerca de suas leis e modificando-as. Em outros lugares, as leis são herdadas dos ancestrais, ou são dádivas dos deuses, quando não do único deus verdadeiro; mas não são estabelecidas, isto é, criadas pelos homens após discutirem e confrontarem, coletivamente, as leis boas e más” (CASTORIADIS, 2002, p. 299).

[...] a instituição da sociedade nunca pode reabsorver a psique enquanto imaginação radical – essa é uma condição positiva da existência e do funcionamento da sociedade. A constituição do indivíduo social não elimina, e não pode eliminar a criatividade da psique, sua auto-alteração perpétua, o fluxo representativo como emergência contínua de representações diferentes. (CASTORIADIS, 1995, p. 364).

Mas, a relação de inerência do humano ao social-histórico deixa-se antever no *quid pro quo* da instituição recorrente de ‘coisas’ e indivíduos sociais pela sociedade:

A instituição social-histórica da ‘coisa’ e de sua percepção é homóloga à instituição social-histórica do *indivíduo*, não somente na medida em que só há ‘coisa’, e *tal* coisa, para os indivíduos, mas também na medida em que o indivíduo, como tal, é uma ‘coisa’ cardinal, necessariamente instituída *também* como tal pela sociedade. (CASTORIADIS, 1995, p. 365).

Considerando a afirmação de que o indivíduo é fluxo representativo afetivo-intencional, antes de mais nada, sob a forma de um *magma* (CASTORIADIS, 1995, p. 365), entende-se a inequívoca presença do imaginário radical sob o imaginário social, sustentando a criação na instituição, sem eliminar seu caráter racional-funcional. A lógica dos magmas objetiva oferecer suporte à tese da instituição imaginária da sociedade como criação, propondo, sob a forma fluida do magma, sua potencialidade na assunção de formas organizadas. Para além das tentativas de formalização (CASTORIADIS, 2002, p. 416-428), um *magma* pode ser entendido como uma massa produtora de formas organizáveis que nunca é redutível às formas organizadas que produz ou potencialmente virá a produzir; não-reconstituível por estas mesmas formas que virtualmente contém e produz, um magma representa um tipo de indeterminação habilitada a instaurar a determinação, sem reduzir-se a ela.

Um magma é aquilo de onde se pode extrair (ou: em que se pode construir) organizações conjuntistas em número indefinido, mas que não pode jamais ser reconstituído (idealmente) por composição conjuntista (finita ou infinita) destas organizações. Dizer que tudo o que se dá permite que daí se extraia (ou aí se construa) organizações conjuntistas, é o mesmo que dizer que se podem sempre fixar, no que se dá, termos de referência (simples ou complexos). (CASTORIADIS, 1995, p. 388-9).

A lógica dos magmas assenta sobre a “inerência recíproca” da auto-criação, remete à circularidade inerente a tudo que se auto-institui. É uma lógica da auto-posição enquanto negação de uma origem transcendente, que tenta contornar o problema ontológico da anulação

da criação pela determinação, propondo um fundo de indeterminação (caos, sem-fundo) para fugir da ameaça de uma circularidade como eterno retorno do mesmo.

A imersão *completa* num universo conjuntista-identitário impediria uma ruptura qualquer com o já dado: “um sujeito completamente inserido em um universo conjuntista-identitário, longe de poder modificar qualquer coisa nele, não poderia sequer saber que está preso a tal universo” (CASTORIADIS, 2002, p. 435). A identidade e a determinidade sufocam toda imaginação e criação, instaurando a mais completa heteronomia. Daí a necessidade de outra lógica para fundar o imaginário e a instituição, que englobe e exceda a lógica identitária, sem o que nada poderia adquirir *outra* forma ou ser organizado *diferentemente*.

O argumento de Castoriadis é cristalino: “... tudo que pode efetivamente ser dado – representação, natureza, significação – é segundo o modo de ser do magma”. O fato de a instituição social-histórica do mundo ser *também* instituição da lógica identitária, organização conjuntista num primeiro estrato, não a esgota; “ela é sempre também e necessariamente instituição de um magma de significações imaginárias sociais” (CASTORIADIS, 1995, p. 390).

O modo da inerência recíproca marca o pensamento de Castoriadis e o habilita a construir problemas que põem em questão o pensamento herdado *conídico*¹². Este conceito é estratégico para sua reflexão porque possibilita atribuir caráter ontológico ao tempo, no sentido forte de fazer-ser. “A temporalidade é pensada como fonte última ou horizonte da criação” (CIARAMELLI, 1989, p. 96). Descartar a idéia de uma origem transcendente atemporal é colocar a criação humana como equivalente de uma temporalidade originária: o ato criador é um ato inaugural, o que se deve à qualidade específica de tudo que é pelo tempo, ao caráter próprio do tempo. O tempo é inseparável daquilo que se faz pelo tempo, “não há tempo puro” (CASTORIADIS, 1995, p. 229). Conceber o tempo abstratamente é pensá-lo como iteração do idêntico, um eterno vazio equivalente a uma paralisação, a própria negação do tempo:

¹² Em francês “*ENSsembliste-IDentitaire*” dá origem ao acróstico “*ensidique*”, cunhado por Castoriadis; a tradução para o português, por analogia ao acróstico de “*CONjuntista-IDentitária*”, resultou em “conídico” (ver CASTORIADIS, 2007).

O tempo, como ‘dimensão’ do imaginário radical (portanto, como dimensão tanto da imaginação radical do sujeito enquanto sujeito, como do imaginário social-histórico) é emergência de figuras outras (e, especialmente, de ‘imagens’ para o sujeito, de *eidé* social-históricas, instituições e significações imaginárias sociais, para a sociedade). É alteridade-alteração de figuras e só é originária e nuclearmente isso. (CASTORIADIS, 1995, p. 229).

O imaginário aparece como uma abertura no tempo histórico, como uma eterna possibilidade do novo. A tese sobre a instituição imaginária da sociedade pode ser entendida como uma reivindicação de erigir a atividade humana (enquanto ação instituinte da sociedade) em equivalente da temporalidade originária. A relação de inerência do humano ao social-histórico presentifica o sentido profundo das escolhas humanas, enquanto escolhas fundadoras da vida social, a *ação humana como criação coletiva social-histórica* é tomada na acepção política (forte) do termo.

Minha meta é que se passe de uma cultura da culpa para uma cultura da responsabilidade[...] O que tenho em vista são indivíduos capazes de assumir tanto suas pulsões quanto o fato de que pertencem a uma coletividade que somente pode existir enquanto coletividade instituída, que não pode existir sem leis, nem por acordo milagroso das espontaneidades[...] é porque deus está morto – ou porque nunca existiu – que não se pode fazer tudo. É porque não há outra instância que nós somos responsáveis. (CASTORIADIS, 2002, p. 107).

4.1.3 Autonomia e heteronomia

O ponto de partida dessas concepções está numa crítica ao marxismo, que toma, aos poucos, a forma de uma crítica radical ao pensamento filosófico ocidental. O trabalho de “elucidação”¹³ do social-histórico representa a destilação dos limites do “pensamento herdado”¹⁴, levando Castoriadis à problematização da autonomia social. Tal como descreve Honneth, este caminho

¹³ A “elucidação” em Castoriadis é oposta à “explicação”. A *explicação* tem a pretensão de reduzir o universo de significações que emergem na história às diversas combinações de um pequeno número de “elementos de significação”, as essências pretensamente “descobertas” (no sentido de já estarem ali, prontas). A *elucidação*, ao contrário, aceita a irredutibilidade das significações históricas a uma ou muitas essências (CASTORIADIS, 1987, p. 248).

¹⁴ Castoriadis refere-se, assim, ao pensamento filosófico tradicional, desde Platão, incluindo aí o marxismo.

marca “a vontade de salvaguardar as intenções práticas e políticas de Marx pelo abandono decidido de suas premissas centrais” (1989, p. 191).

A grande intuição ou inspiração de Marx está na idéia de que os homens fazem sua própria história, que a emancipação dos trabalhadores será obra deles próprios; que a fonte da verdade não está no além ou nos livros, mas na atividade viva dos homens em sociedade. Entretanto, Marx não extraiu as conseqüências de sua própria intuição, “foi dominado pela fantasia da teoria total, acabada, completa, não do *trabalho* teórico (evidentemente indispensável), mas do *sistema* definitivo” (CASTORIADIS, 2002, p. 82).

Uma conhecida passagem de “*Marxismo e Teoria Revolucionária*” (CASTORIADIS, 1995), sobre a opção de ser marxista ou revolucionário, condensa anos de reflexão sobre a “degenerescência” burocrática do socialismo soviético. A alternativa revolucionária parecia cada vez mais distante de uma teoria que explicava a história pelo trabalho de leis econômicas independentes dos homens, que reduzia “... a atividade humana mediatizada por instrumentos e objetos, o trabalho, às forças produtivas, e, finalmente, à técnica” (CASTORIADIS, 1995, p. 30). A autonomia da história significava a heteronomia do humano, daí que:

Partindo do marxismo revolucionário, *chegamos ao ponto em que era preciso escolher entre permanecer marxista e permanecer revolucionários: entre a fidelidade a uma doutrina que há muito tempo já não estimula nem uma reflexão nem uma ação, e a fidelidade ao projeto de uma transformação radical da sociedade.* (CASTORIADIS, 1995, p. 25, grifo meu).

Castoriadis substitui as leis econômicas e a técnica pela reificação, atribuindo-lhe o lugar central e contraditório do sistema. Desloca-se a contradição fundamental do capitalismo do “embate entre forças produtivas e relações de produção” para uma “teleologia da reificação que não pode ser realizada” (MACIEL, 1988, p. 101). A luta incessante contra a reificação – contra a coisificação completa do trabalho e do homem – é o que faz funcionar o sistema:

Uma fábrica na qual os operários fossem, efetiva e integralmente, simples peças de máquinas, executando cegamente as ordens da direção, pararia em quinze minutos. O capitalismo só pode funcionar com a contribuição constante da atividade propriamente humana de seus subjugados, que, ao mesmo tempo, tenta reduzir e desumanizar o mais possível. (CASTORIADIS 1995, p. 27)

Compreender a transformação da sociedade depende da capacidade de identificar nela aquilo que está *em luta* com sua forma presente. A condição de funcionamento do capitalismo é a atividade propriamente humana daqueles que ele pretende desumanizar. A transformação plena das relações entre homens em relações entre coisas, a completa reificação ou alienação, levaria à ruína o sistema. Se esta é a tendência, ela não pode jamais se realizar absolutamente. O capitalismo se alimenta desse antagonismo: a tensão permanente entre a efetiva realização da reificação e a luta dos homens contra ela; o sistema funciona porque e “na medida em que suas normas são combatidas em sua aplicação” (CASTORIADIS, 1995, p. 27-28).

Castoriadis se aproxima do marxismo chamado “heterodoxo” (TRAGTENBERG, 1981; BERNARDO 1991) ao enfatizar a centralidade das relações sociais de produção sob o capitalismo. Esta perspectiva põe em evidência a divisão social do trabalho e a exploração expressa na divisão entre dirigentes e dirigidos; afirma a insuficiência da socialização dos meios de produção e a indispensável auto-organização dos trabalhadores como único meio de eliminar a dominação por parte de uma burocracia formada por “trabalhadores intelectuais” (TRAGTENBERG, 1981, p. 78). O marxismo ortodoxo das forças produtivas é criticável porque – cego ao tipo de prática social consubstanciada na dominação burocrática – qualifica positivamente o avanço da técnica e o desenvolvimento das forças produtivas, no sentido da maior “racionalização” e aperfeiçoamento da produção. Burocracia é sinônimo de “racionalização”, por isso adquire valência positiva. A irracionalidade burocrática aparece invertida na teoria, a dominação de dirigentes sobre dirigidos é lida como expressão do estado da arte da técnica, e, portanto, como meritória e necessária. Castoriadis distancia-se, entretanto, do marxismo heterodoxo quando se interroga sobre os vínculos que mantêm coesa uma sociedade através do tempo – a questão do social-histórico – e encontra a resposta na instituição imaginária da sociedade. “A idéia de uma *instituição imaginária* para elucidar o caminho específico que tomou e toma cada sociedade através da história *começa* a partir da preocupação com a burocracia moderna e a incapacidade do marxismo em diagnosticá-la...” (FRANÇA, 1996, p. 82, grifo meu). Isto se deve a uma compreensão específica do processo de burocratização.

[...] a burocratização não significa somente a emergência de uma camada social, cujo peso e importância crescem constantemente... A burocratização ocasiona *uma transformação dos valores e das significações que fundam a vida dos homens em sociedade*, uma remodelagem de suas atitudes e de suas

condutas. Se não se compreende este aspecto, *o mais profundo de todos*, não se pode compreender nem a coesão da sociedade atual, nem sua crise. (CASTORIADIS *apud* FRANÇA, 1996, p. 82, grifos meus).

Aceitar a burocracia significa aceitar os objetivos e o modo de vida do capitalismo. Foi o que aconteceu com o movimento operário. A centralização e burocratização dos sindicatos e da organização operária resultam de um processo de crescente heteronomia do proletariado. As implicações dessa constatação vão muito além da debilitação da capacidade de resistência operária sob o capitalismo, relacionam-se a uma tensão interna ao magma de significações imaginárias das sociedades ocidentais modernas: a tensão entre heteronomia e autonomia.

Das duas significações imaginárias nucleares cuja luta definiu o ocidente moderno, a [heteronomia representada pela] expansão ilimitada da pseudo-matriz pseudo-racional, e o *projeto da autonomia*, a primeira parece ter triunfado vigorosamente, a segunda ter sido submetida a um eclipse prolongado... (CASTORIADIS, 1989, p. 511, grifo meu).

Só é possível entender a burocratização do movimento operário a partir de sua inerência ao social-histórico. É preciso examinar o movimento como experiência histórica, procurar na atividade humana que o instituiu, o que se imaginou e se criou na luta contra a forma presente da sociedade. Numa palavra, é preciso elucidar o que tal atividade humana *originou*.

A memória histórica fundamenta esta elucidação. O resgate da criação histórica depende da capacidade de recuperar a lembrança social dos acontecimentos. A noção de experiência histórica, tal como concebe Castoriadis ao analisar o movimento operário, diz respeito às práticas do passado e do cotidiano ricas em possibilidades, que apontem uma nova instituição social livre da alienação e da heteronomia. A luta social é entendida como laboratório onde são gestadas novas formas possíveis de organização social (FRANÇA, 1996, p. 198).

[...]as coisas mais profundas, as mais importantes, as mais duráveis, não foram ditas pelos ‘civilizadores’, mas pelos ‘selvagens’ que de repente saíram do fundo da sociedade[...] O exemplo que mais me interessa é o da criação de novas formas institucionais. É preciso que os operários parisienses façam a Comuna... É preciso que o povo russo crie os *soviets* [...] Na Hungria ninguém ‘ensinou’ as pessoas... os operários formaram conselhos de fábrica. Todas essas formas não foram nem preditas, nem deduzidas de uma teoria qualquer; elas foram *criadas* pelas pessoas, em sua luta e através dela. (CASTORIADIS, 1983, p. 241-2).

A memória histórica das lutas operárias presentifica uma convergência nas formas de organização criadas: as significações imaginárias do projeto da autonomia. Os eventos resgatados por Castoriadis têm como móvel “... a vontade de criar e instituir formas de organização social não alienadas” (FRANÇA, 1996, p. 199). Tais aspirações, e as organizações que concretamente instituíram na história, manifestam o imaginário do movimento operário. A forma emergente do autogoverno ou da autogestão – na especificidade histórica dos *soviets* e conselhos operários, por exemplo – antagoniza a ordem instituída pelo Estado burocrático a ponto impedir, em todas as situações revolucionárias, uma continuidade não violenta desse Estado.

A inscrição dos movimentos revolucionários no “ocidente moderno” constitui uma coleção de momentos criativos em que pulsam significações imaginárias autonomistas. O movimento operário participa dessa criação. Fora do contexto revolucionário, entretanto, acaba absorvido pela burocracia, num processo de apropriação do controle por parte de um grupo de dirigentes profissionais. Instaure-se a dominação burocrática, manifestando uma forma da heteronomia; mas, esta forma nunca se instala definitivamente. O projeto da autonomia reaparece na luta contra a reificação, inscrita na luta pelo controle sobre o processo de trabalho:

A contestação do sistema pelos operários continua sob a forma da luta na produção... luta que se desenrola constantemente na empresa e coloca constantemente a questão: quem é o chefe aqui, quem domina efetivamente o processo de trabalho? O chefe é, num certo sentido, a direção capitalista burocrática da empresa – mas esta chefia é o tempo todo contestada pelos trabalhadores. (CASTORIADIS, 1983, p. 237-8).

A concepção castoriadiana do social-histórico revigora a exigência da análise da experiência histórica, contestando o *a priori* marxista da missão revolucionária de uma determinada classe social. Na instituição da sociedade há forças tanto no sentido de uma ampliação da autonomia quanto no sentido da instituição da heteronomia social; seria, entretanto, insustentável a adesão inequívoca dessas forças a certos grupos ou classes sociais. Não há classes, facções sociais, ou partidos políticos isentos da influência conjunta de ambas as forças (FRANÇA, 1996, p. 80); não há portadores do projeto da autonomia que sejam transcendentais à história.

As mudanças profundas introduzidas na vida social contemporânea por movimentos que não têm nem podem ter definição em termos de ‘classe’ –

como o das mulheres e dos jovens – são tão importantes e germinais para a reconstrução da sociedade quanto aquelas introduzidas pelo movimento operário. (CASTORIADIS, 1983, p. 30).

Se o capitalismo funciona “*graças* às lutas operárias e não *apesar* delas”, o mesmo pode ser dito sobre os movimentos das mulheres, dos jovens e dos ecologistas: eles criam algo e põem em questão as significações imaginárias centrais da sociedade instituída. O que esses movimentos fazem “necessariamente continua integrado ao sistema... [mas,] ao mesmo tempo, o sistema é abalado em seus pontos de sustentação fundamentais: nas formas de dominação, e na própria *idéia* de dominação” (CASTORIADIS, 2002, p. 263).

Este é o sentido da afirmação sobre a “nossa relação de *inerência*” com o social-histórico, precisamente por ele ser o terreno em que “liberdade e alienação podem existir”. O projeto da autonomia é “desalojado da inelutabilidade histórica do socialismo” e colocado como “uma discussão sobre a possibilidade de uma transformação da sociedade num determinado sentido” (CASTORIADIS, 1995, p. 99). Abre-se, então, uma interrogação extensiva e não menos fundamental que aquela do social histórico: a pergunta sobre o ser da sociedade autônoma.

A instituição imaginária é central à ontologia do social: autonomia e heteronomia têm fronteira no imaginário radical. O domínio de um imaginário autonomizado em relação ao indivíduo caracteriza a heteronomia: a instituição social aparece “naturalizada” ou investida de uma transcendência mística, ocultando-se sua criação social-histórica. A alienação do imaginário significa a perda da consciência a respeito da atividade instituinte. O imaginário instituído se coloca como origem, explicação e fundamento da instituição social. Na situação de heteronomia, a imaginação coletiva e privada dos indivíduos é deslocada e posta para fora deles mesmos.

O essencial da heteronomia – ou da alienação, no sentido mais amplo do termo – no nível individual, é o domínio por um imaginário autonomizado que se arrojou a função de definir para o sujeito tanto a realidade quanto seu desejo. (CASTORIADIS, 1995, p. 124).

O domínio humano exhibe forte heteronomia. As sociedades tradicionais e arcaicas eliminam a divergência silenciando a origem de sua instituição, leis e justiça, ordenando o social de modo

a tornar impensável seu questionamento. Nessas sociedades, institui-se a representação de uma origem extra-social da instituição – os deuses, os ancestrais, a Razão, a Natureza respondem pela instituição social (CASTORIADIS, 2002, p. 439). Quando as leis são associadas a forças divinas ou inalcançáveis aos homens, a socialização da psique produz indivíduos quase inteiramente conformados, incapazes de refletir e indagar sobre si e a instituição da sociedade. Assim, as significações imaginárias adquirem independência, tornam-se heterônomas e alienadas dos homens, na medida mesma que os informam como indivíduos sociais. Este “enclausuramento informacional, cognitivo e organizacional muito forte[...] é o estado de quase todas as sociedades de que temos notícia...” (CASTORIADIS, 2002, p. 434).

A autonomia não é a expressão livre da insatisfação singular dos indivíduos diante de sua condição heterônoma, nem mesmo sua somatória. Uma sociedade só pode ser o que é “pela incorporação, fragmentária e complementar, de sua instituição e de suas significações imaginárias pelos indivíduos viventes, falantes e agentes” (CASTORIADIS, 1992, p. 122). Isto significa que a sociedade nunca será redutível à intersubjetividade – ao face a face indefinidamente multiplicado. Ela ultrapassa a totalidade dos indivíduos que a compõem, não corresponde a qualquer propriedade de composição, e tampouco à idéia de uma totalidade excedendo suas partes. Não há constituição independente de indivíduos e sociedade, a inerência recíproca implica entendê-los no mesmo registro:

A sociedade é obra do imaginário radical... Os dois pólos irredutíveis são o imaginário radical instituinte – o campo de criação social-histórico – de um lado, e a psique singular de outro lado. A partir da psique, a sociedade instituída faz a cada vez indivíduos – que, como tais, não podem fazer mais nada a não ser a sociedade que os faz. (CASTORIADIS, 1992, p. 123).

Onde reina a “heteronomia instituída”, uma manifestação da psique singular fora dos papéis sociais previstos torna-se imperceptível, ou somente identificável como transgressão, patologia. Entende-se que a autonomia significa uma ruptura completa com a heteronomia, em que “a imaginação radical da psique singular” possa achar ou criar os meios sociais “de uma expressão pública original e contribuir efetivamente à auto-alteração do mundo social” (CASTORIADIS, 1992, p. 123). A experiência histórica evidencia que sociedade e indivíduos se alteram juntos, implicando-se reciprocamente.

O projeto da autonomia é criação histórica, no sentido de que é a construção de uma nova relação com a instituição e com a imaginação radical. Trata-se de instituir uma sociedade capaz de refletir sobre si mesma e pôr-se em questão, decidindo sobre sua própria transformação e transformando-se como consequência dessa auto-reflexão. Uma sociedade autônoma estaria ciente de que suas instituições e leis são sua obra e produto próprio, ela poderia, por isso, questioná-las e modificá-las. “Ao mesmo tempo, uma sociedade autônoma deveria reconhecer que não podemos viver sem leis” (CASTORIADIS, 1987, p. 40).

Uma criação desse tipo é a auto-instituição explícita da sociedade, mas que dificilmente resultaria da deliberação pura e simples dos indivíduos sociais.

Segundo Castoriadis, é possível e necessário compreender como e em que medida a vida numa sociedade instituída prepara os homens para a transformação social, de que maneira o projeto da autonomia é outra coisa que um fantasma privado de alguns indivíduos. Entretanto, é impossível saber se, como, a partir do que e por meio do que tal transformação poderá ter lugar. (CIARAMELLI, 1989, p. 102).

É preciso ser capaz de representar algo que não existe para que se possa querer; mas, “é preciso querer algo mais que a simples repetição, para que se possa imaginar...” (CASTORIADIS, 2002, p. 106). Se a imaginação radical tem estatuto ontológico porque a representação é a possibilidade de fazer-ser as coisas, ela precisará de um mínimo suporte material para tornar-se efetiva. Este mínimo tem que estar disponível para a sociedade, e pode ser nada mais que uma palavra. “Caso limite talvez, todavia real: uma multidão em estado de ebulição, alguém encontra uma *palavra* e a pronuncia – e a história do mundo muda” (CASTORIADIS, 2007, p. 488). A representação se forma no sujeito, mas se o coletivo não estiver pronto a acolhê-la, ela evanesce; ao contrário, se o coletivo a acolhe é porque foi possível lhe dar um suporte simbólico, que se torna portador e mediação de uma criação.

A tese castoriadiana entende que a manifestação histórica das significações imaginárias atinentes ao projeto da autonomia tenha ocorrido em dois momentos: na Grécia antiga e na sociedade moderna ocidental¹⁵ (CASTORIADIS, 1992). O gérmen da autonomia emerge na

¹⁵ A sociedade ocidental moderna, no período denominado “época crítica moderna”, mantém uma “coexistência ambígua” das duas vertentes imaginárias (de 1750 a 1950 aproximadamente). Castoriadis é menos otimista com a sociedade ocidental contemporânea, na qual identifica um “conformismo generalizado” (CASTORIADIS, 1992).

pólis grega, quando em ruptura com a sociedade heterônoma surge uma subjetividade política deliberante e reflexiva; as idéias de julgar e escolher são criações *desta* sociedade que engendrou a democracia e a filosofia. “É justamente porque a história é criação que a questão do julgamento e da escolha aparece como uma questão radical e não trivial”, porque não há e não pode haver fundamento indiscutível para julgar e escolher (CASTORIADIS, 2002, p. 283). A autonomia é o disparo da significação imaginária que interroga a origem da instituição social. Precisamente isto, a possível elucidação do problema da auto-posição da sociedade, foi criação do mundo grego; e o fato mesmo de isto poder ser aqui evocado e compreendido, sinaliza um vínculo com a sociedade ocidental moderna.

Um balanço daquilo que foi engendrado por esta tradição, repõe e atualiza o problema da elucidação. Entender que nada está decidido de antemão ou determinado para sempre é a criação-posição social-histórica radical do projeto da autonomia. A história da tradição grego-ocidental revela, ela mesma, esta tensão que emana da impossibilidade de uma solução definitiva para o problema de julgar e escolher:

[...] embora tenha engendrado a democracia e a filosofia, as revoluções americana e francesa, a Comuna de Paris e os conselhos operários húngaros, o Partenão e Macbeth, ela também produziu o massacre dos mélios pelos atenienses, a Inquisição, Auschwitz, o Gulag e a bomba H. Criou a razão, a liberdade e a beleza – mas também a monstruosidade em massa... Essas possibilidades extremas da humanidade no domínio do monstruoso concretizaram-se *par excellence* em nossa tradição. (CASTORIADIS, 2002, p. 284).

A escolha e o julgamento aparecem como núcleo problemático pulsante, sua inscrição e inerência no social-histórico desenham uma interrogação inescrutável a respeito desse problema: a história do mundo grego-ocidental pode ser interpretada como a história da luta entre a *autonomia* e a *heteronomia* (CASTORIADIS, 2002, p. 284). Estas são *as duas significações imaginárias nucleares cuja luta definiu o ocidente moderno* (CASTORIADIS, 1989, p. 511). Crítico da sociedade heterônoma, Castoriadis a apresenta como projeto triunfante de uma grande falsificação – uma “pseudo-matriz, pseudo-racional” – produzindo a ocultação do social-histórico, do trabalho imaginário da sociedade instituinte; o projeto da autonomia, por seu turno, parece ter sido fragorosamente eclipsado pelo vigor heteronômico do ocidente moderno.

4.1.4 Práxis e Projeto da Autonomia

O retorno ao problema do social-histórico, agora pela via do projeto da autonomia, sinaliza uma questão incontornável: a questão da práxis. O problema de elucidar a transformação social no sentido de superar o estado de heteronomia, aclarar a ação política no sentido já citado de uma “atividade coletiva cujo objetivo é a instituição da sociedade enquanto tal” (CASTORIADIS, 2002, p. 299). Uma vez dentro do edifício castoriadiano, é de se esperar que uma solução teórica para o problema da heteronomia – a ambição de se colocar *sobre* o social-histórico resolvendo de uma vez por todas o problema – seja rechaçada. A tentação determinista é deixada de lado, neste e em todos os casos.

O pensamento de Castoriadis alinha a atividade humana criadora ao fazer-ser relativo a uma temporalidade originária; claramente separadas estão as atividades do fazer racional-funcional, posto que miméticas, combinatórias e não criativas *stricto sensu*. O caso da técnica é exemplar. Apoiada sobre um saber teórico, dado antecipadamente, que desenha um horizonte de previsibilidade para a ação, a atividade técnica se limita a colocar na realidade os meios dos fins visados, e estabelecer as causas que levariam aos resultados desejados em função do saber e em conclusão dos raciocínios que permite (CASTORIADIS, 1995, p. 91).

A técnica em si mesma se diferencia das técnicas particulares por não ser uma atividade racional, é um projeto inscrito na história, cujo futuro é impossível antecipar. Enquanto projeto, a técnica é a atividade humana que corresponde “... ao enunciado programático de Descartes: chegar ao saber e à verdade para ‘nos tornarmos mestres e possuidores da natureza’”, que é “a mais bela e concisa formulação do espírito do capitalismo...” (CASTORIADIS, 1995, p. 94; CASTORIADIS e COHN-BENDIT, 1981, p. 38).

A autonomia é também um projeto, posto na história pela “questão política *par excellence*” do juízo e da escolha entre diferentes instituições da sociedade, da existência de uma sociedade instituinte (CASTORIADIS, 2002, p. 298). A atividade humana inscreve-se definitivamente neste projeto sob a forma da *práxis*: “modalidade do fazer humano” que ao se distinguir do fazer em si, é “... atividade que considera o outro como ser podendo ser autônomo, e tenta ajudá-lo a aceder à sua autonomia” (CASTORIADIS, 1989, p. 494).

A aproximação castoriadiana é original, na práxis não se distinguem meios e fins. Há uma “relação interna entre o que é visado (o desenvolvimento da autonomia) e aquilo por que é visado (o exercício da autonomia), são dois momentos de um mesmo processo” (CASTORIADIS, 1995, p. 95). Se a técnica permite destacar a finalidade e o término da ação de sua mediação, a práxis é atividade sem fim, não existe para ela um limite derradeiro, pois ela não se deixa discriminar por um estado ou característica. Seria impossível reduzir a práxis ao cálculo, porque o cálculo é oposto à autonomia. Como atividade consciente, a práxis se apóia num saber fragmentário – porque não pode haver teoria exaustiva do homem e da história – e sobre um saber provisório – porque “faz surgir constantemente um novo saber... ao fazer o mundo falar numa linguagem ao mesmo tempo singular e universal” (CASTORIADIS, 1995, p. 95). Progridem em condicionamento recíproco elucidação e transformação do real, esta dupla progressão justifica a práxis, porém, a ação precede logicamente a elucidação, porque a última instância é a “transformação do dado” (CASTORIADIS, 1995, p. 96).

A impossibilidade de uma teoria absoluta se evidencia pelo caráter do saber que está em jogo. Não se trata de uma deficiência provisória superável por redução progressiva. A práxis é histórica, não se coloca como um horizonte, mas como um trabalho – o trabalho do projeto da autonomia. Esta “lucidez relativa” não significa precariedade, ou algo na falta de coisa melhor: a práxis é “... o outro lado de sua substância positiva, seu próprio objeto é o novo, o que não se deixa reduzir ao simples decalque materializado de uma ordem racional pré-constituída, em outros termos, o próprio real, e não um artefato estável, limitado e morto” (CASTORIADIS, 1995, p. 96). O sentido do projeto da autonomia define-se como:

[...] uma práxis determinada, considerada em suas ligações com o real, na definição concretizada de seus objetivos, na especificação de suas mediações. É a intenção de uma transformação do real, guiada por uma representação do sentido dessa transformação, levando em consideração as condições reais e animando a atividade. (CASTORIADIS, 1995, p. 96).

A forma com que a atividade operária se insere na organização capitalista é exemplar manifestação do projeto da autonomia¹⁶ na sociedade. Castoriadis identifica uma contra-

¹⁶ No texto de referência, “Teoria e projeto revolucionário” (Capítulo II de “A instituição imaginária da sociedade”), Castoriadis adota o termo “projeto revolucionário”, e não “projeto da autonomia”, mas os termos

gestão na organização dos processos de trabalho por “grupos informais”, em oposição à gestão oficial estabelecida pela direção. Nas fases de crise social, este mesmo fenômeno se torna agudo, e os operários passam a reivindicar aberta e diretamente a gestão da produção e tentam realizá-la – como aconteceu nos períodos revolucionários na Rússia, na Hungria, na Espanha, etc. (CASTORIADIS, 1995, p. 100). Esses fenômenos encarnam algo mais que o conflito interno à fábrica, pondo em questão a estrutura social fundada sobre a divisão do trabalho em dois momentos – direção e execução.

O caráter profundo da produção capitalista é o que se revela por estas tendências. “O sentido que elas encarnam define, para além da produção, um tipo de antinomia, de luta e de superação desta antinomia, essencial para a compreensão de um grande número de outros fenômenos da sociedade contemporânea” (CASTORIADIS, 1995, p. 101). A práxis dos trabalhadores é uma atividade de busca, cujo intento é a transformação da vida por meio do trabalho. Concretizar a gestão da organização pela coletividade dos que nela trabalham aponta para uma resolução global da heteronomia social: a direção da sociedade por ela mesma. O problema não se resume ao conflito interno à fábrica, nem à gestão econômica da produção, ele transborda para a sociedade:

[...] torna-se claro que... qualquer solução desse problema implica uma mudança radical na atividade dos homens em relação ao trabalho e à coletividade. Somos assim levados a colocar as questões da sociedade como totalidade e da responsabilidade dos homens. (CASTORIADIS, 1995, p. 103).

Pensar o conteúdo substantivo do autogoverno, da autogestão, da autonomia social significa enfrentar o problema de uma transformação profunda das “necessidades” em torno das quais se organiza o atual sistema. O movimento ecológico é a prova viva disto. A questão é delicada porque se trata de entender que autogoverno é indissociável de *auto-limitação* da sociedade. A limitação daquilo que se considera inaceitável da parte de seus membros, e “auto-limitação da sociedade ela mesma na regulamentação, regulação e legislação que exerce sobre seus membros” (CASTORIADIS e COHN-BENDIT, 1981, p. 48).

podem ser considerados sinônimos. Na trajetória de Castoriadis, uma mudança terminológica marca seu afastamento do pensamento marxista; por exemplo, “socialismo” dá lugar a “sociedade autônoma”; “alienação” tende a ser referida por “heteronomia”; toda semântica da revolução migra para uma referência ao projeto da autonomia (ver MACIEL, 1988).

O problema do direito (positivo e substantivo) se apresenta pela dificuldade de combinar uma sociedade fundada sobre regras universais substantivas, e, compatível com a diversidade da criação, dos modos de vida e dos diferentes sistemas de necessidades. Esta síntese não pode ser fruto da decisão de sábios, ela “sairá da própria sociedade, ou não saíra de lugar nenhum” (CASTORIADIS e COHN-BENDIT, 1981, p. 49). A auto-limitação é a construção da ponte entre a sociedade como totalidade e a responsabilidade dos homens, etapa crucial do projeto da autonomia:

Mantemos nosso julgamento, pensamento e ação, mas reconhecemos também seus limites. Reconhecer este limite é dar conteúdo pleno ao que, no fundo, dizemos: que uma política revolucionária hoje em dia é, em primeiro lugar e antes de tudo, o reconhecimento da sociedade ela mesma como fonte última de criação institucional. (CASTORIADIS e COHN-BENDIT, 1981, p. 50).

O capitalismo é o avesso disso, presentifica uma significação imaginária social central à sua instituição social-histórica: a expansão ilimitada do “domínio racional” (CASTORIADIS, 1992, p 20). O sentido da transformação intensa e permanente dos meios técnico-científicos, da interminável acumulação, da revolução tecnológica da produção, comércio e finanças está neste domínio imaginário. O critério da expansão ilimitada do “domínio racional” penetra a totalidade da vida social, fazendo do capitalismo um movimento de “auto-re-instituição” da sociedade, fechado sobre si mesmo:

Na acepção capitalista, o sentido da Razão está claro: é o “entendimento”[...] é o que eu chamo de lógica conjuntista-identitária, encarnando-se essencialmente na quantificação e conduzindo à fetichização do ‘crescimento’ por ele mesmo[...] Tudo está convocado perante o tribunal da Razão (produtiva) e tudo deve demonstrar seu direito à existência a partir do critério de expansão ilimitada do ‘domínio racional’. (CASTORIADIS, 1992, p. 20).

A “razão” é posta como fundamento único e auto-suficiente da atividade humana, conseqüentemente, como seu fim. “A lógica conjuntista-identitária cria as ilusões da auto-fundação, da necessidade e da universalidade” (CASTORIADIS, 1992, p. 21). Mas, esta “razão” está sempre entre aspas porque é pseudo-razão, é “uma racionalidade artificializada tornada não só im-pessoal (não individual), mas in-humana (‘objetiva’)” (CASTORIADIS, 1992, p. 79). Tem-se a ilusão de que a razão se manifesta objetivamente na história e nas

próprias coisas, e esta perda das raízes sociais aponta para o sentido profundo do imaginário capitalista: a heteronomia, a crença de que “a potência material-técnica como tal é a causa ou condição decisiva da felicidade ou da emancipação humanas (imediatamente ou num futuro, desde já descontado)” (CASTORIADIS, 1992, p. 21).

A fé depositada no conhecimento técnico-científico torna-se similar à fé religiosa, reforçando a “potência crescente da tecnociência e o impoder manifesto das coletividades humanas” (CASTORIADIS, 1992, p. 77). O imaginário social torna-se autônomo e separado da sociedade que o engendrou; aparece como algo inevitável, e a respeito do que não há escolha.

Na tradição grego-ocidental, ciência e liberdade estão do mesmo lado, são indissociáveis da interrogação e da pesquisa racional (sem aspas). Assim como no caso da liberdade, a ciência potencialmente produz o bem e o mal; não é possível separar seus efeitos definindo-lhe um limite *a priori*. Para além das interdições óbvias, como a proteção da vida, o desejo de criar rotinas para limitar a ciência deriva da crença de ser possível à própria ciência por si mesma limitar-se. Manifesta-se assim o imaginário da neutralidade e objetividade, noutros termos, o imaginário da indiferença política: o desejo de fundar critérios indiscutíveis é a negação da interrogação permanente e da decisão provisória. Este é o núcleo da significação imaginária do pseudo-domínio da pseudo-razão, que orienta o desinvestimento da responsabilidade de refletir-deliberar e a conseqüente submissão à irracionalidade da não escolha.

O resultado é uma atividade conformada pela heteronomia, inspirada pelo factível e descomprometida com o desejável: “fazemos o que é possível fazer, trabalhamos no que se estima fazível, num prazo mais ou menos longo... o que é tecnicamente factível será feito *regardless*, como se diz em inglês, sem dar atenção a outra consideração” (CASTORIADIS, 1992, p. 82). O imaginário da heteronomia se expande pela inação, negativo da sociedade instituinte:

E aqui surge o que nos parece ser o traço *específico*, e mais profundo, do imaginário moderno [capitalista], o mais pleno de conseqüências e também de promessas. Este imaginário não possui *carne própria*, ele toma sua matéria de outra coisa, é investimento fantástico, valorização e autonomização de elementos que em si mesmos não dependem do imaginário: o racional limitado do entendimento, e o simbólico. O mundo burocrático autonomiza a racionalidade num de seus momentos parciais, o do entendimento, que não se preocupa com a correção das conexões parciais

e ignora a questão dos fundamentos, da totalidade, dos fins, e da relação da razão com o homem e com o mundo (é por isso que chamamos sua ‘racionalidade’ de pseudo-racionalidade); e ele vive, essencialmente, num universo de símbolos que, a maior parte do tempo nem representam o real, nem são necessários para pensá-lo ou manipulá-lo; é aquele que realiza ao extremo a autonomização do puro simbolismo. (CASTORIADIS, 1982, p. 191).

4.1.5 O simbólico: significação e instituição social

Se a autonomização do simbolismo é o sintoma *par excellence* da heteronomia social, é preciso lembrar que, na proposição castoriadiana, o simbólico é o que estabiliza o fluxo das significações imaginárias, em dado contexto social-histórico. A essência do imaginário moderno aparece como a estabilização da instituição social-histórica capitalista, apresentando-se como inquestionável ou dogmática. É disto que se trata: símbolos alçados à condição de dogmas, verdade inquestionável.

Não é por acaso que Castoriadis considera a religião um modelo para se pensar a instituição das sociedades – as exceções (já conhecidas, Grécia e mundo ocidental moderno) são consideradas rupturas imperfeitas e incompletas do modelo religioso. Em geral, as sociedades manifestam um “cerne religioso” em sua instituição (CASTORIADIS, 2002, p. 391).

Há um vazio de sentido implicado na auto-instituição social: toda sociedade é necessariamente um edifício apoiado sobre fundações magmáticas – um fundo de indeterminação é o irradiador das significações sociais, e isto suscita dúvidas a todos. Como pensar a sociedade independentemente de uma origem? Como explicar a origem *desta* sociedade? Como superar a ilusão ontológica (da determinidade de ser)? Eis o sentido do “cerne religioso” presente em (quase) toda instituição social: a construção de um sistema de significações é o alicerce da existência de uma sociedade, mas a questão a respeito do fundamento de todas as significações criadas é sempre uma incógnita:

[...] por mais fina, sutil e poderosa que seja a significação, sua apreensão das coisas e do mundo – o ser – exigiria para se completa, que este estivesse fixado definitivamente, de um extremo a outro de uma vez para sempre... acabado, terminado, determinado, identitário. Mas, o mundo – o ser – é

essencialmente Caos, Abismo, Sem-Fundo. Ele é alteração é auto-alteração... a significação sempre corre o risco de se deparar sem apoio perante o Caos, de não poder remendar os rasgos de seu recobrimento do ser. (CASTORIADIS, 2002, p. 388).

A significação surge do sentido dado ao mundo na instituição da sociedade. As questões da origem, fundamento, e finalidade têm resposta na própria sociedade: ela tem origem em si mesma, a sociedade é auto-criação. Mas, é preciso recobrir o indeterminado, o Caos, para criar o mundo das significações sociais, *este* mundo que não tem “razão de ser” a não ser a de esconder sua própria origem, na impossibilidade de fazê-la desaparecer completamente.

A auto-criação des/aparece sob o manto da existência social, os mecanismos de encobrimento manifestam a ambigüidade de apresentar/ocultar o Caos, que é a modalidade de relacionamento da humanidade com a indeterminação que a envolve e a contém (CASTORIADIS, 2002, p. 390). O que a instituição da sociedade busca continuamente afirmar é “que o ser é significação e que a significação social faz parte do ser. Tal é o sentido do cerne religioso da instituição de todas as sociedades conhecidas...” (CASTORIADIS, 2002, p. 391).

Castoriadis entende que a instituição da sociedade é, de maneira inconsciente, fundadora de uma ontologia – particular, do ponto de vista social-histórico. Ao dar sentido às coisas, a sociedade determina *o que é* cada uma delas, inserindo-as num sistema de relações. Cria-se assim um mundo *correlativo* às significações imaginárias *desta* sociedade e que delas depende. “Mas, o mundo *tout court* não se deixa reduzir a esta dependência” (CASTORIADIS, 2002, p. 392). O diferente emerge e surpreende, abalando o sistema de relações, o lugar das coisas é ameaçado pelo desconhecido. O retrabalho das significações é permanente porque é impossível recobrir o Caos – qual a solução?

A ‘solução’ aqui tem sido entrelaçar origem do mundo e origem da sociedade, significação do ser e ser da significação. É esta a essência da religião: tudo o que existe se torna subsumível às mesmas significações (mesmo quando um princípio do mal se opõe a um princípio do bem... o segundo permanece sendo o pólo privilegiado ao qual o primeiro toma, por negação, o seu sentido). (CASTORIADIS, 2002, p. 392).

O fenômeno é semelhante na sociedade moderna, cuja instituição se pretende afastada da religião. Uma dimensão “*quasi-religiosa* ou pseudo-religiosa” faz o entrelaçamento (das

origens) ser dado no interior e por meio da “racionalidade” das “leis da natureza” e das “leis da história” (CASTORIADIS, 2002, p. 392). A re-ligação religiosa ou pseudo-religiosa tem duas faces. De um lado, homogeneiza o mundo, enterra a indeterminação quando torna o ser extenso desde sua origem, assegura à significação um porto seguro. De outro lado, cria uma “ontologia unitária” consubstancial à heteronomia da sociedade, reivindica uma origem extra-social da sociedade e postula a negação da auto-instituição social.

Como observa Enriquez (1998), o pensamento castoriadiano pensa a religião como “idêntica” à sociedade. A religião é a resposta à incapacidade humana de afrontar o Caos e o Abismo, ela “... fornece um nome ao inominável, uma representação ao irrepresentável, um lugar ao ilocalizável. Ela corresponde à recusa dos humanos em reconhecer a alteridade absoluta, o limite de toda a significação estabelecida...” (CASTORIADIS *apud* ENRIQUEZ, 1998, p. 33). O que torna possível a unidade de uma sociedade – permitindo pensá-la como “esta” sociedade – é a unidade de seu mundo de significações, (CASTORIADIS, 1995, p. 404). O sem sentido é inaceitável para as sociedades, elas conferem sentido a si mesmas – se instituem – ao conferir *este* sentido determinado às coisas, a tudo que se lhes apresenta.

Entende-se a afirmação de que, em dado contexto social-histórico, o simbólico responda pela estabilização do fluxo das significações imaginárias: ele está no âmago das instituições, mediando as significações sociais. É na linguagem que se encontra, primeiro, o simbólico, pois na linguagem se dá a significação – as remissões de cada termo a outros termos, a possibilidade de novos arranjos e sentidos, etc. As instituições constituem o simbólico em segundo grau, porque implicam alguma destilação da linguagem.

Instituições só existem no simbólico e “constituem cada qual uma rede simbólica” (CASTORIADIS, 1995, p. 142). Toda instituição é organização social-histórica que existe mediada por sistemas simbólicos sancionados. Isto significa que há sempre uma valência associada aos símbolos – um “contrato de venda” é um símbolo que vale à medida que obriga as partes contratantes da transação. O simbolismo é inseparável do social-histórico, não apenas porque se vincula ao imaginário, mas também porque trabalha com o passado:

Todo simbolismo se edifica sobre as ruínas dos edifícios simbólicos precedentes, utilizando seus materiais... Por suas conexões naturais e históricas virtualmente ilimitadas, o significante ultrapassa sempre a ligação rígida a um significado preciso, podendo conduzir a lugares totalmente

inesperados. A constituição do simbolismo na vida social e histórica real não tem qualquer ligação com definições ‘fechadas’ e ‘transparentes’ dos símbolos [como se supõe existir] ao longo de um trabalho matemático. (CASTORIADIS, 1995, p. 147).

O simbolismo age “por diferença”, os signos emergem sobre “o fundo de alguma coisa que não é signo ou que é signo de outra coisa” (CASTORIADIS, 1995, p. 144, nota 6). Este jogo da diferença dinamiza o simbólico, movimenta suas fronteiras. A “escolha” de um símbolo “não é nunca nem absolutamente inevitável, nem puramente aleatória”, a referência ao real compõe o teor dos símbolos, que raras vezes podem ser totalmente convencionais (CASTORIADIS, 1995, p. 144).

Se o imaginário moderno “realiza ao extremo a autonomização do puro simbolismo”, é evidente que ele deva ser associado a uma manifestação localizada historicamente; é o imaginário social-histórico que abandona o homem aos símbolos – tomados por formas atemporais “verdadeiras” e “essenciais”, formas pré-determinadas (CASTORIADIS, 1995, p. 236). O imaginário moderno é *este* que apresenta a repetição e imitação como equivalente da vida em sociedade. O “cerne religioso” das instituições faz saltar aos olhos o *efeito* da instituição social do tempo, do qual a instituição imaginária moderna é apenas um momento. O social se faz como modo específico de temporalidade efetiva, “ele se institui implicitamente como qualidade singular de temporalidade” (CASTORIADIS, 1995, p. 252). Toda instituição social-histórica nasce por uma ruptura do tempo, a instituição necessita suspender o tempo, colocar-se fora dele, para recusar sua alteração, pondo como norma uma identidade imutável.

É possível “interpretar o encobrimento da alteridade, a denegação do tempo, o desconhecimento pela sociedade de seu próprio ser social-histórico como enraizados na própria instituição da sociedade *tal como a concebemos*, ou seja: tal como ela, até aqui, se instituiu” (CASTORIADIS, 1995, p. 251). O modo da sociedade se instituir caracteriza uma recusa de ver que ela se institui; a instituição, como tal, é a negação de sua própria invenção histórica: “a auto-destruição incessante da criatividade da sociedade e dos homens” como equivalente da vida em sociedade (CASTORIADIS, 1995, p. 252).

4.1.6 Sobre o triunfo da sociedade heterônoma

A análise castoriadiana retrabalha a proposição marxista da reificação para apresentá-la como uma significação imaginária social nuclear na formação social-histórica do ocidente moderno, da qual o capitalismo é a face sistematizada e funcionalizada. A história do ocidente acontece numa luta entre dois projetos: a autonomia e a heteronomia. A vertente heterônoma é mais antiga do que a sociedade capitalista, tem raízes filosóficas no triunfo da lógica conjuntista-identitária e, de sua outra face, a ontologia determinista. Esta vitória causa o inconformismo e ativa o pensamento de Castoriadis, *eppur si muove*.

Enriquez (1989) escava os sentidos desse triunfo. Propõe refletir sobre ele a partir de uma questão incômoda: *o projeto transformador teria sempre a derrota como horizonte?* (ENRIQUEZ, 1989, p. 41). Conhecedor e admirador declarado de Castoriadis e sob o esteio de seu pensamento, Enriquez argumenta:

Hegel dizia que o homem é um animal doente. Castoriadis é mais radical: a a-funcionalidade faz do homem um animal louco e esta loucura lhe permite criar um outro tipo de razão e criar a sociedade na qual quer viver. (ENRIQUEZ, 1989, p. 40).

O animal vive fechado na funcionalidade, sua finalidade é a perpetuação da espécie. Este fechamento [*clôture*] caracteriza o regimento da lógica conjuntista-identitária, razão pela qual os animais são pouco suscetíveis à transformação salvo pelos efeitos dos mecanismos naturais de seleção, mutação, e outros que possam agir no longuíssimo prazo. “O homem é de uma complexidade diversa”, sua “a-funcionalidade” deriva da aptidão de ser regido pelo imaginário radical, que ultrapassa em muitos aspectos a lógica “natural” (ENRIQUEZ, 1989, p. 40).

A “loucura” da imaginação humana aporta a supremacia do prazer da representação sobre o prazer do órgão, precisamente o que torna possível a criação da vida social. Graças à sublimação pode-se substituir objetos próprios por objetos sociais, para fazer deles suportes do prazer. A fabricação social do indivíduo implica a internalização das significações sociais. A imagem castoriadiana da socialização como construção de “camadas sucessivas” evidencia

o processo de deposição do social sobre a psique. Observando a espessura do social no indivíduo, Enriquez afirma que “o homem, tanto quanto o ser vivo, *se cria no fechamento*”, não fosse isto, seria impossível a ele ter alguma coerência ou consistência, se estabilizar como uma identidade (ENRIQUEZ, 1989, p. 40).

A dificuldade do homem em se transformar é uma evidência de que o fechamento está mais presente nos humanos do que faz supor Castoriadis. A experiência psicanalítica mostra quanto é intensa a reação a tudo que é vivido como intrusão ao inconsciente. Nos três níveis de existência – animal, psíquico (sujeito) e social (indivíduo) – o ser humano destila a resistência:

[...] *enquanto ser vivo*, tem fronteiras mais fluidas que as dos animais, mas se defende de tudo que possa atacar seu eu; *enquanto sujeito humano*, experimenta as maiores dificuldades quando é posto à prova; *enquanto ser social*, é continuamente formado pelo poder implícito ou explícito e pelos mecanismos de dominação. (ENRIQUEZ, 1989, p. 41).

Ocorre o mesmo com a sociedade, que cria seu mundo, suas significações imaginárias. É certo pensá-la como imaginação instituinte, mas que sempre trabalha sobre o pensamento herdado. Esta contraposição é já uma maneira se dar o fechamento, em si e para si; a crença de que “nossos” valores são melhores que os de outrem, faz as outras sociedades serem investidas negativamente, desvalorizadas, e mesmo odiadas.

As razões para o fracasso do projeto transformador se prenunciam. A autonomia é a capacidade de uma sociedade se entender como obra humana, ao interrogar-se sobre sua instituição. Mas, autonomia é também auto-limitação, e há nisto duas implicações fundamentais: de um lado, a sociedade deve reconhecer e combater sua tendência de recair no instituído; de outro lado, a sociedade deve ser constituída de indivíduos com vontade de autonomia, capazes de “investir psiquicamente a liberdade e ambicionar a verdade”. Tarefa que não é solitária, “a liberdade é a possibilidade de cada um participar ativamente da formação e funcionamento da lei; a busca da verdade existe numa sociedade que admite a todos a indagação ‘o que devemos pensar?’” (ENRIQUEZ, 1989, p. 41-2).

O investimento psíquico na liberdade e na verdade só é possível graças à sublimação, processo pelo qual a psique se abre ao mundo social-histórico, para ter acesso a objetos que

nunca lhe seriam acessíveis de outro modo. Se a psique abre-se a esta outra lógica, Castoriadis acredita que psicanálise e educação têm papel central nisto. O papel revolucionário da descoberta psicanalítica estaria no favorecimento da sublimação, que ajuda a romper o isolamento da psique individual. A psicanálise teria como finalidade:

[...] uma relação do sujeito consciente com a verdade, uma sociedade que não será condenada à endofagia, uma saída da humanidade de sua condição de ‘estado infantil’, uma luta contra a repetição, uma recolocação das pulsões de destruição, pondo-as a serviço de Eros. (CASTORIADIS *apud* ENRIQUEZ, 1989, p. 42).

A educação – no sentido da *paidéia*¹⁷ – é a outra possibilidade de desenvolver as virtudes castoriadianas, uma vez que a psicanálise não alcança a totalidade dos indivíduos. A educação poderia plantar a democracia, tal qual a psicanálise, ao fomentar a emergência “de indivíduos que interiorizaram a necessidade da lei e a possibilidade de pô-la em questão, a reflexividade e a capacidade de deliberar, a liberdade e a responsabilidade” (CASTORIADIS *apud* ENRIQUEZ, 1989, p. 42).

Enriquez é cauteloso quanto às esperanças de Castoriadis, alinhava os empecilhos ao projeto da autonomia e indica limitações da tese castoriadiana. É possível entender porque o projeto da autonomia tende ao fracasso quando se vislumbra a excessiva fé na transformação dos indivíduos e da sociedade, ambas indispensáveis para a fundação da sociedade autônoma:

A democracia é o único regime trágico: tal regime não promete nada a ninguém e não é garantido por nenhum sagrado transcendente... Ele existe pela vontade e o desejo de indivíduos conscientes dos aportes de seus atos, livres e ávidos pela verdade, que decidem criar leis comuns. *O imaginário radical trabalha, mas sabe que o imaginário social instituído o ameaça.* (ENRIQUEZ, 1989, p. 42, grifo meu).

Para realizar os sonhos é preciso a coragem que nem todos possuem. O fechamento é um caminho mais ‘barato’ e seguro, sem riscos ou esforços desnecessários. A reflexão amedronta o pensamento, a lógica conídica é apaziguadora, elimina o inclassificável encontrando destino

¹⁷ O que os gregos chamavam *paidéia* e os latinos *humanitas* é “a educação do homem como tal, isto é, a educação devida àquelas ‘boas artes’ próprias só do homem e que o diferenciam de todos os outros animais. As boas artes eram a poesia, a eloquência, a filosofia, etc., às quais se reconhecia um valor essencial por aquilo que o homem é e deve ser, portanto, a capacidade de formar o homem verdadeiro, o homem na sua forma genuína e perfeita” (ABBAGNANO, 1970, p. 209).

certo para tudo. Até mesmo a experiência analítica pode ser desviada ou pervertida (ENRIQUEZ, 1989, p. 42). Mas, uma moeda tem duas faces, o triunfo da heteronomia nunca é completo, “a vontade de autonomia ressurgue das cinzas” (ENRIQUEZ, 1989, p. 42), a derrota nunca é definitiva. A sociedade heterônoma simplesmente não é capaz de soterrar de vez a autonomia, sentindo-se constantemente ameaçada por ela. Esta tensão permanente descreve a história do ocidente, tal como a concebeu Castoriadis, numa luta incessante entre autonomia e heteronomia. O diagnóstico da luta oculta os mecanismos que a sustentam, nesta permanente tensão; Enriquez ajuda a compreendê-la ao apontar ausências no pensamento de Castoriadis, em especial, *a ausência das estruturas intermediárias* e *a ausência da pulsão de morte* para além da compulsão à repetição.

A ausência das estruturas intermediárias provoca uma ligação direta, sem escalas, entre indivíduo e sociedade, que se revela problemática à medida que impede uma clara percepção do lugar social de irradiação da autonomia:

[...] as transformações profundas são sempre trazidas por grupos minoritários ou pela vontade de alguns poucos, dispondo ou não de poder, contrariados pela inércia da ‘maioria compacta’. (ENRIQUEZ, 1989, p. 38).

Castoriadis opõe e liga... [o psíquico e o social]. Para ele a autonomia social e a autonomia individual andam juntas. Mas, dessa forma, *cria-se um impasse sobre todas as estruturas intermediárias* (instituições específicas, organizações, grupos...). Um indivíduo pode se identificar com um grupo sem se identificar com a coletividade... (ENRIQUEZ, 1989, p. 45, grifo meu).

Enriquez aponta, aqui, uma aporia¹⁸ do pensamento de Castoriadis. A análise dos “grupos informais” está na origem da tese sobre a instituição imaginária. A releitura castoriadiana da sociologia industrial norte-americana foi um trabalho pioneiro (ENRIQUEZ, 1997b, p. 89). A informalidade, célebre categoria das pesquisas lideradas por Elton Mayo, explica os fenômenos grupais por meio de vínculos exteriores ao processo de trabalho: a afetividade, o “moral” dos empregados e o “sentimento de pertencer” ao grupo orientam e dão sentido à atividade dos membros do grupo (MAYO, 1972). Tais fenômenos são desligados do contexto e exteriorizados da sua relação específica com o trabalho: “os fenômenos psicossociológicos

¹⁸ Há no pensamento castoriadiano a presença e a ausência dos grupos humanos como sujeitos da transformação social. O termo “aporia” é usado no sentido de “conflito entre opiniões, contrárias e igualmente concludentes, em resposta a uma mesma questão” (ver Novo Aurélio: Dicionário da Língua Portuguesa).

observados nas coletividades que a empresa forma são idênticos àqueles encontrados em qualquer outra coletividade” (MAYO *apud* ENRIQUEZ, 1997, p. 151).

Castoriadis desmonta esta explicação ao colocar os grupos “informais” no centro do processo de trabalho, como agentes ativos em vez de simples executores de tarefas predefinidas pela gerência. Afastados da informalidade, os grupos passam a ser entendidos como agrupamentos de produção, e agrupamentos de luta e resistência, que desenvolvem laços fraternos e solidários *na e pela* luta (ENRIQUEZ, 1997a, p. 150; 1997b, p. 89; CASTORIADIS, 1985, p. 117); dinâmica esta indispensável à própria funcionalidade da organização capitalista do trabalho, como já se observou.

[...] esses grupos se constituem, desde o início, contra a direção... seu objetivo primeiro é a gestão de sua própria atividade. O grupo tende a organizar a atividade de seus membros, a definir normas de esforço e de comportamento que significam implicitamente uma contestação radical da própria existência de uma direção separada. A incapacidade de reconhecer claramente as conseqüências desse fato constitui a pedra de toque da sociologia dos grupos elementares [leia-se Mayo e toda sociologia industrial]. (CASTORIADIS, 1985, 118).

A trajetória intelectual de Castoriadis é marcada pela análise dos grupos operários em situação de trabalho. No final dos anos 1950, publicou sobre os temas da “luta dos operários contra a organização capitalista” e da “gestão da sociedade pelos trabalhadores” (CASTORIADIS, 1985). Daí vem o diagnóstico da luta interna à organização capitalista como gérmen do antagonismo social, e a formulação da tese de que a contradição fundamental do capitalismo é uma luta contra a reificação. A resistência *no* processo de trabalho deu origem à percepção de uma contra-gestão, em que as normas de trabalho são combatidas em sua própria aplicação (CASTORIADIS, 1995, p. 27-28). Os grupos operários são responsáveis *de fato* pela produção, a direção da fábrica apenas *de direito*. Eis o núcleo antagônico a partir do qual é possível elucidar a sistematicidade e funcionalidade capitalistas.

Diante de descobertas tão poderosas, o autor não hesita em estender a lógica de funcionamento dos grupos para a totalidade social: a instituição imaginária da sociedade finca o pé na experiência do movimento operário; porém, como aponta Enriquez, tende a abandonar a preocupação com as estruturas intermediárias na sua reflexão social. Esta decisão teórica

produz excessiva simplificação, faltou analisar uma possibilidade concreta e freqüente: a adesão apenas parcial dos indivíduos aos “projetos”.

Ao descrever as lutas operárias em *A instituição imaginária da sociedade*, Castoriadis (1995) enfatiza os grupos informais e as reivindicações operárias de controlar e gerir a produção, nos períodos revolucionários. Afirma que estas lutas, ao longo da história, estampam os caracteres mais profundos da produção capitalista, traduzindo o sentido de uma antinomia “essencial para a compreensão de um grande número de outros fenômenos da sociedade contemporânea” (CASTORIADIS, 1995, p. 101). A ação operária está na “raiz do projeto revolucionário”, entendê-la é entender a sociedade: a “... teorização só faz colocar em seu lugar *o que a sociedade diz já muito confusamente dela mesma em todos os níveis*” (CASTORIADIS, 1995, p. 102, grifos do autor). A problemática da gestão operária é análoga ao problema geral da sociedade de que os operários são membros, a autogestão operária se apresenta como gérmen do projeto da autonomia desta sociedade, que não se cansa de enviar sinais desta evidência. A empresa parece ser o lócus da práxis castoriadiana no contexto social-histórico atual, o projeto da gestão da empresa pela coletividade que nela trabalha é paradigmático para a transformação social:

[...] torna-se claro que o problema da gestão da empresa ultrapassa amplamente a empresa e a produção, e remete ao todo da sociedade; e que qualquer solução desse problema implica uma mudança radical na atitude dos homens em relação ao trabalho e à coletividade. Somos assim levados a colocar as questões da sociedade como totalidade, e da responsabilidade dos homens... (CASTORIADIS, 1995, p. 103).

Castoriadis produz a aporia pelo ‘esquecimento’ das origens de sua própria reflexão. Seu trabalho seminal enfatiza o papel dos grupos na criação e transformação social, mas suas contribuições teóricas mais ambiciosas não elaboram profundamente este papel. Trata-se de uma aporia porque o projeto da autonomia se manifesta nos grupos, por meio da luta e resistência, mas nunca pode ser concluído neste nível, em que fica literalmente contido. A expansão para a totalidade da sociedade é necessária e problemática: o salto do indivíduo à sociedade é extenso demais. A proposição da *práxis* busca solucionar o impasse: pensar uma modalidade de ação individual que *visa* a autonomia social, sendo completamente heterogênea à ação heterônoma, podendo potencialmente tornar-se portadora de *outro* projeto. Entretanto, se a ação individual necessita encontrar ponto de apoio no social, o problema continua. É o grupo que, em primeiro lugar, fornece o suporte para a ação do indivíduo.

Castoriadis descobre o grupo, mas não extrai as conseqüências de sua descoberta, não recupera o grupo em seu pensamento sobre o social, por isso a expansão da lógica grupal para a sociedade acaba suspensa, como um acorde musical sem resolução.

Na construção da tese da instituição imaginária da sociedade, os grupos humanos ou são tomados como evidências tão elementares que desmerecem consideração, ou não são problematizados. Castoriadis conhece bem as estruturas intermediárias, mas as fez sucumbir sob a sociedade. Isto o levou a uma teoria social do tudo ou nada, que paradoxalmente permanece parcial. É o que Enriquez releva ao tratar a ausência das estruturas intermediárias, e o faz citando Freud:

Cada indivíduo é uma parte componente de numerosos grupos, acha-se ligado por vínculos de identificação em muitos sentidos e construiu seu ideal de ego segundo os modelos mais diversos. Cada indivíduo partilha de numerosas mentes grupais – as de sua raça, classe, credo, nacionalidade, etc. – podendo também elevar-se sobre elas, na medida em que possui um fragmento de independência e originalidade. (FREUD *apud* ENRIQUEZ, 1989, p.45; 1990, p. 67).

Um esquecimento da mesma ordem resulta na *ausência da pulsão de morte*. A vida em sociedade é apresentada com excesso de otimismo. Uma sociedade de irmãos iguais constituir-se-ia pela solidariedade de seus membros, cada um participando pacificamente, seguindo seu caminho. No pensamento de Castoriadis, a pulsão de morte tem como única manifestação a compulsão à repetição, que leva à negatização da criatividade humana. As sociedades heterônomas e o cerne religioso das instituições sociais seriam seus mediadores.

Ora, diz Enriquez, numa sociedade de irmãos iguais, alguns deles têm o desejo de ascender à posição de chefe. Uma sociedade igualitária não é pacífica por princípio, se necessário para seu próprio bem, pode suscitar a emergência da vontade de destruição de outras sociedades. Essas idéias não são estranhas ao pensamento de Castoriadis, mas deixam de ser incluídas em sua fundamentação teórica:

Castoriadis quer colocar Thanatos a serviço de Eros. Freud foi mais perspicaz, mostrou que, quanto mais se desenvolve a civilização, mais Eros, sem o querer, se põe a serviço de Thanatos. De outro modo, senão como explicar o ódio de si e dos outros, a guerra entre nações, os campos de

extermínio e o gulag? Freud entendia que a felicidade não é visada pela civilização... (ENRIQUEZ, 1989, p. 46).

Ao expor suas objeções, Enriquez demonstra conhecimento e admiração pela obra de Castoriadis. Constrói um diálogo com a obra e seu autor, fazendo-se crítico para deixar claro que é um entusiasta das aspirações autonomistas de Castoriadis:

[...] Castoriadis evocou em sua obra as questões que eu mesmo me ponho e ponho também para ele. Porém, sua construção teórica as coloca na periferia, ao passo que eu as ponho no centro. Cornelius Castoriadis faz surgir no pensamento contemporâneo '*un frisson nouveau*', para retomar uma expressão de Vitor Hugo. Ele enuncia a possibilidade de instituir uma sociedade na direção da autonomia individual e social. O que retém minha atenção são, principalmente, as dificuldades de realizar o que ele propõe. (ENRIQUEZ, 1989, p. 47).

Como no jogo de xadrez, estas palavras são a perfeita abertura para as idéias de Enriquez.

4.2 Ordem social e poder

De acordo com Enriquez (2007a), não há como pensar o social sem colocá-lo no registro do poder e, conseqüentemente, da ordem. As sociedades se criam combatendo a indiferenciação, numa luta contra a fantasia de uma desordem primitiva. O estado de natureza hobbesiano é modelar nesse sentido: imagina-se a desordem total para instaurar-se o social. A animalidade apresenta-se na origem, quando o mundo é pura relação de forças, para ser vencida pelo que há de essencialmente humano: a razão. Enquanto isso, o fantasma do homem lobo do homem espreita, somente a garantia de um poder soberano absoluto é capaz de afastá-lo.

A idéia de uma sociedade como produto arbitrário da história, "processo sem fim e sem finalidade" é uma realidade insuportável para qualquer grupo social (ENRIQUEZ, 2007a, p. 91). A entrada na cultura faz aparecer não somente a linguagem, mas uma narrativa que ancora e legitima a vida do grupo em formação:

Nenhuma sociedade pode aceitar a idéia de que não passa de um produto da história, ou seja, do *puro arbitrário*... Pelo contrário, ela exige, para se instaurar e se manter, portanto, para se constituir como *comunidade*, o respaldo de uma ordem *transcendente*, que lhe assegure o caráter *necessário* de inserção no tempo e no espaço. (ENRIQUEZ, 2007a, p. 91).

O sistema simbólico é o organizador da vida em sociedade, é o meio pelo qual a organização social se oferece como objeto a interiorizar e fazer viver. Os mitos certificam a unidade e são referência unificadora necessária a todo ordenamento social. A angústia da vida em comum, sempre ameaçada pelo caos, é contida pelo mito de uma origem transcendente. Os ancestrais, os deuses, pouco importa, o que está em questão não é a falácia da explicação, mas, aquilo que a explicação traz: “um sistema conceitual, afetivo e de fantasia ordenado e tranquilizador...” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 91). O mito retira a angústia inerente à vida em comum porque estrutura uma ordem social.

A tese de Enriquez ecoa a obra sociológica de Freud: “o funcionamento do social é essencialmente passional não-racional”, apoiando-se em mecanismos da ilusão e fenômenos da crença, aos quais estão fadados mesmo os mais capazes e inteligentes seres humanos (ENRIQUEZ, 1990, p. 145). As sociedades se fundam no engano [*tromperie*], são refratárias ao esforço de busca da verdade, e só podem existir crendo-se sua possuidora, situando-se no lugar da verdade. Ao buscar justificar sua existência para elas mesmas, encontram as religiões, mitos, ritos, crenças, ideologias e *slogans*; a tomada de consciência e a elucidação são possibilidades sempre bloqueadas:

[...] nenhuma sociedade (na medida mesma em que aceita se confrontar com o processo histórico) pode fazer economia de certa clarificação de seus interesses e uma análise de seu funcionamento. Graças a essas tentativas é que rompe a tendência à repetição e pode evoluir. Porém o fato dela ser obrigada a empreender esse trabalho não significa que ela deseje terminá-lo. (ENRIQUEZ, 1990, p. 145).

Em suas considerações sobre a guerra, Freud explicita o sentido dessa interrupção: “em nossos impulsos inconscientes, diariamente e a toda hora, nos livramos de alguém que nos atrapalha, de alguém que nos ofendeu ou prejudicou” (FREUD *apud* ENRIQUEZ, 1990, p. 145). Este desejo inconsciente de nos livrarmos dos outros é o desejo de exterminar (matar) aquilo que aparece como impedimento da realização do nosso desejo: o outro, o estranho, o inimigo. A hesitação diante da morte exprime uma situação paradoxal: o inconsciente deseja a

morte do outro, mas não pode ou não é capaz de se representar a própria morte (ENRIQUEZ, 1990, p. 148). A guerra expõe a situação paradoxal, “é o momento no qual o inconsciente não se exprime mais *lateralmente*, mas diretamente sobre a cena do visível, onde ele é encorajado a fazê-lo”. Freud leva a pensar a guerra emanando dessa incidência *não-desviada* do inconsciente, um aparecimento “fora do lugar” cuja conseqüência inevitável é a “destruição generalizada” (ENRIQUEZ, 1990, p. 148).

A guerra é o ponto de excesso que desvela a natureza trágica do vínculo social. A comunidade só se institui ao instituir o controle da violência (que nunca desaparece). Para fazê-lo será preciso segregar e desviar a permanente violência social: “... o papel de toda sociedade é o de gerar a violência, dirigindo-a contra o exterior (o que reforça a coesão social) ou transformando-a em violência legal...” (ENRIQUEZ, 1990, p. 148). A paz social instituída pelo (estado de) direito não é outra coisa que a violência coletiva sob o controle da legalidade. A sociedade se estrutura na base daquilo que fornece o fundamento legitimador de *sua* ordem legal, estabelecendo a direção e o sentido da violência social autorizada. Esta é a essência da narrativa mítica, religiosa e ideológica na origem do vínculo social: a violência terá um “bom” destino nos “bodes expiatórios” e nos inimigos – “bom” porque deixa livre o caminho da coesão social para quem dos outros.

Enriquez aborda a teoria freudiana pelo flanco “da alteridade e de seu reconhecimento”, identifica aí o núcleo problemático da construção dos vínculos sociais – o que, segundo ele, foi anunciado pela obra de Freud, ainda que esta não seja a terminologia por ele utilizada (ENRIQUEZ, 1990, p. 157). Ao optar por este caminho, demonstra-se sensível às ambigüidades que operam no âmago das relações sociais: o vínculo social se apresenta numa combinação paradoxal de amor e violência.

A violência é a recusa do amor e do reconhecimento simbolizada pela relação da horda com o pai; é a relação de força, posta no seio do grupo, como *interdição*: a voz que *dita* uma lei que se põe *entre* todos. Desta interdição nasce a reação violenta dos filhos que assassinam o pai, unindo o grupo na conjuração e no crime, instaurando “o pai mítico, fundador da comunidade” (ENRIQUEZ, 1990, p. 148). Esta é a referência normativa sem a qual seria impossível instituir a comunidade: o fim do pai “real” instaura o pai mítico. A função paterna significa a exigência da norma, da lei *inter-dita* na comunidade.

Tanto quanto a violência, o amor é estruturante do vínculo social. Mas, a amorosidade social é sempre assexuada. O amor desmesurado é violento, e nunca poderia instaurar a comunidade, a fusão do casal apaixonado é contrária à civilização. “Todo o amor é, por definição, endógamo e incestuoso”, remete aos primeiros objetos (ENRIQUEZ, 1990, p. 165). A relação mãe-filho(a) é prototípica do amor anti-social. A interdição do incesto tem função social, afasta e separa os filhos para libertá-los da “fantasia materna de plenitude”, que é o desejo de conservá-los e nunca vê-los crescer:

As sociedades ditas primitivas não se enganaram ao instituir um cerimonial que tem por objetivo separar definitivamente a criança da mãe e fazer dela um filho do pai. A proibição do incesto permite marcar a criança *com o nome do pai*, e instituir o parentesco simbólico no lugar do parentesco natural. (Enriquez, 1990, p. 166).

O amor paterno responde, então, pela instauração do vínculo, ao simbolizar a unidade do grupo humano. O pai simboliza o corpo do grupo, seu amor garante um lugar na organização social, referencia uma identidade. O pai é “o objeto comum do grupo”, que fomenta “a identificação dos membros do grupo uns com os outros” (ENRIQUEZ, 1990, p. 163). Assim, a fundação do vínculo social liga-se tanto ao amor do pai quanto ao seu assassinato, que instauram o mito (pai mítico) na origem do vínculo social.

A ordem social presentifica o mito de origem ao referenciar-se nele. Apóia-se na narrativa construtora de um lugar transcendente, de onde fala uma voz que enuncia “um sistema de limites”, para ditar, discriminar e criar relações de igualdade e diferença entre os membros do grupo social. Este lugar é ocupado pelas religiões, mitos, ritos, crenças e ideologias capazes de ditar e manter a ordem social. As normas sociais são, assim, postas como “... normas sempre legitimadas por uma lei (palavra fundadora que define a ordem do mundo, pronunciada um dia pelos deuses ou pelos grandes ancestrais, e que dá *sentido* ao grupo e à sua ação)” (ENRIQUEZ, 1990, p. 169). A lei, o interdito da vida grupal, organiza-se em torno dos limites e fronteiras do grupo, da inclusão e exclusão, formando um *sistema de classificação* que consubstancia um *sistema de dominação*.

As diferenças de sexos e de gerações fundamentam todo sistema de classificação: elas *ordenam a cultura* ao sustentar as proibições do incesto e do assassinato e devoração do pai;

elas *ordenam o pensamento consciente* ao impedir a mistura e a indiferença, garantindo o não-retorno ao idêntico – a ausência completa de limites, a impossibilidade mesma de significar. “Todo sistema de classificação fundamenta-se na relação com a lei que proíbe e autoriza as relações sexuais, criadora da ordem humana e da ordem social” (ENRIQUEZ, 1990, p. 171).

Há, ainda, diferenças daí derivadas que são importantes para a ordem social. A oposição entre *profano* e *sagrado* é o sustentáculo de toda narrativa mítica, a garantia de que a vida cotidiana não é fruto do simples acaso, mas conectada a uma esfera permanente e imutável que assegura a previsibilidade dos acontecimentos e a estabilidade da existência no e do mundo. Estabelece-se o *mundo duplo* que é uma “proteção contra o retorno ao caos primordial; o mundo fantástico é a base do mundo real; a crença é o sustentáculo das relações estáveis” (ENRIQUEZ, 1990, p. 174). A oposição entre esfera do profano e do sagrado, e as garantias que ela entrega explicam muito da necessidade humana de viver na ilusão e na crença, de criar verdades para nelas se apoiar, de viver uma existência na base do ‘tudo se passa como se...’.

O ordenamento social é construído na base de sucessivas oposições, sempre legitimadas pela palavra fundadora: o mito que dita os desígnios da sociedade porque se põe no lugar do sagrado. A passagem da classificação à dominação se faz sem solavancos. Uma única classificação, presente em todas as sociedades, sintetiza este deslizamento: “... existe uma única classificação presente em todas as sociedades e no fundamento de sua ordem: a divisão *senhor/escravo* ou *dominante/dominado*” (ENRIQUEZ, 1990, p. 174). A ordem social se tece como operação conjunta de separação, diferença e dominação:

A classificação está na origem de todo o vínculo social e é criadora de *instituições*. Mas, as sociedades humanas passam insensivelmente de um sistema de classificação a um sistema de *separação* e a um sistema de *dominação*. (ENRIQUEZ, 1990, p. 174).

O problema da alteridade e de seu reconhecimento ganha contornos nítidos. Enriquez ressalta a interferência do mito na relação entre os homens, uma narrativa que os *entre-têm* fundamentando os vínculos que eles criam e mantêm. O reconhecimento do outro é, portanto, necessariamente mediado pelo simbólico, e isto se explica pela presença do inconsciente (irracional) como escora do edifício social. A presença integral do outro é insuportável ao inconsciente, porque sua duplicidade é perigosa: ser e não ser objeto de desejo, potencial e ameaça do desejo (sua impossibilidade). A alteridade se apresenta como eminente ameaça e

incerteza, suscitando o fantasma da indiferença: é impossível decidir, com plena certeza, se o outro é parceiro leal, ou inimigo mortal.

Uma vez diante do outro, “o reconhecimento não pode ir até o fim... é preciso dele se proteger. Como fazê-lo senão instituindo separações estritas, isto é, estruturas de *inclusão/exclusão*?” (ENRIQUEZ, 1990, p. 175). Os vínculos sociais são sempre mediados para que a proteção esteja garantida, para que o fundo agonístico de toda ordem social (des)apareça como previamente resolvido. As questões “quem tem direito à palavra, quem tem poder, quem pode definir a lei?” precisam ser respondidas. Os sistemas de classificação, separação e dominação respondem a elas, quando definem posições assimétricas entre os membros de um grupo social (ENRIQUEZ, 1990, p. 175). O reconhecimento do outro enquanto diferente, a possibilidade de criação de laços de reciprocidade e solidariedade é tão plausível quanto a violência contra ele, sua dominação e extermínio.

Se a alteridade é signo do perigo, o social não pode viver na transparência e na verdade, como propõe Castoriadis. A condição de “subjetividade deliberante e reflexiva” é insuficiente para dar conta de algo “essencialmente passional não-racional”: o social vai além da consciência, que para viver em sociedade precisa construir pontos de fixação. O simbólico fixa um ordenamento que tem função protetora: é um porto seguro diante do outro com o qual é temeroso conviver, sem o qual não há vida em grupo ou sociedade.

4.2.1 Utopia: do bom poder ao poder mortal

A modernidade foi a tentativa de superar os mitos, construiu-se sob a égide da razão, negando toda transcendência que não fosse a do sujeito cognoscente. A filosofia política moderna, fundada na razão, destilou a imagem de uma comunidade de indivíduos que se põem como a única fonte de qualquer ação. Mas, fracassou em seu intento, porque isto nunca aconteceu na realidade:

[...] deveríamos ter assistido a um movimento que separasse definitivamente as sociedades dos mitos em que acreditavam e que as mergulhasse

diretamente no futuro histórico e na *tragédia* [da democracia...]. Ora, paradoxalmente, aconteceu o contrário. (ENRIQUEZ, 2007a, p. 92).

O desencantamento do mundo e o triunfo da racionalidade não fizeram desaparecer nem os mitos e tampouco o sagrado, como esfera transcendente. “A modernidade significou a instituição do indivíduo como *sui referencial...*”, que *deve* resolver os problemas e o sentido de sua existência, além das tensões com seus pares. Por isso, o homem moderno vive uma angústia, que constantemente o ameaça (ENRIQUEZ, 2007a, p. 92). Os princípios organizadores da sociedade política moderna – liberdade e igualdade – em nada o ajudam, porque perfazem o negativo da diferença social, cancelando o efeito das garantias exteriores in-formadoras dos lugares sociais de indivíduos e grupos. Se cada indivíduo tem como desígnio criar um sistema próprio de classificação, nada existirá de comum, tudo será relativo, e a mais completa indiferença retornará. Qual é a saída?

A ordem moderna é tributária de dois mitos, que incidem sobre seus princípios organizadores. O primeiro é o *dinheiro*; é a medida de todas as coisas, dada pelo cálculo racional das desigualdades. O segundo é o *Estado*; “o lugar de regulação social” que ordena a diferença, posta pela liberdade constitutiva da “sociedade civil” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 92). A modernidade representa a posição definitiva desses dois mitos como instâncias ordenadoras da totalidade da vida social, eles ganham o estatuto de instituições “divinas” quando passam a demarcar os limites da organização da sociedade, fazendo impensável a ordem social na sua ausência.

O problema crucial para a ordem social moderna é aquele do *sistema de classificação*, isto é, a garantia do bem estar geral por meio da *gestão* do dinheiro e do Estado. Está em jogo aqui a concepção de um sistema “capaz de assegurar o máximo de felicidade individual, de bem-estar e de progresso social”. Trata-se da escolha e definição da melhor forma de governo, para dar solução definitiva a este problema. É, também, a questão da *diferença* a ser posta entre os homens, como consequência de sua igualdade e liberdade, espinhosa questão que pode ser assim formulada: “já que qualquer um pode governar, a quem caberá *encarnar* o poder e a quem caberá *exercê-lo*?” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 93). A classificação traz consigo a dominação, o problema do exercício legítimo do poder.

Dadas as premissas racionais da modernidade, e os princípios da liberdade e igualdade, inúmeras tentativas serão arquitetadas com o objetivo de cancelar a assimetria do ordenamento social:

[...] proclamando que o homem é um ser submisso à lei moral e à necessidade de criar um mundo onde os indivíduos sejam a regra e não a exceção, os diversos pensadores do social deviam necessariamente ter um modo de pensamento escatológico, que tem por função declinar os meios através dos quais seria possível chegar à sociedade ideal, em que o homem moral e o cidadão se confundiriam e em que o poder seria amável e não opressivo. (ENRIQUEZ, 2007a, p. 94).

A modernidade aparece assim inspirada por um terceiro mito, que objetiva controlar a carga trágica implicada na dominação e no exercício do poder na sociedade. O “mito bom poder” dá sentido à gestão do dinheiro e do Estado, visa tornar factível a idéia de um governo da comunidade promotor da maximização da felicidade geral e da concomitante eliminação do sofrimento. A matriz do “bom poder” é a matriz utópica. A utopia caracteriza-se pelo desenho de um mundo sem surpresas, seu discurso apresenta a felicidade regulamentada e controlada, um grupo de homens que realiza e reparte seu trabalho de maneira harmoniosa, que vive um princípio e não uma história. Por isso o tempo é repetitivo, o mundo é previsível, o lugar é fechado, não há contato com o exterior; os conflitos têm endereço certo: o lado de lá, fora daqui. O passado é o tempo da opressão, o futuro aponta “uma comunidade totalmente coesiva” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 95). O presente é o tempo da *crise*, em que a medida é desmedida, pois, se o real é só desesperança, a desintegração social será o motor do sonho de uma “Cidade feliz”:

[O discurso utópico...] só pode aparecer num momento de crise em que... o horizonte parece ser catastrófico. A Utopia surge como resposta ao Apocalipse vivido. As transformações sociais[...] parecem ser incompreensíveis e revestidas de caráter persecutório. A miséria se estende[...] os excluídos formam legiões. (ENRIQUEZ, 2007a, p. 95).

A utopia se apresenta como inversão da realidade. Mas, o que é a realidade? Não é a crise, é, antes, a possibilidade de experimentá-la, a abertura para a vida, a surpresa, a criação, a diversão, os negócios, etc. A utopia inverte a realidade para negá-la, negando a abertura para a vida. “A inversão da realidade se faz em detrimento de Eros e do processo de ligação (não defensivo) que ele desencadeia” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 95). O resultado dessa inversão é que

a pulsão de vida se evanesce na Utopia. Os homens tornam-se marionetes “... submetidas a um controle constante não só de suas ações, mas de sua afetividade e de seu inconsciente” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 96):

Qualquer espaço de diferenciação fica abolido, todas as energias ficam encadeadas, todos os indivíduos ligados pelo ódio da tirania acabam sendo agrupados num estado de servidão, não obstante sintam alegria nessa submissão. (ENRIQUEZ, 2007a, p. 96).

Esta inversão mortífera *se esconde* dos próprios utopistas. A unidade-identidade em que vivem crava a diferença numa relação com o exterior, sempre contraposta à completa fusão interna. O “narcisismo comunitário” é reforçado pela suposta verdade da sua mensagem: nós eleitos esclarecidos contra o resto! Consubstancia-se, assim, uma “comunidade da negação” cujo mecanismo de defesa “contra a angústia ligada à existência do outro” é a negação da realidade (ENRIQUEZ, 2007a, p. 96). Mas, este *ninho* não evita o desconforto, não há garantias de que as projeções persecutórias sejam permanentemente desviadas para o exterior.

A Utopia produz, ainda, outra inversão inesperada. O desejo pelo bom poder, acaba produzindo o seu contrário; ao buscar garantir o exercício de governo pelo “bom poder”, a utopia institui o “poder mortal”. A certeza utópica eleva o grupo à posição de portador da verdade, então se o que dizem é inquestionável, seu discurso é impermeável ao discurso do outro, é a eterna repetição negando toda a significação outra. Ora, uma posição como esta estaria em condições de destilar algum poder? Que poder seria este? Resposta: O “Poder Mortal” cuja forma desdobra-se em duas: Paranóia e Perversão (ENRIQUEZ, 2007a, p. 96).

Melanie Klein define *a posição paranóica* pela “modalidade das relações do objeto específica dos quatro primeiros meses da existência”, encontrada também na infância e no adulto, “particularmente nos estados paranóico e esquizofrênico” (LAPLANCHE e PONTALIS, 2004, p. 347). Suas características são:

as pulsões agressivas coexistem desde o início com as pulsões libidinais e são particularmente fortes; o objeto é parcial (principalmente o seio materno) e clivado em dois, o ‘bom’ e o ‘mau’ objeto; os processos psíquicos predominantes são a introjeção e projeção; a angústia intensa é de natureza persecutória (destruição pelo ‘mau’ objeto)” (LAPLANCHE e PONTALIS, 2004, p. 347).

A posição paranóica é a dos profetas e messias portadores da “missão salvadora” (Enriquez, 2007a, p. 77), auto-intitulam-se porta-vozes de uma verdadeira lei de origem transcendente e sagrada – Deus, Natureza, Razão, etc.. Esta figura todo-poderosa é o pai idealizado, do qual o paranóico é instrumento privilegiado; por isso, sua entrada no mundo é também uma nova origem, “uma nova fundação do sistema do social” – “Hitler se intitulava ‘o arauto da nação alemã’ e o ‘representante da natureza alemã’”. (ENRIQUEZ, 1990, p. 294).

O discurso paranóico é dogmático, é argumentado e fechado em si mesmo, anunciando um grande projeto a realizar. Diante de um mundo hostil, relata-se a vivência de um “perseguido” e incompreendido *neste* mundo: ele é parteiro do novo mundo (ENRIQUEZ, 1990, p. 295). Há três fantasias e três posições subjacentes a este discurso.

A primeira fantasia é *a culpa do mundo*. O mundo é mau porque há alguém que o faz assim, há dominadores ocultos atrás das leis. O dominado aceita as leis ao trocar “sua necessidade de realização pela de segurança, suas capacidades agressivas pelo sentimento de culpa” (ENRIQUEZ, 2007a, 77). Não há culpa sem lei, a consciência moral e o superego são reforçados pela internalização do sistema de normas, pela renúncia dos desejos que as normas impõem, pela aceitação da submissão. O que faz o paranóico? Ele questiona o *atual* sistema de leis, falseando seu sentimento de culpa. Os dominados sentem-se culpados por acreditarem numa falsa lei, a nova lei anunciada incita a culpa preexistente: “o sentimento de culpa ligado ao desenvolvimento da civilização, à adesão à lei se transforma em sentimento de culpa com relação à verdadeira lei, à lei superior que ele [o paranóico] deve declarar e fazer existir” (ENRIQUEZ, 2007a, 78). A segunda fantasia é *a necessidade da redenção*. A verdade proclamada se põe contra o caos e a anarquia; o paranóico é sempre legítimo, é porta-voz de um ser cuja superioridade é inquestionável. A distinção entre crença, saber e verdade perde o sentido: a nova ordem vai purificar o mundo e ele vai realizar seu grande desígnio. Os antigos dominados tornam-se dominadores, os homens viram super-homens, “a lei promulgada... é aquela necessária ao triunfo da *Causa*” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 78). A terceira fantasia é *a partenogênese da nova sociedade*. O paranóico quer parir o mundo e a história, negando as diferenças sexuais. O reflexo do duplo narcísico é seu modelo, as relações se dão numa união mística: “‘eu existo em vós e vós existis em mim’... O paranóico ultrapassou a diferença dos sexos... Ele fala e sua palavra gera diretamente novos seres. Nada que faça falta deve transparecer...” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 79).

As fantasias são operadas no real por meio de três posições. A primeira é a *forclusão da morte*, pois o paranóico se crê imortal e onipotente. O tempo histórico é a sua passagem pelo mundo, seu fim é o fim da história. A “impossibilidade de *se representar* a morte” tem como contrapartida a necessidade de acabar com ela: destruir o velho mundo, seus costumes e valores, exterminando as resistências à nova ordem – por isso, os extermínios em massa, os campos de concentração e a guerra total. A *relação dual* é a segunda fantasia, aquela que retira o terceiro termo da relação, para instaurar uma relação dual pura, a comunhão perfeita: “não basta dedicar-lhe submissão e fidelidade... é preciso ser o filho que ele desejou. Através da relação dual, o paranóico torna-se o *genitor* adorado” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 80). A terceira posição é a *não contradição entre imaginário e real*, pois os empreendimentos delirantes devem parecer factíveis. Ao negar os limites, o único ponto de basta reconhecível passa a ser a totalidade. O discurso paranóico é totalitário instaura a “guerra absoluta do Estado sobre seus cidadãos”. (ENRIQUEZ, 2007a, p. 80).

Ao oferecer uma ordem, uma lei intangível que tem resposta para tudo, um grande empreendimento, o saber paranóico *produz sistemas sociais*. Qualquer sistema social precisa de um objeto, de uma crença, de regras de funcionamento. O saber paranóico fornece tudo isso, e ainda complementa com segurança narcísica, abandono do risco, um culto comum e a supressão de qualquer sentimento de culpa. (ENRIQUEZ, 2007a, p. 81).

A *posição perversa* é o complemento que fornece a garantia de duração e organicidade tão necessárias ao sistema social produzido pelo saber paranóico; a operação meticulosa de instituí-lo e normatizá-lo. O perverso é organizador do mundo, mas sua lei é a lei do seu desejo; é o tecnocrata que vê uma situação através dos planos que ele mesmo elabora: a realidade é que “deve se conformar ao modelo construído, se ela for diferente... é o palco do real que está enganado” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 81). O outro deve se curvar ao seu desejo, a fantasia subjacente é o “domínio total” porque o saber lhe pertence, tudo que for adverso deve ser reintegrado no esquema seja pela persuasão seja pela força, *o real é permanentemente desafiado e transgredido*.

[...] quando se classifica, define, cataloga, então, torna-se possível conhecer, nomear e controlar aquilo que se está realizando... Que gozo supremo o da aliança entre a pulsão e a razão. [...] No casal perverso se estabelece a regra do jogo... como um *dever* de gozo... o essencial é que a realidade seja conforme as estipulações... Paradoxo prodigioso: a lei do desejo culmina

com a expulsão do *desejo* em seu aspecto essencial de impulso e de vida. (ENRIQUEZ, 1990, p. 301).

A operação com instrumentos e a técnica são a essência da prática perversa, *as relações humanas tornam-se relações com objetos* manipuláveis, em que o comportamento é controlável. Se os humanos não se adéquam ao plano, são substituídos por outros, num ciclo sem fim. O jogo deve promover “o encontro entre o desejo e os instrumentos (técnicos e humanos) que possibilitem sua realização”, mas é sempre um jogo de parceiros: “uma vez que se tornou instrumento do gozo ou mercadoria substituível, o parceiro deixa de ter acesso a seu próprio desejo...” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 83).

“O poder perverso é o da *economia como única realidade vital*”, o cálculo invade todos os aspectos da vida, que equivale à tranqüila administração de sua cotidianidade: da troca pacífica e regrada, já que todos são iguais diante de seu próprio desejo – esta é a lei do perverso (ENRIQUEZ, 2007a, p. 83). “O poder perverso é sereno”, destituído do sentimento de culpa, é a razão tranqüila que promove a “banalidade do mal” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 85). Não é difícil perceber que a criação das grandes empresas, a universalização das ciências e das técnicas, o impulso tecnológico sob o lema do progresso, a centralidade das relações mercantis são expressões de uma sociedade em que indivíduos na posição perversa encontram amplo apoio. A atitude cerimonial e a reificação das relações humanas expressam o triunfo da perversão na sociedade burocrática moderna. Não apenas isto, o pluralismo e sua plasticidade controladora das diferenças perigosas, revelam-se em posição perversa:

A democracia será a regra das sociedades perversas. Mas será uma democracia que não aceita divisões, nem as que sejam baseadas nela... uma democracia cujo único objetivo é a uniformidade, a resolução antecipada dos conflitos, a supressão das diferenças perigosas... serão permitidas as diferenças referentes ao saber e à posse de riquezas, mas elas serão imediatamente apagadas pela ilusão de igualdade de todos (ou pela *realidade* da igualdade de todos diante do desejo perverso). (ENRIQUEZ, 2007a, p. 85).

Ao desejar outro mundo neste mundo, a Utopia mantém uma correspondência com as posições paranóica e perversa; ao desejar instituir o bom poder, a matriz utópica acaba por destilar o poder mortal. A “Cidade feliz” revela-se como negação da vida, a pulsão de morte a organiza tanto na pretensão de totalidade e fechamento, quanto na igualdade que faz coincidir os desejos pessoais e comunitários. A organização e gestão deste isolamento feliz é um mito;

a ilusão de construir um *conceito* de bom governo ou uma *teoria* que solucione o problema de uma vez por todas, a partir de leis gerais e regras universalmente válidas, estão fadadas ao fracasso: “[...]qualquer atividade teórica se parece terrivelmente com uma formação paranóica, ou revela características perversas (na medida em que sempre tende a edificar e a negar o real)” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 97).

Enriquez reencontra Castoriadis quando enfatiza que não há redenção ‘barata’, o caminho fácil e automático da construção da comunidade feliz é um logro. Mas, de forma alguma sugere com isso uma possível concretização do projeto da autonomia, enfatiza somente que o desejo utópico de autonomia é ilusório, afirma que na utopia *vive-se* a ilusão, pois *tudo se passa como se...* todas as decisões já estivessem tomadas, todas as responsabilidades atribuídas, bastando para viver a tranqüila administração do cotidiano. O que está em jogo aqui é o *trabalho do grupo* diante da constante ameaça da ilusão.

4.3 Duas visões complementares

Entre Castoriadis e Enriquez encontra-se a chave para enfrentar o problema posto na abertura do capítulo: apreender a forma e organicidade do empreendimento em que a gestão é compartilhada, as regras e normas incessantemente escrutinadas, e o poder democrático realizado concreta e cotidianamente. De início, é preciso retomar as observações de Enriquez sobre os esquecimentos de Castoriadis. Dois pontos foram relevados. Primeiramente, a negligência com as instâncias intermediárias, em especial os grupos, uma vez que estes são criadores e portadores de projetos contrários ao *status quo*. Em segundo lugar, a apreensão parcial da pulsão de morte.

As críticas não impedem Enriquez de louvar as qualidades do trabalho de Castoriadis. Ao mesmo tempo em que o acusa de relegar as instâncias intermediárias, não poupa elogios à sua percepção aguda e original dos “grupos informais”. Enriquez (1997b) insiste na importância de apreendê-los como “agrupamentos de produção e de luta”, análise que coloca em evidência uma dimensão fundamental e ocultada pela psicossociologia norte-americana (1997b, p. 89):

O que Elton Mayo teria posto em evidência não é a existência da afetividade nos grupos ou a presença de afinidades desconectadas do trabalho. O que ele descobriu (e que imediatamente recobriria porquanto esse “achado” era muito perigoso para ele e para a empresa) foi que esses grupos elementares de solidariedade são ‘reagrupamentos de produção e de luta’. O primeiro autor a se dar conta das implicações do trabalho de Mayo foi Cornelius Castoriadis... (ENRIQUEZ, 1997b, p.89).

Esta apreensão específica do papel e dinâmica dos grupos de trabalho é crucial para o enfrentamento do problema de compreender a forma e organicidade da autogestão, como o próprio Castoriadis (1985) indicou. A organização formal é o que os dirigentes representam no organograma para “distribuir e definir o trabalho de cada um, informar-se, transmitir ordens ou imputar responsabilidades” (CASTORIADIS, 1985, p. 118). Opõe-se a esta, a organização informal posta em prática pelos indivíduos e grupos, devido à necessidade de lutar contra a exploração:

[...] há o que se chama processo de produção formal e processo de produção informal. O primeiro compreende o que deveria se passar na empresa segundo os planos, esquemas, regulamentos, métodos, etc., estabelecidos pela direção. O segundo é o que efetivamente tem lugar e que, com frequência, tem pouca relação com o primeiro. (CASTORIADIS, 1985, p. 119).

Isto não quer dizer que a organização formal seja uma fachada, mas que a empresa capitalista é o campo contraditório de práticas antagônicas. A complementaridade que tais práticas exibem expressa a contradição do sistema, como propõe Castoriadis. Retomando alguns pontos antes mencionados, Castoriadis entende que os “grupos informais” expressam, em suas práticas cotidianas, as aspirações do projeto de autonomia, encarnam a práxis – no sentido preciso dado a este termo, de agir visando, a um só tempo, a própria autonomia e a do outro. Os grupos de trabalho inseridos nas empresas capitalistas e subsumidos ao controle do capital são, assim, entendidos como *proto-organizações democráticas autogeridas*, porque contêm o que é elementar e necessário à consecução do projeto da autonomia. Em boa medida, realizam este projeto, ainda que dentro dos limites dados pela organização capitalista:

[...] esses grupos se constituem, desde o início, contra a direção... seu objetivo primeiro é a gestão de sua própria atividade. O grupo tende a organizar a atividade de seus membros, a definir normas de esforço e de comportamento que significam implicitamente uma contestação radical da própria existência de uma direção separada. (CASTORIADIS, 1985, p. 117).

Ora, o que isto significa senão a apreensão da organização autogerida a partir da organização capitalista? O desafio originado da problematização precedente, em que a questão da formalização apareceu como ponto nodal para se pensar a organização autogerida pelo recurso à inversão da empresa capitalista tem aqui uma possível elucidação. Castoriadis entrega um conceito pronto e acabado: a organização autogerida está inscrita nas práticas dos chamados grupos informais. Eis que a solução do problema aparece numa evidência explosiva, de maneira surpreendentemente óbvia: é precisamente no limite da atividade de formalização que se encontra o germen da organização autogerida, no lugar da organização capitalista em que as práticas de formalização perdem o sentido. A forma da organização autogerida é dada pela forma do “grupo informal”: o lugar da atividade instituinte no seio da organização capitalista (lugar em que a instituição capitalista manifesta sua concretude). É preciso perguntar, então, no que consiste esta forma e organização, e, aqui, as observações de Enriquez entram em cena. Basta lembrar a passagem em que grupos minoritários são definidos como lugares em que a criação e realização de projetos antagônicos são gestadas:

[...] as transformações profundas são *sempre* trazidas por grupos minoritários ou pela vontade de alguns poucos, dispondo ou não de poder, contrariados pela inércia da ‘maioria compacta’. (ENRIQUEZ, 1989, p. 38, grifo meu).

Enriquez e Castoriadis enfatizam a importância dos grupos enquanto portadores de projetos de transformação social. Tudo indica que, para Castoriadis, esta potencialidade transformadora seja indiscutível; Enriquez problematiza a tendência dos grupos de deixarem-se seduzir pela heteronomia, desviando-se do projeto de autonomia. Os grupos são capazes tanto de inventar o novo, romper a rotina e instaurar a diferença, quanto de se deixar hipnotizar no mito, destilar o “poder mortal” e instituir a heteronomia. A partir desta constatação entende-se porque a pulsão de morte é considerada como algo mais que a simples compulsão à repetição (ENRIQUEZ, 1989; 2007a). Nesse sentido, a dualidade autonomia e heteronomia, que Castoriadis alocou no registro amplo do social-histórico, Enriquez aloca nas organizações e nos grupos. Esta dialética é um traço incontornável dos fenômenos organizativos.

É assim que Enriquez bifurca o conceito de imaginário em *imaginário motor* e *imaginário enganador*, relacionando-os com as pulsões de vida e de morte. O imaginário motor é a

abertura criativa para o mundo, o fluxo de possibilidades do novo, a fecundação do real. A contrapartida a este fluxo produtivo ininterrupto é o imaginário enganador, cujo sentido é a proteção das regras estáveis, da norma, o isolamento dos perigos ‘lá de fora’ construído pelo estabelecimento de fronteiras. Vínculos de dependência podem aparecer à medida que a identidade do grupo ou da organização se fundir à dos indivíduos, a psique dos sujeitos se verá, então, recoberta pelo imaginário coletivo. Toda organização social vive esta dualidade – “diferença” vs. “repetição” – associada às vertentes imaginárias (ENRIQUEZ, 1997b, 35).

Entre os dois tipos de imaginário possíveis, os grupos e organizações têm a tendência a desenvolver um imaginário enganador, pois o imaginário motor é quase insuportável por representar a permanente transgressão às regras. A ameaça permanente à estabilidade é perturbadora, o ordenamento imprescindível à organicidade do grupo o leva a trocar a criatividade pela estabilidade:

[...] uma organização não pode desenvolver-se sem admitir a emergência, em certos instantes, do imaginário motor. Mas, este será sempre dominado pelo imaginário enganador porque é graças a esse engodo que um grupo social estabilizado pode aparecer aos olhos de seus membros como comunidade. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 36).

O imaginário motor é o correlato do projeto de autonomia, é a imaginação criativa que permite ao desejo reconhecer-se como desejo. Somente por meio da construção da diferença este reconhecimento se torna possível. A diferença criadora da ruptura na linguagem, nos atos, no tempo, que subvertem a cotidianidade das ações e relações sociais (ENRIQUEZ, 1997b). A diferença é inventora de vias renovadas na realização do desejo e criadora de objetos que viabilizem esta realização: ela ancora o sonho e a utopia, o projeto que se almeja realizar, ainda que se o postergue. O imaginário enganador é, ao contrário, o correlato da heteronomia: signo da repetição, regra e da norma tendendo ao dogmatismo, daquilo que Castoriadis chamou “cerne religioso”.

É porque o imaginário registra a presença do irracional e inconsciente, que Enriquez toma o cuidado de prenotar as duas vertentes em presença. O valor desta precaução se revela na interpretação da auto-limitação. Vale lembrar que esta é a dimensão crucial para a consecução do autogoverno: os limites do (in)aceitável por parte dos membros de uma organização, grupo

ou comunidade – a auto-limitação da sociedade significa regulamentação, regulação e legislação exercida por seus membros (CASTORIADIS e COHN-BENDIT, 1981, p. 48).

De acordo com Castoriadis, a auto-limitação é resultante da reflexão da sociedade sobre si mesma, uma síntese que “sairá da própria sociedade, ou não saíra de lugar nenhum” (CASTORIADIS e COHN-BENDIT, 1981, p. 49). Esta construção traz a marca da consciência e é etapa fundamental para a realização do projeto da autonomia: o caminho que leva dos indivíduos à sociedade passa necessariamente por esta decisão, e reside na responsabilidade e capacidade de cada um dos homens em reconhecer “a sociedade ela mesma como fonte última de criação institucional” (CASTORIADIS e COHN-BENDIT, 1981, p. 50).

Enriquez releva a dificuldade dos grupos sociais em se representarem como resultado arbitrário da história. Isto seria praticamente impossível, pois esta representação da auto-limitação expressaria o próprio limite, o abismo enquanto conteúdo objetivo da alteridade, do desconhecido. Precisamente este é o ponto de excesso em que o inconsciente se manifesta para construir o mito, tapando o vazio. Para Enriquez, todo grupo social vive no mito, mas isto não implica inação ou imobilidade, há sempre um projeto a ser gestado:

Viver no mito implica que a sociedade, na condição de comunidade (ou seja, enquanto grupo coesivo em que os laços de amor prevalecem sobre os de rivalidade, só buscando seus inimigos externamente) não sofra mudanças (ou evolua pouco) e seja instituída na base de uma repetição mais ou menos compulsiva... ou então se concentre na realização do projeto que lhe foi designado, e que não pode, sem se negar, derrogar em nenhum aspecto... (ENRIQUEZ, 2007a, p. 91).

Pode-se, agora, retomar a questão que deu origem ao debate: *o projeto transformador teria sempre a derrota como horizonte?* A resposta a esta pergunta é a resposta sobre a possibilidade de realização democrática e autogerida das EAT. Uma vez que o lugar do projeto transformador é o grupo minoritário, é preciso entender o seu funcionamento para escrutinar a dinâmica dos empreendimentos por eles gestados. As EAT funcionariam como grupos minoritários?

CAPÍTULO 5. Grupo minoritário: a forma e o imaginário organizacional das empresas assumidas por trabalhadores (EAT)

“O movimento autogestionário... acredita que a exigência de igualdade, de auto-instituição contínua, de confrontação de palavras livres, de auto-formação no trabalho e de voluntariado só pode ter como consequência uma gestão democrática, em que cada um demonstrará sua competência e sua responsabilidade. A servidão voluntária, o medo da liberdade e a sede do poder jamais são tomados em tal concepção. No entanto, aí se encontra, e não somente nos aspectos repressivos da sociedade capitalista, a origem do fracasso da maioria das tentativas autogestionárias” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 105).

Ao enfatizar as estruturas intermediárias, Enriquez retoma a abordagem de Castoriadis com o cuidado de apontar a existência de um espaço não explorado entre autonomia individual e social. O autor reclama o lugar intermediário dos grupos minoritários nesta relação, relaciona a potencialidade do projeto da autonomia ao processo criativo interno a esses grupos.

Ao relevar certas limitações do projeto da autonomia, Enriquez (1989; 1997; 2007a) afirma que nem todos os grupos humanos são mediadores da transformação social, os grupos minoritários são seus portadores privilegiados por serem os únicos que podem se reconhecer como minorias ativas ligadas à defesa de uma causa contraposta àquela da maioria triunfante. Os projetos alternativos são sustentados por grupos nessas condições, que avançam na contramão da ordem estabelecida. Enriquez pensa em projetos transformadores como aqueles que confrontam a ordenação social em vigor, por isso coloca os grupos minoritários como mediadores da transformação. A aproximação com o fenômeno das EAT se faz, agora, por este flanco, de modo a aproximá-las da organicidade de grupos minoritários que buscam alguma transformação devido à sua condição marginal ou de exclusão em relação à sociedade em geral, ao projeto triunfante.

Este capítulo discute a perspectiva enriqueziana dos grupos, com ênfase na dinâmica da criação, construção e organização de projetos por grupos minoritários. Autores que trabalham temas relacionados são chamados a contribuir no aprofundamento desta perspectiva, são eles Didier Anzieu (1971, 1993), René Kaës (1997, 2003) e Gilles Amado (2000). A qualidade minoritária dos grupos é o que permite estabelecer uma ponte com as EAT, evidenciam-se substanciais semelhanças de forma e organização que oferecem a possibilidade de definir, por analogia com esses grupos, um desenho para as EAT. A discussão permite esboçar uma descrição da forma e organização das EAT e encontrar uma significação imaginária central a esses empreendimentos, de modo a definir o contorno de um imaginário organizacional subjacente às EAT, a partir de uma figura nuclear aqui nomeada *gestor coletivo*.

Antes de iniciar propriamente o capítulo, são necessárias duas observações a respeito da análise enriqueziana das organizações, fonte principal dos conceitos discutidos a seguir. A primeira diz respeito à concepção geral de organização adotada pelo autor, a segunda trata do problema das instâncias de análise por ele consideradas, dentre as quais se encontra o foco deste capítulo: a instância grupal.

A organização é definida como *sistema cultural, simbólico e imaginário*. É *sistema cultural* porque oferece “uma estrutura de valores e normas, uma maneira de pensar, e um modo de apreender o mundo que orientam a conduta dos seus diversos atores” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 33). As expectativas de conduta e os papéis a desempenhar, compõem uma “armadura estrutural” que a organização aperfeiçoa para facilitar a edificação de uma obra coletiva. Os processos de formação e socialização a que são submetidos os integrantes tem o intuito de inculcar atitudes e comportamentos para tonificar uma identidade organizacional indispensável para que a organização seja percebida e aceita por seu público. O *sistema simbólico* é a representação articulada do sistema cultural, isto significa que a organização destila seus mitos unificadores, ritos de iniciação e de passagem, forma seus heróis e narrativas a eles relacionadas, inventa ritos, etc. Munida desses artefatos simbólicos a organização “pode, então, se oferecer como objeto a interiorizar e a fazer viver” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 33). De fato, a arquitetura simbólica logra controlar os membros da organização, tanto afetiva quanto intelectualmente. O *sistema imaginário* serve de sustentáculo aos outros dois sistemas, é composto das duas vertentes imaginárias, motora e enganadora. De um lado, a criatividade, a diferença, a singularidade individual é atizada; de outro, os indivíduos são presos “nas armadilhas de seus próprios desejos de afirmação narcísica” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 35), ao

se deixarem seduzir pela imagem que a organização exala de uma instituição grandiosa, divina. Importante observar que o imaginário motor – por incitar a expressão livre, a reflexão, discussão e transgressão – é dificilmente suportável para as organizações, pois precisa ter controlado seu potencial desagregador. Por este motivo tende a prevalecer o imaginário enganador, manifesta-se com maior frequência porque responde pela estabilidade do grupo social, quesito essencial para a durabilidade necessária a qualquer organização.

Para apresentar as sete instâncias de análise das organizações, lanço mão de um ótimo resumo elaborado por Faria (2004), e apresentado no quadro a seguir (Quadro 5.1):

QUADRO 5.1 – As instâncias de análise da organização de Eugène Enriquez	
Instância Mítica	Diz respeito à ordem legitimadora da origem e do funcionamento da organização, à unificação dos pensamentos e comportamentos, à mobilização, às expressões das projeções, à tradução dos desejos e à adesão;
Instância Social-histórica	Refere-se à construção social da organização, à sua trajetória, às suas transformações e evoluções e ao seu projeto de desenvolvimento;
Instância Institucional	Onde se expressam os fenômenos do poder e seus corolários, as normas explícitas e implícitas, cuja função é a de orientação e do modo de regulação social com o objetivo de manter a organização e de assegurar sua duração e transmissão;
Instância Organizacional (sentido estrito)	É a modalidade específica e transitória de estruturação da instituição, na medida em que lhe dá sentido concreto, através da divisão do trabalho, da autoridade, das relações de força cotidianas, das tarefas, das metodologias, da tecnologia, dos procedimentos;
Instância Grupal	É o lugar privilegiado para a compreensão dos fenômenos coletivos, onde se expressa os sentimentos, as ambivalências, as relações afetivas, os sistemas de valores, os desejos, sendo assim um lugar de ação, e ao mesmo tempo um lugar dos refúgios, um sítio protetor contra os perigos;
Instância Individual	Refere-se à ação do indivíduo na construção social, à suas condutas, aos papéis que ocupa ou desempenha, aos comportamentos dos indivíduos capazes de ação, às posições normais e patológicas (paranóia, manipulação, megalomania, perversidade, sedução, histeria);
Instância Pulsional	Refere-se ao processo dinâmico, cuja dualidade é que faz a organização tender para seu objetivo (pulsão de vida) ou afastar-se dele (pulsão de morte). Aqui se percebe como as organizações explicitam seu compromisso com a pulsão de vida (eficiência, dinamismo, mudanças, coesão e harmonia) e com a pulsão de morte (repetição, manutenção, inércia, impedimentos à crítica, exclusão, negação);

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Faria (2004, p. 39)

As instâncias definem não apenas níveis de análise, mas compõem uma espécie de caleidoscópio a partir do qual a organização pode ser visada, em vários planos e dimensões. A cada instância corresponde uma ótica ou modalidade de apreensão específica, o que faz com que um mesmo fenômeno possa ser examinado do ponto de vista de mais de uma instância. De minha parte, a escolha da instância grupal como ótica dominante de análise, foi uma consequência direta da maneira com que o objeto de pesquisa foi se revelando, ao longo da reflexão (o que procurei evidenciar no modo de exposição). A organização típica de uma EAT é a de uma empresa de pequeno porte, favorecendo as relações pessoais face a face, que bem caracterizam os grupos, e tornam adequada a análise por esta ótica. Mais importante, talvez, as EAT são fenômenos organizacionais em que a dimensão coletiva é a mais central, o que favorece o olhar pelo ponto de vista da instância grupal, ou o transforma numa exigência.

5.1 O grupo e o projeto transformador

Colocar-se na perspectiva de Eugène Enriquez, como se sabe, é adotar a inspiração freudiana diante dos fenômenos organizativos. Muito do que já foi discutido antecipou esta inspiração, em especial, a origem mítica do social e a dialética das pulsões. O mito coloca o simbólico no centro do fenômeno social e explicita a necessidade de uma referência ordenadora, gerando regras mais ou menos estáveis para a vida em comum. A tensão entre pulsão de vida e de morte dá ritmo aos fenômenos organizativos, ajuda a entender que amor e violência andam juntos. Toda a organização social se funda e se perpetua na base do amor, amizade, solidariedade de seus membros, mas:

A pulsão de vida encontra em sua rota a pulsão de morte. Freud concebeu a pulsão de morte de início essencialmente como repetição, tendência à redução das tensões ao estado zero (tendência do vivente a retornar ao estado inorgânico, ao caos, ao homogêneo). Depois, e secundariamente, como pulsão de destruição voltada para o exterior ou retornando a si mesmo. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 19).

Acrescentam-se agora outros três eixos de análise para auxiliar a compreensão dos fenômenos grupais: o papel do grande homem no edifício social, a organização como renúncia às pulsões

e a presença inalienável da ilusão na edificação dos vínculos sociais (ENRIQUEZ, 1997a, p. 20-1).

Primeiro, quanto ao papel do grande homem, duas tendências se põem em tensão. De um lado, uma figura do pai como chefe da horda, que os filhos matam e idealizam, criando “uma forma de poder derivada diretamente daquela que eles tinham experimentado” ao se subjugarem. Todo chefe ou líder é “herdeiro inconsciente da onipotência do chefe da horda..., uma civilização é criada, portanto, a partir da violência do pai e da violência em troca dos filhos” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 20). De outro lado, o grupo nato “por um ato de amor espontâneo da parte do chefe que procria o grupo por partenogênese” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 20). A figura paterna aparece no chefe que irradia seu amor, que ama a todos igualmente e modela o grupo por “hipnose”. É o objeto comum do grupo que cada um dos membros investe, num processo de identificação em que o chefe toma o lugar do ideal de eu de cada um.

Assim sendo, na origem do grupo encontra-se um pai portador da morte ou um pai amoroso. De todo modo não existe grupo sem pai, grupo sem obrigação infinita de pagamento de dívida do direito à existência, do direito ao sentido, e sem referência a um pólo transcendente. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 20).

Segundo, a renúncia à satisfação das pulsões é necessária para que se efetivem vínculos grupais, e se expressa pela renúncia ao amor dual e o controle da pulsão de destruição. A conversão da pulsão sexual em afeição e amor mútuo do grupo permite “as identificações comuns que unem os seres por vínculos libidinais” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 21). A renúncia das pulsões agressivas é indispensável para evitar relações de dominação e exploração, e se origina dos interditos parentais pelo “sentimento de culpabilidade”, que manifesta a lei internalizada.

Terceiro, uma vez que esta combinação de renúncia às pulsões e sentimento de culpa representa uma tensão permanente, a ilusão é a função que responde pelo equilíbrio e estabilidade dos vínculos sociais. A ilusão oferece garantias de proteção à comunidade, *tudo se passa como se...* uma entidade superior zelasse por ela. Mas mesmo que as entidades se mostrem inertes, mesmo se esta ilusão primeira falhar, a comunidade instituir-se-á, ela mesma, como novo sagrado: a identificação com a “ordem transcendente” dará lugar à identificação mútua, interna ao grupo (ENRIQUEZ, 1997b, p. 22). Ou seja, pode acontecer

dos indivíduos e das sociedades tornarem-se conscientes das ilusões que os fazem agir; porém, numa situação como esta as velhas ilusões serão substituídas por novas: “a análise das ilusões não tem fim, porque o social é em seus fundamentos o lugar da falsidade, do disfarce e da falsa experiência. Freud caracteriza assim a vida social como um drama” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 22).

A vida social desenha relações de poder que lhe aportam certa carga dramática, e as duas figuras paternas correspondem às formas de poder que conformam a vida social. O pai é sempre signo do poder porque traça limites, impõe a lei. O confronto com o pai – no assassinato pela horda e na relação edipiana – simboliza o confronto com a lei. O desejo pela mãe proibida e a ameaça de castração pelo pai resultam numa renúncia: aceitar a perda da mãe é aceitar entrar na vida tal como é definida pela sociedade, “é aceitar a frustração, confrontar-se com o mundo dos adultos que renunciaram a seus desejos arcaicos, ver o pai ao mesmo tempo ‘como *recusa* e como *referência*’” (ENRIQUEZ, 2007b, p. 14). A instauração de uma relação triangular (pai-mãe-filho) é a entrada do sujeito na vida adulta e no mundo social. O assassinato simbólico do pai significa a aceitação da lei e da ordem: para que o sujeito saia da fantasia e entre na realidade é preciso ‘matar’ o pai, o que significa desencarnar a lei para torná-la passível de internalização. Ao aceitar a frustração, o sujeito passa a integrar progressivamente a lei, o que marca sua entrada na vida adulta e o situa em relação ao mundo, que se abre para ele quando se vê diante de outros seres e se comunica com eles.

A relação triádica edipiana é signo da civilização, do rompimento da relação face a face em que há dominação de um pelo outro: “o centro do problema edipiano é o problema da civilização, não tanto o desejo de fazer amor com a mãe e matar o pai; é que enquanto houver só dois, não há sociedade” (CASTORIADIS, 2002, p. 48). O terceiro termo rompe a relação dual, e instaura progressivamente a noção de que o pai é apenas um entre muitos. O que está em jogo não é tanto a obediência à lei, mas sua integração progressiva por parte do sujeito:

Não se trata de submissão à regra, mas de sua retomada, de sua integração, de sua identificação à pessoa que a estabelece e que dará ao filho, por sua vez, a possibilidade de ser possuidor e mestre da regra; regra flexível e em evolução, já que aceita, integrada e internalizada não como regra, mas como abertura ao mundo dos homens. (ENRIQUEZ, 2007b, p. 15).

A relação entre pai e filho, originalmente assimétrica, dá, aos poucos, lugar à relação simétrica fraterna dos irmãos. Mas isto não se faz pacificamente. A referência à passagem violenta da psique ao social, de que falou Castoriadis, manifesta-se aqui no problema da luta por reconhecimento. Os homens necessitam ser reconhecidos como homens, o que só conseguirão através da luta para que os outros o reconheçam. Coloca-se novamente a dialética das pulsões: a fraternidade e a diferenciação entre os seres são indissociáveis da sua destruição. Se os filhos são obrigados a matar o pai, isto significa perder para sempre a possibilidade de reconhecimento imediato; agora, o reconhecimento passa necessariamente pelo ser do outro (ENRIQUEZ, 2007a, p. 18).

As duas dimensões do poder correlatas à função paterna são, portanto, o “consentimento” e a “destruição”. O “consentimento” é a integração e internalização da lei, equalização dos seres por meio da retomada dos interditos em cada um deles. A “destruição” é resultante da luta permanente por reconhecimento, é a faceta do poder que faz o mundo tornar-se um conjunto de “comunicações assimétricas” – na economia, na política e na guerra: “na guerra se manifesta a essência do poder: a negação dos outros, a manifestação da pulsão de morte” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 21).

Esta pequenina fórmula da guerra prenuncia o ponto nodal a partir do qual é possível acessar os projetos transformadores, a questão da transgressão da lei, ou, o que dá no mesmo, a interrogação sobre o poder:

A negação pura e simples do interdito, na verdade, não passa de um outro modo de aceitação do interdito. *A revolta representa a aceitação e a consagração do poder.* Somente a evolução progressiva ou a revolução, ou seja, a criação de novos valores, de novas normas, de um novo modo de vida, é capaz de questionar o poder. Ela implica que cada sujeito se reconheça como homem, como potência operante, como inovação. É isso que Freud nos faz sentir em sua análise do complexo de Édipo. O filho só poderá entrar no mundo humano quando se apresentar como adulto [...] (ENRIQUEZ, 2007a, p. 19, grifo meu).

O poder transformador apresenta-se pela figura da *referência* e não da negação. O que está por trás disso é a *dessacralização* do poder: “retomada” significa retirar a lei de seu lugar intocável e sagrado. A lei passa a ser de todos, e assim re-tomada, pode ser a medida e a mediação ao alcance de todos, e será interrogada enquanto tal. O poder despido de sua aura pode ser questionado, a norma pode ser discutida, a lei pode ser transformada, daí a afirmação

de que “*somente quando há referência pode haver liberdade e autonomia*” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 19). É preciso, portanto, assumir o confronto de uma vez por todas superando as fantasias primárias, interrogando o poder, arriscando a autonomia (perigo da castração), só assim é possível passar do individual ao coletivo. Por isso, Enriquez (2007a, p. 21) afirma: “totem e tabu é uma metáfora do drama vivido por qualquer indivíduo e qualquer coletividade...”.

5.1.1 O grupo fraterno: o poder como capacidade de realizar fins coletivos

A lei retomada – a função paterna operando como referência – tem lugar nos grupos humanos quando estes praticam a democracia e a autogestão. Enriquez define a fonte de poder, para este caso, na “adesão consciente ao trabalho efetuado e aos objetivos do grupo”, e “na capacidade de realizar fins coletivos” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 36). A estrutura organizacional oriunda dessa fonte é o grupo que não segrega dirigentes:

Politicamente podemos caracterizar a democracia no grupo, no sentido mais preciso da palavra, como o regime de organização que assegure a esses grupos sua autogestão sem poder diferenciado, ou seja, sem seleção de um subgrupo de dirigentes entre seus membros. (PAGÈS *apud* ENRIQUEZ, 2007a, p. 36).

O poder liga-se à capacidade de cada um contribuir aos objetivos do grupo, reparte-se igualmente entre todos por meio da concretização da participação nas decisões e do acesso às informações necessárias para tal. A capacidade de propor objetivos ao grupo, a adaptação às suas necessidades variáveis, a autenticidade na comunicação, o esforço consciente de facilitar e promover a coesão entre os membros, etc., são as características que dão legitimidade ao empoderamento dos indivíduos, “... o poder está, portanto, ligado à contribuição trazida ao desenvolvimento do grupo” (ENRIQUEZ, 2007a, p.36).

A psicossociologia de inspiração psicanalítica¹⁹ auxilia a compreensão da dinâmica indutora deste tipo de poder democrático. Fundamentalmente, esta contribuição reside no alargamento da apreensão dos fenômenos políticos para além da formalidade. O interesse da análise psicossocial está em evidenciar condutas “reais”:

[...] enquanto os teóricos do poder democrático limitam suas investigações ao estudo das modalidades jurídicas da distribuição do poder (equilíbrio entre os poderes, separação dos poderes executivo, legislativo e judiciário) e da participação dos cidadãos na vida da nação; os psicossociólogos tentam compreender e descrever as reais condutas dos grupos e dos indivíduos, ligadas por determinadas formalidades jurídicas. (ENRIQUEZ, 2007a, p. 37).

Dito de outro modo, a leitura da psicossociologia pretende alcançar o que excede o poder formal, pondo em evidência sua distância para com a realidade. Na organização, por exemplo, demonstra-se que os lugares reais de decisão muitas vezes não coincidem com os previstos no organograma, que muitas decisões são tomadas pelas hierarquias inferiores, que “a complexidade dos problemas necessita expressivos aportes de informação, consultas freqüentes, decisões coletivas...”. (ENRIQUEZ, 2007a, p. 36).

Ao mesmo tempo, “a psicossociologia encontrou problemas análogos aos da sociedade global e aos quais devem se confrontar os pensadores políticos” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 37). A abordagem permite mostrar que o poder formal deixa um vazio entre a lei e a obediência, é incapaz para recobrir esta distância. Pode-se afirmar que a simples transformação dos modos de repartição do poder é insuficiente para a construção de uma sociedade democrática. Enriquez (2007a) apresenta o problema do vazio da formalização com a seguinte afirmação: “... é indispensável que as atitudes dos participantes, seu modo de relacionamento e seu nível de comunicação sejam coerentes com a forma jurídica”. (ENRIQUEZ, 2007a, p. 37).

São duas faces de um mesmo problema: a lei e a obediência se implicam mutuamente, em especial, quando se trata de uma democracia. O argumento é fundamental para se pensar as EAT. Enriquez (2007a) cita o exemplo dos conselhos operários para enfatizar que não basta empoderar pequenos grupos sem que seus membros saibam trabalhar e decidir em grupo. Ou

¹⁹ Ao relevar a problemática do inconsciente, a psicossociologia de inspiração psicanalítica difere da corrente norte-americana, iniciada pelos trabalhos de Elton Mayo (ENRIQUEZ, 1997b). Sobre esta última Enriquez afirma que “... só se interessou pelas relações intelectuais e, sobretudo, afetivas; visto que privilegiou apenas a pulsão de vida, não pode transmitir, no final das contas, mais que uma visão relativamente idílica, se não angelical, da vida organizacional” (ENRIQUEZ, 2000, p. 15).

seja, trabalhar e decidir em grupo não se realiza da noite para o dia. Os grupos implicam confronto, desacordos e conflitos, e como consequência sujeitos dispostos a admitir o confronto e os desacordos mútuos. É imprescindível que eles se aceitem “mutuamente como seres humanos e não como objetos manipuláveis”, se comuniquem “sabendo que a comunicação sem falhas não existe” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 37), enfim, que se mostrem plenamente disponíveis para o grupo:

Concebido dessa maneira, o poder pode ser continuamente redimensionado. A distância psicológica entre os membros dos grupos é reduzida ao máximo, e o detentor do poder é o próprio grupo. O chefe designado é simplesmente aquele que tem melhores capacidades de levar o grupo a alcançar os fins coletivos... seu poder é limitado e se pretende limitado; ele é partilhado entre os membros do grupo, não se exerce sobre todas as funções da vida do grupo. (ENRIQUEZ, 2007a, p. 37).

O poder coletivo integra um mundo dinâmico – porque nele se manifestam equilíbrio e conflito – no qual a lei emerge do grupo, um mundo que pode ser transformado pelo grupo, em que as formas e os detentores do poder podem variar continuamente. A referência da psicossociologia é precisamente esta, e reflete a preocupação com “as condições de uma democracia real, enraizada no querer e na afetividade dos agentes [e não na democracia puramente formal]” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 38). O poder coletivo se concretiza, portanto, pela relação intra-grupal simétrica implicada na concepção de poder partilhado, discutido, limitado, continuamente redimensionado e dependente das interações entre os membros do grupo. O poder manifesta, assim, sua completa dessacralização quando a hierarquia entre os sujeitos é reduzida ao mínimo. Nesse caso, até mesmo a transgressão perde o sentido porque o poder não vale o esforço. Esta condição define uma relação fraterna específica e rara:

Trata-se de uma relação fraterna, na qual se expressa o laço positivo, o amor entre os participantes. As transgressões já não têm mais razão de ser, não há mais mundo imóvel, o sagrado já não existe [...] nem as características totalitárias. Vemos que aqui se desvela uma forma de poder totalmente original... Ela se torna possível desde que se quebre a contradição essencial: fraternidade / destruição do outro, ou seja, desde que o possuidor do poder (o pai) aceite relações simétricas. Talvez seja essa a razão pela qual seja tão difícil aceitá-la e aplicá-la. (ENRIQUEZ, 2007a, p. 39, grifos meus).

5.1.2 Grupo minoritário (I): nos limites do poder fraterno

A discussão sobre o “mito do bom poder” evidenciou a íntima relação entre a matriz do bom poder e a matriz utópica. A utopia foi descrita como uma inversão da realidade capaz de levar o grupo à condição de “comunidade da negação”, quando a inversão da realidade se manifesta numa situação paradoxal em que o grupo passa a negar a realidade para viver uma ilusão. De acordo com Enriquez (2007a; 1997b), tanto o movimento cooperativista quanto a psicossociologia norte-americana flertam com a *utopia*, ao mesmo tempo, ambos encontram no *grupo fraterno* um modelo de organização (ENRIQUEZ, 2007a, 102). Esta combinação tem como resultado as ilusões imanentes ao projeto autogestionário gestado pelo movimento cooperativista, bem como à noção de “grupo informal”.

Mas, enfatiza Enriquez (2007a), se os iniciadores do movimento cooperativo inspiraram-se diretamente no pensamento socialista utópico foi para *realizar* um projeto na base de relações humanas específicas, o que eles desejavam era ir além das simples idéias para inscrever *na realidade* organizações de trabalho cujas práticas concretas refletissem seus ideais. Por serem sujeitos pertencentes a categorias sociais ameaçadas em sua existência pela revolução industrial, o tipo de organização gestada por eles tinha acento defensivo e marcava uma luta por reconhecimento: “eles tinham vontade de se organizar entre si de maneira igualitária, a fim de fazerem oposição, pelo pensamento e pela ação, às novas hierarquias que estavam sendo instituídas” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 102).

As conhecidas regras às quais se submeteram os pioneiros – adesão livre, administração democrática, repartição igualitária dos resultados do trabalho, educação, etc. – deram consistência à idéia de uma sociedade autogestionária constituída na base de pequenos grupos de produtores independentes:

[As regras] enfatizam a preocupação em favorecer a criação de um grupo comunitário que vive o ideal democrático com todas as suas exigências: um homem deve ser igual a outro, possuir os mesmos direitos e as mesmas obrigações, deve conformar-se às normas do grupo, mas não é obrigado a continuar a fazer parte dele se não mais o desejar. (ENRIQUEZ, 2007a, p. 103).

Mas, essas mesmas regras são responsáveis por ilusões, segundo Enriquez (2007a), sua concepção exagera na idealização da vida grupal e o resultado não previsto do projeto é a tendência dos grupos se fecharem em si mesmos. A vida interna do grupo ganha centralidade frente à mudança social, uma vez que a gestão do cotidiano é indispensável às aspirações autogestionárias. O investimento afetivo no grupo é o meio privilegiado para a consecução do modo de vida almejado:

Acima de tudo, eles têm a clara percepção da necessidade de viver a democracia *diariamente*, através de inter-relações concretas com outros homens, para que ela possa verdadeiramente ser instaurada na sociedade. *Nesse aspecto, eles são os primeiros interventores da psicossociologia.* (ENRIQUEZ, 2007a, p. 103, grifo meu).

O ideal do “bom grupo”, da transparência, da discussão aberta e franca, etc., são os traços que aproximam o movimento cooperativo da psicossociologia norte-americana. Para ambos, inexistem “conflitos de gravidade que não possam ser tratados até que sejam completamente resolvidos por um acordo” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 104). Se os conflitos entre os seres humanos são tidos como solúveis por princípio, o homem é visto como um ser essencialmente bom, capaz de tomar consciência dos laços sociais que se instauram no grupo, a ponto de desejar espontaneamente os modos partilhados de tomada de decisão. Todo ser humano cultiva, no mínimo, uma simpatia pela liderança democrática e pelo “viver ‘emoções de grupo’ e tecer com o outro uma verdadeira relação de amor” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 104).

Somente com o aporte da psicanálise esta noção de grupo pôde ser desmistificada, passou-se a reconhecer “a presença da pulsão de morte, das angústias de despedaçamento, das fantasias de devoração ou de intrusão, etc.” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 104). Esta ‘queda’ significou uma apreensão crítica que pôs em evidência a ideologia presente na concepção idílica das relações humanas, associada à vida grupal. A negação do inconsciente custou caro aos primeiros psicossociólogos, ao considerarem unicamente relações intelectuais e afetivas acabaram por produzir uma espécie de naturalização do “objeto grupo” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 104). Somente com a psicanálise é possível entender o “bom grupo” como portador de uma “ilusão grupal” (ANZIEU, 1971; 1993). Trata-se do “grupo fusional”, funcionando como ideal comum de seus membros enquanto vivem a “obsessão de plenitude”. O “bom grupo” se constitui como “nova ordem transcendente” e opera na base de um poder fraterno tornado signo do “bom poder”. O investimento no “objeto maravilhoso” produz alienação: *tudo se*

passa como se a adesão aos objetivos formulados fosse fruto de uma decisão racional e consciente; mas, na realidade, o grupo funciona como uma proteção ao sofrimento, angústia, etc. (ENRIQUEZ, 2007a, p. 104).

O conceito de “envelope grupal” (ANZIEU, 1993) ajuda a entender esta busca de proteção por meio do fechamento. O grupo é como “um envelope vivo”, com uma membrana de dois lados. Um lado é voltado para a realidade exterior, física e social, funciona como uma barreira protetora e como filtro seletivo das informações ‘de fora’. Os demais grupos são assim julgados aliados, concorrentes ou neutros a depender de seus sistemas de regras, e esses ‘juízos’ são produzidos pela filtragem. Há o lado voltado para a realidade interior dos membros do grupo, em que o envelope grupal se constitui pelas projeções dos indivíduos sobre o objeto grupo. A realidade interior é sempre individual, de modo que o envelope só pode se constituir a partir da subjetividade dos participantes. O grupo adquire, assim, uma identidade, que Anzieu (1993) chama de “si-mesmo do grupo”, para fazer referência à criação de uma “realidade imaginária” pela combinação de fantasmas individuais e identificações mútuas: “o continente dentro do qual uma circulação fantasmática e identificatória vai se ativar entre as pessoas” (ANZIEU, 1993, p. XVIII).

[...] em toda a situação de grupo (grande ou pequeno, de trabalho ou lazer, de cultura ou vida econômica) há uma representação imaginária subjacente, comum a vários membros do grupo. Melhor: é na medida em que há tal representação imaginária que há unidade, alguma coisa em comum no grupo. [...] Essas representações podem ser um obstáculo ao funcionamento do grupo [...], mas quando um grupo funciona eficazmente, é também uma representação imaginária que lhe permite encontrar a solidariedade e a eficiência. *Não há grupo sem imaginário*. Pode-se expulsar um imaginário, ele é substituído por outro. (ANZIEU, 1993, p 44).

O imaginário grupal é uma representação comum que dá unidade ao grupo. Há uma relação imaginária “entre o grupo e a realidade, entre o grupo e si mesmo” (ANZIEU, 1993, p 42), quando as imagens criadas funcionam como intermediários ao *entre-ter* o grupo, os indivíduos e a realidade exterior; é como se a membrana que constitui o envelope grupal ganhasse espessura de acordo com a evolução do grupo. O grupo constitui-se, então, como uma realidade psíquica relativamente independente:

Um grupo só pode se proteger e se servir de estímulos de origem externa e de pulsões investidas sobre ele por seus membros, se ele construir para si [...]

um] aparelho psíquico grupal; construção que se faz por um duplo apoio, de um lado sobre os aparelhos psíquicos individuais dos componentes, de outro sobre a cultura circundante e as representações coletivas do grupo que ela fornece. (ANZIEU, 1993, p. XX).

O aparelho psíquico grupal é definido por Kaës (1997) como uma construção psíquica comum dos membros do grupo responsável pela mediação e a troca de diferenças entre a realidade psíquica e a realidade grupal. De um lado estão os aspectos subjetivos e intersubjetivos, de outro, os aspectos societários e culturais. Conforme Kaës (1997), os apoios mencionados não são os únicos, o aparelho psíquico grupal é também apoiado *negativamente* “sobre o participante ausente” e ainda “sobre representações idealizadas e perseguidas do ancestral fundador” (KAËS, 1997, p.169) – a primeira figura é um bode expiatório, a segunda corresponde ao pai da horda. No início, o grupo aparece como uma ameaça aos seus componentes, ele opera uma profunda regressão na psique individual, que traz fantasias de desmembramento; daí aquela sensação desagradável de se estar diante de um aglomerado de desconhecidos, numa reunião, numa festa, no trabalho, etc.. O grupo é experimentado como um espelho que deforma a imagem que cada um tem de si mesmo, e a multiplica infinitamente, a situação de grupo desperta a imagem de fragmentação do corpo. Anzieu (1993) sintetiza esta condição pelo incômodo abissal de estar posto diante da questão existencial por excelência:

Quem sou eu? Eis o questionamento que a situação de grupo exerce sobre cada membro. E essa questão é para o humano a mais difícil de colocar e assumir [...] a imagem do corpo ameaçada explica a resistência a viver ou trabalhar em grupo, e mesmo ao conceito de grupo. (ANZIEU, 1993, p 44).

A superação disso pode acontecer à medida que os desejos em comum vão encontrando apoio, tanto positivo quanto negativo, o aparelho psíquico grupal vai se construindo à medida que as fantasias comuns e os bodes expiatórios ocupam a cena, secundando o lugar da insegurança ontológica. O imaginário do grupo ganha, então, saliência.

5.1.3 Sobre a ilusão grupal

Precisamente porque se torna o espaço de circulação do desejo é que ao grupo pode ser associada a emergência de um mecanismo de ilusão específico: a “ilusão grupal” (ANZIEU, 1993). Quando a realidade exterior é posta entre parênteses (é des-investida), isto acaba dando vazão a um sobre-investimento no grupo, “um transporte da libido assim liberada para a única realidade presente aqui e agora” (ANZIEU, 1993, p. 63). Por este investimento libidinal, o grupo ganha o estatuto de “objeto grupo”:

A observação dos grupos reais confirma que, também neles, funciona o mesmo equilíbrio econômico descoberto por Freud para o aparelho psíquico individual entre a libido do objeto e a libido do Ego: existe uma correlação inversa entre o investimento grupal da realidade e o investimento narcísico do grupo. (ANZIEU, 1993: 63).

Mas, o conceito de ilusão grupal é construído por analogia com o sonho. Anzieu (1993) adota esta perspectiva mostrando que certos processos de regressão – cronológica, tópica e formal – estão presentes tanto no grupo quanto no sonho. A regressão *cronológica* ativa fantasmas da infância, como aqueles do despedaçamento do eu, perda de identidade, etc. A resposta usual é uma busca obstinada por auto-proteção. “A situação grupal aviva, nos membros, a ferida narcísica. Alguns reagem pela redobra protetora sobre si mesmos, outros pela afirmação obstinada ou reivindicante de seu ego” (ANZIEU, 1993, p. 64). A regressão *tópica* manifesta-se pela representação pulsional do “objeto perdido”, fonte de todos os prazeres (o seio-bom), quando os membros do grupo o projetam sobre o objeto-grupo, e o tomam como seu substituto. A regressão *formal* manifesta-se pelo uso de onomatopéias, jogos de palavras, interjeições, expressões, gestos, mímicas, etc., isto é, das trocas entre os membros com amplo uso de “formas de expressão mais próximas do processo primário”. Observa-se o recurso a formas análogas aos “primeiros simulacros simbólicos descobertos pela criança nos seus jogos com a mãe e com os que a rodeiam” (ANZIEU, 1993, p. 64).

A regressão do aparelho psíquico individual na situação de grupo se manifesta, ainda, por características atinentes ao domínio espaço-temporal. O espaço imaginário do grupo remete à projeção fantasiada do corpo da mãe e das crianças em luta pelo seio. “O tempo também sofre a regressão: não é mais cronológico, sua irreversibilidade é abolida, dando lugar ora à

repetição, ora ao eterno retorno, ora à fantasmaticização do retorno às origens e a um recomeço” (ANZIEU, 1993, p. 64). Este conjunto de regressões leva à construção do grupo como um “outro lugar”, uma modalidade de tempo-espaço fora *deste* mundo. Não é por acaso, portanto, que a utopia seja uma criação grupal. O grupo é vivido por seus membros como um lugar fora do espaço e uma duração fora do tempo – utopia e ucronia:

Os seres humanos vêm aos grupos como a uma utopia e uma ucronia. A categoria espaço-temporal própria ao grupo vivido é aquela do outro lugar [*l'ailleurs*]. O inconsciente... é também para o homem a alteridade por excelência. Ele é um sempre presente que sempre nos situa além. Aos indivíduos reunidos, o grupo se apresenta fantasmaticamente como este lugar fora do tempo, como este outro lado do espelho onde o inconsciente se encontraria enfim representado e realizado enquanto ele seja aquilo que eles têm em comum. Todos se parecem porque crêem que se parecem. (ANZIEU, 1971: 75)

O fechamento dos grupos não ocorre por acaso, o “outro lugar” do grupo, como a utopia que ele elabora, serve a cada um dos membros como uma defesa contra o ‘mundo lá de fora’ (o inconsciente de cada um, que é o desconhecido por excelência). A integração no grupo promove a ilusão compartilhada, a realidade do mundo ganha sentido num jogo entre fantasmas grupais e processos inconscientes: cada pedaço do mundo é nomeado e cada processo inconsciente associado, por metáfora ou metonímia, a um fenômeno da realidade. O grupo responde tanto pela defesa individual quanto pela transição psíquica da realidade interna para a realidade social externa. O grupo é um modo de objetivação-subjetivação por excelência.

De acordo com Enriquez (1990), a idealização necessária a qualquer ideal e utopia implica sempre o mecanismo da ilusão: ele revela “a força do desejo” quando se torna uma instância “acima da razão ou fora de qualquer razão”, capaz de encontrar “os próprios caminhos de realização, quaisquer que sejam os obstáculos” (ENRIQUEZ, 1990, p. 88). É admirável a ilusão, sem ela não há superação de obstáculos, mas ela é também uma armadilha criada por e para nós mesmos: a ilusão não escapa à realidade que ela insiste em negar, e ressurgue porque a ausência do objeto investido de amor é sempre uma ausência. A ilusão grupal, como mecanismo específico da ilusão imanente à situação de grupo, aparece sempre neste registro de apagar uma falha, tamponar uma falta.

Assim, do ponto de vista dinâmico, a ilusão grupal aparece como resposta à ameaça de fragmentação do eu evocada pela situação de grupo, frente ao desejo de segurança. A identidade do indivíduo toma a forma de identidade de grupo, a ameaça ao narcisismo individual tem resposta na instauração do narcisismo grupal:

O grupo encontra, assim, sua identidade, ao mesmo tempo que os indivíduos nele se afirmam todos idênticos. O linguajar corrente confirma que o conflito em jogo é mesmo a luta contra a angústia de fragmentação, já que ele dota os grupos solidários de um ‘espírito de corpo’, e que chama de ‘membros’ os indivíduos que o compõem. (ANZIEU, 1993, p. 82).

O mecanismo econômico da ilusão grupal pode ser descrito pela projeção da pulsão de morte para o ‘lado de fora’ – sobre um bode expiatório, sobre um grande grupo, sobre as trevas exteriores – cuja contrapartida é o gozo mútuo coletivo dos participantes. O grupo representa, nesse sentido, uma defesa coletiva contra a angústia persecutória comum que mobiliza processos psíquicos de desinvestimento da realidade exterior. (ANZIEU, 1993, p. 82).

Em termos tópicos, a ilusão grupal representa o funcionamento do Ego Ideal nos grupos. Anzieu (1993) diferencia ideal de Ego e Ego ideal. O primeiro é constituído na organização edipiana, “sua função é essencialmente de representação: ele propõe projetos ao Ego, ele o guia no que tem que fazer (enquanto o Superego o impede de fazer)” (ANZIEU, 1993, p. 83). O Ego ideal constitui-se com os primeiros objetos infantis e sua função é mais afetiva que representativa:

[O Ego ideal] é constituído da relação dual da criança com a mãe de quem depende e por quem é protegida. É a imagem exaltante da onipotência narcísica, imagem arcaica com quem o sujeito procura entreter uma relação sobre o modo fusional da identificação primária. A ilusão grupal provém da substituição do Ego ideal de cada um por um Ego ideal comum. Daí a ênfase colocada no caráter caloroso das relações entre os membros, na reciprocidade da fusão de uns com os outros, na proteção que o grupo traz aos seus, no sentimento de tomar parte de um poder soberano. (ANZIEU, 1993, p. 83).

O Ego ideal comum explica a forte tendência à identificação mútua dos membros do grupo. Explica também a sujeição dos indivíduos ao grupo, que às vezes se transforma em tirania contra os desviantes, às vezes revela tendências sados-masoquistas: nas humilhações de

estranhos por parte dos membros do grupo, ou deles próprios entre si, nas punições cruéis, etc. (ANZIEU, 1993, p. 84).

Uma característica importante da ilusão grupal é seu caráter de “fenômeno transicional”. A suspensão da prova de realidade funciona como um estado intermediário entre a realidade interna do grupo e o mundo exterior. “Na ilusão grupal, os participantes se dão um objeto transicional comum, o grupo, que é, para cada um, ao mesmo tempo realidade exterior e substituto, ou melhor, simulacro do seio” (ANZIEU, 1993, p. 85). A ilusão grupal está presente desde que se generalize a idéia de que o grupo se tornou não apenas um objeto comum, mas um bom objeto. A fala dos participantes é: “Estamos bem juntos, constituímos um bom grupo, nosso chefe é um bom chefe...” (ANZIEU, 1993, p. 65).

O “bom grupo” é, portanto, manifestação inequívoca da ilusão, nada se pode imaginar nele que seja pernicioso ou capaz de afetar o funcionamento concebido para o bem de todos, “*não importando se houve escolha de líderes ou se o grupo se autodirige*” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 104). O poder coletivo pode, assim, tomar outra forma: o “bom poder”. Para que isto aconteça, basta que “líderes democráticos” encarnem o espírito do grupo e passem a ser admirados e amados por sua habilidade de definir objetivos e conduzir pessoas. O que significa provocar uma diferenciação interna entre dirigentes e dirigidos, desfigurando o poder coletivo pela evocação da figura paterna, e, ao mesmo tempo, manter a coesão e o fechamento (envelope grupal), fazendo o grupo viver o poder coletivo no modo da ilusão.

Conforme a epígrafe deste capítulo, o movimento autogestionário é marcado pela imagem do “bom grupo”, por isso não escapa à ilusão:

O movimento autogestionário [...] acredita que a exigência de igualdade, de auto-instituição contínua, de confrontação de palavras livres, de auto-formação no trabalho e de voluntariado só pode ter como consequência uma gestão democrática, em que cada um demonstrará sua competência e sua responsabilidade. A servidão voluntária, o medo da liberdade e a sede do poder jamais são tomados em tal concepção. No entanto, aí se encontra, e não somente nos aspectos repressivos da sociedade capitalista, a origem do fracasso da maioria das tentativas autogestionárias. (ENRIQUEZ, 2007a, p. 105).

É o reino dos irmãos amigos, que só pode ser alcançado ao ativar-se o núcleo de pureza dentro de cada um, é preciso destilar o melhor de si para buscar vínculos amorosos e relações

de trabalho francas e positivas, compondo a sociedade numa multiplicidade de pequenos grupos. É a lógica do grupo “sem solavancos” multiplicada indefinidamente. Esta concepção é sedutora e mobiliza as pessoas, mas esconde delas a realidade: o grupo não é somente a reunião de homens bem intencionados “sedentos de amor”, é também o lugar de manifestação da violência interna e externa, que se não for gerida leva à autodestruição. Mesmo que o grupo consiga alcançar a coesão interna, seu fechamento pode levar a uma “unidade mortífera”, caso não seja rejeitado pela “sociedade global”, que tende a se proteger da ameaça que vê em qualquer grupo minoritário portador de um projeto questionador de suas estruturas (ENRIQUEZ, 2007a, p. 105).

Amado (2000, p. 109) lembra que se a “ilusão coletiva” pode acontecer dentro dos grupos precisamente quando os membros vêm a si mesmos como “bom grupo” e se crêem portadores de um futuro “comum e sereno”; esta ilusão é, na verdade, um mecanismo de defesa: a “euforia” com a unidade do grupo tem como função mascarar diferenças e conflitos. O grupo vive uma situação dual em que a unidade grupal é correlata à unidade pessoal, e a desunião é vivida como despedaçamento. Amado afirma, então, que “a ilusão é o mecanismo psíquico pelo qual a *organização* tornar-se-ia um todo unificado, não conflitual, colocado no lugar do ideal de ego” de cada um (2000, p. 109). A ‘organização’ aparece aqui como sinônimo de um projeto a ser introjetado por cada um, e, nesse sentido, pode ser entendida como ‘grupo’. Vale notar o alerta de Enriquez de que esta semelhança subentende que ambos sejam regulados por relações pessoais e afetivas, o que nem sempre ocorre na organização:

Efetivamente, toda a realidade social pode ser conotada sob a noção de grupo: uma nação como um agrupamento de trabalho de dez pessoas. Por isso é indispensável estudar como constituindo um grupo apenas um conjunto de pessoas que podem se comunicar no todo, se possível frente a frente (portanto de três a cem pessoas aproximadamente, sendo este último número arbitrário). (ENRIQUEZ, 1997b, p. 91).

Conforme Enriquez (1997b, p. 91), o conceito de instância grupal por ele elaborado, e aqui exposto, é restrito e exclui o grupo primário de dependência, o grupo familiar. O alvo da discussão são os grupos de pertença secundária, tais como grupos de trabalho dentro das organizações, e outros (chamados de “grupos espontâneos”) formados por “relações de indivíduo a indivíduo” e “pessoas capazes de estabelecer relações objetais”.

5.1.4 Grupo minoritário (II): a existência ameaçada

O grupo minoritário pode ser pensado por indução, recorrendo-se à generalização da condição dos pioneiros do cooperativismo. Nesse caso, estamos diante de sujeitos que integram categorias sociais “ameaçadas em sua existência...” e organizadas de modo a “fazerem oposição, pelo pensamento e pela ação, às... hierarquias... instituídas” (ENRIQUEZ, 2007a, p. 102). A luta contra a sociedade e a ameaça à sobrevivência provocam a criação do movimento cooperativista. Estamos diante de grupos que demandam reconhecimento, e que não o terão senão por meio da luta e resistência, opondo-se ao instituído. A solução gestada pelo grupo é contingencial, depende da relação que se estabeleça entre a realidade interior (subjéctiva) e a realidade exterior ao grupo (social-histórica, cultural, econômica, etc.). Mas, se não há resposta de conteúdo objetivo universal, há uma dinâmica implícita na condição minoritária, que foi alvo de teorização por parte de Enriquez (1997b).

A primeira característica, mais geral, dos grupos minoritários é o *projeto comum*. Ser portador de um “projeto comum” implica que o grupo tenha para si uma auto-representação e um conjunto de valores introjetados, que faça a ação grupal ter o sentido preciso de passagem do projeto à sua realização. A auto-representação intelectual e afetiva comum a todos tem apoio no imaginário social motor do grupo, que impulsiona a ação comum: “só podemos agir enquanto tenhamos uma certa maneira de representar para nós aquilo que somos” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 92). Assim, se explica de o grupo experimentar uma “mesma necessidade de transformar um sonho ou fantasma em realidade cotidiana, e dar a si os meios adequados para chegar a isto” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 92).

De fato, o grupo funciona na base de três processos: *idealização*, *ilusão*, e *crença*. A *idealização* eleva à perfeição as qualidades e o valor do projeto, dando-lhes consistência; constrói uma “aura” que contagia os integrantes, por meio do reforço simultâneo do Ego ideal e do ideal de Ego, e os faz dignos de um projeto tão excepcional. A *ilusão* é o que permite a canalização dos desejos, ao mesmo tempo que esgota a interrogação crítica acerca do valor do projeto. Os dispositivos simbólicos, como os mitos unificadores, narrativas heróicas, artefatos, etc., operam esta dupla função porque mobilizam o desejo, tanto mais quanto mais o projeto se apresenta como algo inatacável. A *crença* é a autonomização da ilusão, é quando se esvazia

a questão da verdade, “um dispositivo simbólico cobrindo toda a dúvida, todo o trabalho de indagação sobre si mesmo, se converte em sistema de crença” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 92).

Os três processos estão presentes na formação grupal em diferentes matizes, e fazem do projeto comum *uma causa a defender*. “Todo o membro de um grupo é, em certa medida, o porta-voz e o fiador de ‘alguma coisa’ que o ultrapassa e legitima sua ação e sua vida...”: a missão a cumprir e o dever de realizá-la. “Para que um grupo se cristalize e se atribua os meios de ação, é necessário que se refira a um grande plano que o assegure de seu poder” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 93). Eis um aspecto fundamental para a definição do *grupo minoritário*: a causa a defender. Não há causa defendida pela maioria, que representa sempre a consumação de um triunfo. O grupo minoritário se constitui em contraposição ao que triunfou, numa “conduta *desviada* em relação às normas da instituição ou da organização...” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 93). Para que se compreenda a institucionalização de normas e os processos de organização é necessário considerar que:

Toda a minoria tem [...] vocação majoritária: mas, antes de alcançar seus fins, ela deve de pronto [...] chegar a um grau de aderência que permita às pessoas se sentirem, *antes de tudo e contra tudo, membros do grupo*. Para tanto somente um caminho se abre: o complô contra os valores instituídos, visando à transgressão da ordem estabelecida. A transgressão não só questiona de maneira virulenta as instituições e as condutas estabelecidas, mas propõe novas idéias, maneiras inovadoras de ser. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 94, grifo meu).

Os grupos minoritários se inserem, portanto, num arranjo simbólico bem definido. Conforme Enriquez (1997b), as instituições e a organização são representações do “pai onipotente” ou da “mãe arcaica devoradora”, ao grupo nada resta senão conspirar, opondo-lhes uma ordem contrária e transgressora. Por isso, a organicidade do grupo se realiza numa *ordem igualitária e fraternal*. O ódio do exterior é correlato do amor intra-grupal, que “fará circular o fluxo libidinal que autoriza a passagem dos sentimentos egoístas para os sentimentos altruístas” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 94). A vontade de destruição opera no seio do grupo, o sentimento de ser perseguido pela ordem triunfante realiza o *entre-ter* da identificação mútua, favorece “a emergência do narcisismo grupal e a ausência de todo conflito interno” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 94). A questão fundamental é, portanto, a mobilização contra a ameaça à própria existência, vinda daquilo que representa a causa triunfante. O grupo minoritário existe pondo-se à

margem ou ‘fora da realidade’, para ser capaz de criar ‘outra’ realidade, condizente com uma ‘nova’ existência livre de ameaças:

Ódio do exterior, amor mútuo, amor do grupo enquanto grupo, sentimento de serem irmãos e formarem uma comunidade de iguais, sentimento de serem minoritários e portadores da verdade são, assim, condições que entram na constituição do vínculo grupal. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 95).

Ao constituir-se por meio de tais vínculos, um conflito incontornável marca a vida desses grupos, é o conflito, vivido pelos membros, entre o “reconhecimento do desejo e o desejo de reconhecimento” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 95). O *reconhecimento do desejo* faz cada pessoa desejar ser amada, ou, no mínimo, não ser rejeitada por aquilo que é. Fazer parte de um grupo é mais do que partilhar o seu projeto, é pensar-se a si mesmo como alguém que pode tornar o seu desejo e sua originalidade reconhecível justamente pela convivência com aquelas pessoas que pertencem ao grupo, e graças ao seu imaginário comum. “Cada pessoa irá então tentar prender os outros nas redes de seus próprios desejos, manifestar no real seus fantasmas de onipotência e negar a castração, vivida num tal caso como ameaça real e não como elemento da ordem simbólica” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 95). O *desejo de reconhecimento* ou *identificação* é a expressão do desejo de ser reconhecido como um dos membros, este reconhecimento mútuo pode acontecer se as pessoas não forem muito diferentes entre si. Como afirma Enriquez (1997b, p. 95), para que os membros de um grupo se reconheçam e “possam se amar, não devem ser muito diferentes uns dos outros. Mais ainda, eles devem se identificar uns com os outros, colocar um mesmo objeto de amor (a causa) em lugar do seu ideal de eu”.

O modo de resolução desse conflito dá origem a duas formas elementares: a *massa* e a *diferenciação*. A *massa* correspondente à primazia do *desejo de reconhecimento*, a *diferenciação* é protagonizada pelo *reconhecimento do desejo*.

O *grupo-massa* é centrado na identificação restrita, e intolerante com a diversidade de condutas e pensamentos, características que têm conseqüências para a vida do grupo. A falta de variedade leva ao declínio da reflexão e da inventividade. O grupo tende a se tornar uma entidade autônoma dos seus componentes, assume as características de um corpo independente todo-poderoso, incorporando aquilo que é criação humana dos integrantes, torna-se assim temido por ser capaz de englobar os membros, graças a uma relação dual

(grupo/membro) que evoca imagens arcaicas e comportamentos relacionados. O corpo todo-poderoso faz despertar, com particular vigor, os fantasmas primitivos (angústia de despedaçamento, devoramento, etc.), daí as decisões serem fortemente temperadas pelo afeto, e os comportamentos defensivos serem regra: suspeição mútua, delação, destruição dos outros, crenças em boatos, etc.. Finalmente, o grupo-massa todo-poderoso é objeto de todos os investimentos, integrar-se nele é “ser mais forte e mais belo” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 97), de modo que o narcisismo pessoal reforça o narcisismo do grupo e vice versa. Há suficiente vigor para camuflar, à primeira vista, as tendências defensivas, mas o reforço à contenção do conflito interno volta-se contra os resistentes ao processo de massificação, que acabam perseguidos e excluídos do grupo, como traidores.

O *grupo-diferenciação*, ao contrário, caracteriza-se pela aceitação da expressão pessoal, pela admissão da diferença e variedade dos desejos exprimidos. O projeto comum é tomado tanto mais positivamente quanto mais seja resultado de conflitos negociados, argumentações contraditórias e debates:

Os membros do grupo são, pois, irmãos na sua capacidade própria de agir e de pensar, cada um reconhecendo a competência do outro que incide sobre domínios específicos e que utiliza as abordagens e as técnicas apropriadas. A tolerância é de aceitação ainda que as posições de cada qual sejam defendidas com clareza e obstinação.(ENRIQUEZ, 1997b, p. 97).

A admissão desta modalidade específica de regulação pode levar o grupo a se exacerbar no conflito. Nesse caso, a energia se volta à resolução das contradições internas, secundando o projeto comum. Ensimesmado, o grupo é levado a perder os objetivos almejados, ou a fixar-se na procura de um bode expiatório, para responsabilizá-lo e sacrificá-lo. O grupo-diferenciação pode evitar este caminho quando, ao admitir a diferença e desejar ser gerido de maneira democrática, é levado a reconhecer num dos membros “um poder de sedução e uma influência no domínio das idéias, e investi-lo como chefe, capaz encarnar a vontade e desejo do grupo”. Assim transformado, o grupo se torna um “grupo edipiano”, tendo no “novo pai” uma referência que promove identificação mútua e coesão interna (ENRIQUEZ, 1997b, p. 98). Neste ponto, os perigos do “bom poder” começam a rondar.

Independentemente da forma que assumam, os grupos minoritários têm como marca a erotização das relações, pois a defesa da causa é sempre passional. Vem daí a tendência a

cultivar a paranóia no grupo. As duas faces do envelope grupal revelam-se em complementaridade, o grupo é habitado por um fantasma de onipotência sem o qual não poderia haver convergência no desejo de mudar a ordem do mundo: “a situação minoritária obriga as pessoas a se sentirem solidárias e a se amarem, mas igualmente a se defenderem contra o exterior e a se entre-devorarem” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 98). Ora, quando o mundo ‘lá fora’ é investido negativamente, as energias se voltam para dentro: os inimigos passam para ‘o lado de cá’, o problema de julgar os conformes e os traidores é agora interno. A vigilância mútua, a suspeição e o julgamento entre os ‘companheiros’ de grupo torna-se regra. A tentativa paranóica acompanha o processo libidinal, transformado em processo de erotização, tanto no sucesso e quanto no fracasso. Se o grupo tiver sucesso em tornar aceitos seus ideais, transformando ainda que minimamente o campo social, então não tem dúvida de “estar dentro da verdade”. Porém, se fracassar, “se não possuir impacto social ou seu ideal parecer ridículo e sem interesse para os outros”, procurará e encontrará as causas de seu fracasso nos inimigos externos que “fecharam as portas”, e nos inimigos internos que “sabotaram os esforços comuns”. De todo modo, “o grupo é incapaz de se interrogar sobre as verdadeiras razões de seu fracasso” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 100).

Dada sua constituição, o grupo minoritário é particularmente suscetível de se ver tomado pela paranóia, cabe, portanto, indagar se seria possível desativá-la. Enriquez (1997b) responde a questão retomando o pensamento de Castoriadis:

Para tratar este elemento constitutivo e desativar sua estrutura mortífera, diz-se com frequência [...] que grupos suscetíveis de visar à autonomia (conforme C. Castoriadis) devem ser capazes de analisar seus projetos. [...] Eles poderão recompô-lo, ter uma consciência mais aguçada dos recursos da ação, de suas significações prováveis, de seus limites possíveis. Saberão melhor assim o que devem fazer, estando conscientes de suas forças e fraquezas. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 100).

De acordo com Enriquez (1997b), esta perspectiva é equivocada por estar baseada em dois postulados frágeis. O primeiro é a complementaridade entre análise e ação. Não é sensato supor que a análise favoreça inequivocamente a ação, uma vez que a auto-análise do grupo não é capaz de conduzi-lo sistematicamente a um *happy end*. Mesmo os psicanalistas suspeitam da eficácia da análise, os problemas “tratados” podem sempre retornar com maior força: “toda análise é uma experiência e, como tal, desemboca no imprevisto e não forçosamente na ação visada (ou no projeto examinado)” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 101). O

segundo postulado supõe que uma ação será mais bem informada e alcançará resultados mais probatórios, quanto mais se guiar pela vontade consciente, ou pela possível tomada de consciência das significações da ação. Mas, entre outros problemas, este pressuposto liquida, logo de início, com a eficácia das ações espontâneas e irrefletidas, desconsidera o conteúdo inconsciente das ações conscientes. Aqui se insinuam traços de perversão: o exame detalhado, o uso intenso de instrumentos de análise, o controle da situação...

Atar com muita força análise a ação resultaria de um desejo de domínio dos acontecimentos, de controle da incerteza, sinal de uma tentativa de evitar a castração e a angústia. Sem admitir que os únicos atos significativos sejam os atos eruptivos, não se pode senão ficar desconfiado diante de todos os atos longamente amadurecidos, porquanto eles obedecem essencialmente a uma lógica de dominação e a uma vontade não de saber, mas de certeza. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 102).

Enriquez (1997b) argumenta que as lógicas da ação e da linguagem são distintas. A linguagem (re)cria um mundo “segundo a capacidade reveladora ou despertadora das palavras investidas de valor” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 103), este mundo é ordenado porque fundado em preceitos da verdade e da argumentação. A ação é (re)criação em um mundo já construído ou posto sobre manifestações de relações de força, a realidade se abre à ação como algo sempre resistente e restritivo. A análise pode resultar em acobertamento quando corresponder à intrusão da lógica da linguagem no campo da ação, para melhor elaborá-la. Mas, a transitividade entre linguagem e ação parece ser uma falácia:

Nesse caso, se a linguagem é utilizada, ela se acha como cobertura, vestimenta da força corporal ou social, é utilizada fundamentalmente de maneira mentirosa, não diz nunca a realidade das relações, ela não visa suscitar, mas impedir toda conscientização. Não tem *nenhum valor*. Por isso, pode ser tão facilmente transformada em *retórica vazia*. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 102).

Enriquez (1997b) sugere, finalmente, que o caráter essencial dos grupos está em sua constituição e realização contrária à existência ameaçada, formam-se como ninhos protetores, isto é, *o grupo é essencialmente criação de uma comunidade*:

[...] é possível distinguir o que pode ser “a essência” do grupo: a criação de uma *comunidade*. Por comunidade entende-se uma associação voluntária de pessoas que experimentam em comum a necessidade de trabalharem em

conjunto ou de viverem juntas de maneira intensa, a fim de realizarem um ou diversos projetos que assinalam sua razão de existir. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 103, grifo no original).

A existência do grupo é indissociável do ideal comunitário, com seus atrativos e ilusões. A comunidade torna possível a união, a identificação e o reconhecimento mútuo convivendo com as diferenças, ela garante a expressão de acordos e desacordos. Viver em comunidade é conviver com as contradições sem sofrimento, criar a partir das tensões. Neste ‘lugar’ e neste ‘tempo’ não há antagonismo entre lógica e afetividade, e cada um pode ser totalmente ele mesmo e autor social:

O grupo é então o “momentum” da comunidade reconciliada [...] o que está em questão é a possibilidade de um mundo ao mesmo tempo coeso e caloroso, igualitário, que funcione conscientemente, que não se deseje falacioso e que se transforme dentro de seu ritmo próprio. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 102).

Este “momento” permanece indispensável para a criação de toda organização, instituição e sociedade histórica. Se a comunidade não existisse o mundo seria feito unicamente de regras, sistemas de poder e relações de força, nada de afeição, da alegria da disputa e reconciliação, do debate de idéias, etc. O mundo seria pura frieza, sistemas de alianças e de agressividade. “Para que esse mundo não seja o único a sobrevir ou que não sobreviva unicamente assim, é necessário que a comunidade intime todos os seres a buscar a nostalgia” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 104). A comunidade é a força instituinte, nos termos de Castoriadis, seu funcionamento é pensado desde o interior do instituído: o grupo dentro da organização ou instituição (o instituinte opera de dentro do instituído). Nesse sentido, pode-se considerar a “comunidade”, por ser correlata à autonomia, uma significação imaginária característica dos grupos.

Por outro lado, a comunidade é sempre algo incompleto, “termina na inércia e num mundo de dúvidas”, “*nada da comunidade se conclui senão na luta e na organização*” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 104). A tentativa do movimento autogestionário e da psicossociologia dos pequenos grupos de fundar o mundo real sobre o grupo, e mudá-lo através dele, se vê continuamente renovada e fracassada. “O grupo permanece então uma instância inquietante para todo mundo... pode pender sobre si mesmo, criar normas muito rígidas, processos identitários maciços; pode ser pelo contrário o motor da mudança ou seu lugar privilegiado” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 104).

Diante dos grupos, a organização mantém uma atitude ambivalente porque se os grupos, dentro dela, conquistarem uma identidade sólida podem por em questão seus ideais, desenvolver lutas, transgredir normas e querer transformá-la. Grupos com mais autonomia tornam-se, a um só tempo, desejados e rejeitados, porque favorecem os resultados da organização e a ameaçam com projetos de mudança, muitas vezes radical. “O grupo se apresenta então para todos (para a organização e para seus membros) como um lugar de refúgio e como sítio de todos os perigos”. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 105).

Se a origem dos grupos é a criação de uma comunidade, protetora contra toda a existência ameaçada, seu destino é a organização. Isto significa que os grupos evoluem segregando sistemas de valor, regras, normas, controles, chefias, e toda a série de criações simbólicas que conduzem a uma certa estabilidade, sem a qual não se ofereceria um “objeto-grupo” a interiorizar. Nesse sentido, a evolução do grupo tende à organização, mas não sem antes gestar a violência interna sem o que não alcança estabilidade. Esta evolução não tem rota pré-definida, os grupos constroem um caminho próprio em sua relação com a realidade externa (social- histórica, cultural, institucional, econômica). Dito de outro modo, as restrições objetivamente postas aos grupos pela realidade exterior são indiscutíveis, porém a maneira de elaborá-las, compreendê-las e enfrentá-las, não.

5.2 A forma e organização das EAT: analogia com o grupo minoritário

Desde o início do capítulo, a intenção foi seguir as pistas de Enriquez (1997b), buscar o entendimento do conceito de grupo minoritário por ele elaborado, para alcançar as conexões entre estes e as EAT. Chegou o momento de explicitar tais conexões, num esforço dirigido à formulação de uma concepção para a forma e organização das EAT. A idéia é realizá-lo por meio da analogia, seguindo as sugestões do próprio Enriquez (1997b) sobre o seu caráter fundamental no processo inventivo. Aqui se aplica a analogia direta, que “serve para estabelecer uma comparação, colocar em paralelo os fatos, os conhecimentos ou as disciplinas diferentes... por exemplo, estudar a maneira como uma concha marinha se abre e se fecha para

construir um modelo de distribuidor que se fecha por si mesmo” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 12). A tentativa é construir o paralelo entre *grupos minoritários e empresas assumidas por trabalhadores* (EAT), o que parece exigir capacidade de abstração consideravelmente menor se comparada ao caso do distribuidor.

Vale lembrar que o caminho percorrido durante a exposição foi construído pela inversão dos pontos de chegada e saída. A exposição das EAT apontou de início o problema da transição, quando se definiram as dificuldades de apreensão conceitual de uma organização em transição entre a heterogestão e a autogestão, o enfrentamento deste problema levou, por fim, à democracia e à gestão coletiva, quando do questionamento da relação entre o processo de formalização e a organização democrática. A apresentação do grupo minoritário foi pelo caminho inverso, começou discutindo o poder coletivo e a democracia, quando a estrutura do grupo fraterno foi alvo de análise, a exposição chegou ao fim ao ser apresentada a questão da transição, quando ficou evidenciada uma evolução do grupo na direção da organização. Eis aí um paralelo, que sinaliza a presença de encruzilhadas a explorar.

Insinuam-se os pontos em que os conceitos se entrecruzam, tanto as dimensões dos grupos minoritários, quanto as características atribuídas às EAT dão acesso a analogias. A escolha é feita com base na abertura proporcionada pelos pontos comuns mais salientes: a democracia interna ou autogestão e a questão da transição. Nesta primeira aproximação, os trabalhos de pesquisa antes apresentados são explorados e a construção das analogias será feita a partir das duas dimensões mencionadas, por meio de exemplos extraídos das pesquisas. No próximo capítulo, este exercício será realizado em duas EAT que foram pesquisadas, no trabalho de campo da tese.

Importante observar, desde já, que a análise pela via dos grupos minoritários não tem a pretensão de ser mais verdadeira ou “real” que outras análises de inspiração sociológica, econômica, psicológica, etc.; não se trata de excluir ou invalidar outras abordagens, mas de buscar complementaridades na compreensão de um fenômeno complexo. O que é central nesse tipo de aproximação é a possibilidade de apreender o sentido manifesto na vivência dos sujeitos, o esforço de análise é mobilizado na direção das vivências e das experiências sendo gestadas. De modo que é preciso abandonar o ponto de vista que pretende atribuir *de fora* um projeto aos grupos estudados, como no caso dos ideólogos da Economia Solidária (ES), que primeiro depositam o caminhão de conceitos e pressupostos nos “agentes”, para em seguida

espantarem-se com as contradições entre a prática e os pressupostos. O objetivo é compreender a trajetória dos grupos no que tange a gestão da violência e da criação da organização, é este trabalho do grupo o foco da análise.

5.2.1 A transição forçada: “a existência ameaçada”

Os próprios autores da ES reconhecem a presença da existência ameaçada nos empreendimentos que pertencem ao movimento. Gaiger (2000) identificou que o engajamento dos sujeitos sociais nas organizações da ES se deve, em boa medida, a uma não-opção de inserção econômica. As EAT são constituídas por grupos de ex-empregados que se vêem em situação difícil devido ao virtual ou real fechamento da empresa em que trabalham. A interrupção do contrato de trabalho, salários atrasados, não pagamento de direitos trabalhistas, etc. geram uma situação de precariedade, que os faz vivenciar a condição de existência ameaçada. Não é exagero afirmar que a grande maioria dos trabalhadores optou por aderir às EAT por falta de opção. A ES é uma proposta que se legitima, ela mesma, por esta ameaça – desemprego, pobreza, falta de perspectivas de inserção econômica – incidente em grande parcela da população brasileira. Como apontaram Vieitez e Dal Ri (2001, p. 146), “o desemprego estrutural e a obsolescência crescente do tempo de trabalho como medida de valor” levam os trabalhadores *a criarem saídas*, entre as quais as EAT.

Em pesquisa numa EAT, Esteves (2007)²⁰ relata a luta travada pelo grupo para assumir a gestão da empresa, após o fechamento. Durante quase dois meses os trabalhadores fizeram vigília em frente ao fórum da cidade para pressionar as autoridades a liberarem a massa falida e formar a cooperativa, só conseguiram isso com a ajuda do sindicato e depois de contestarem judicialmente uma decisão desfavorável de primeira instância. Neste período, quem encontrou outra saída, abandonou o grupo: dos 130 empregados da antiga empresa, apenas 45 constituíram a cooperativa. Os que ficaram “tinham mais tempo de serviço e, conseqüentemente, também os maiores ativos trabalhistas, em geral, eram também os mais velhos e que teriam maior dificuldade de inserção no mercado de trabalho” (ESTEVES, 2007, p. 56). A luta foi descrita por um cooperado, como segue:

²⁰ A pesquisa foi apresentada no Capítulo 2

A gente já tinha o registro da cooperativa e queria arrendar isto aqui, aí foi aquela luta. Eles diziam [o juiz] que não existia isto de cooperativa dentro de massa falida, ficamos 55 dias nos revezando no fórum [...] quiseram tirar o carro de som, tirar a gente de lá, e não cederam, tivemos que apelar [...] e aqui ainda levou uns vinte dias para cumprir a decisão. (ESTEVEVES, 2007, p. 56)

Nesse caso, a existência ameaçada continua depois que a empresa foi assumida. As garantias quanto ao uso das instalações e equipamentos (herdados por um filho bastardo não reconhecido) estão na dependência do andamento do processo, constituem ativos da antiga empresa, que foi arrendada pela cooperativa por meio de um contrato que pode ser interrompido quando tudo for a leilão. Há o risco da cooperativa não alcançar o lance vencedor. Eis a fala de um cooperado sobre a situação:

Está na hora de decidir o que vai ser da cooperativa. Se a gente vai resolver a nossa situação, se vai ficar assim mesmo, ou quem é que vai em frente e quem sai. Já tem muito comentário, 'eu não fico', 'para mim não dá' [...] Temos que resolver nossa situação [...] O Dr. Marcelo (advogado do sindicato que assessora a empresa) já disse várias vezes que a gente precisa se preparar, porque se a gente não fizer nada, amanhã marcam o leilão e como é que a gente fica? (ESTEVEVES, 2007, p. 69).

A *luta por reconhecimento* está impressa nesses relatos. A recusa da instituição em reconhecer o projeto do grupo e dar-lhe existência efetiva pode funcionar como um aglutinador para “quem vai em frente”, e solidificar o grupo ao permitir-lhe controlar a violência na base do ódio ao exterior.

O sacrifício pela causa é também patente. Esteves (2007) identificou um ardiloso trabalho de grupo na constituição da nova empresa, os que ficaram assumiram um *projeto comum* de maneira contundente. Nos processos sociais de construção do empreendimento, o pesquisador identificou elementos que sinalizam que o grupo se organiza em torno de um *projeto comum*, e aponta já um trabalho na direção da organização. O sinal de que isto está acontecendo está na convergência das regras internas de funcionamento do grupo com outras regras, necessárias para efetivar a produção, comercialização, controles, etc., enfim, administração da nova empresa. O processo mostra um alinhamento entre a gestão da violência e a realização da organização.

Um conjunto de *regras* foi estabelecido tacitamente, o que se revelou pela fala e ação dos sujeitos. As regras desenham os vínculos internos do grupo, sua utilização tonifica esses vínculos e sinaliza a gestão do cotidiano do grupo numa organização. Dentre as regras está a seguinte: *todos estão no mesmo barco*. A imagem do barco e do mar em volta evoca o isolamento, mas, ao mesmo tempo, a proteção dada pelo fato de que ‘nós’ estamos juntos neste lugar. É a declaração da existência de um envelope grupal: o grupo se pensa como num barco; e, conforme relato do pesquisador, esta “regra” é praticada pelo grupo para manter coesão e unidade, é a garantia de que o destino será compartilhado por todos. Há mais duas regras cuja operação sugere uma analogia com o grupo minoritário. Uma delas é *‘todos são iguais’*: a garantia da simetria de poder, livre circulação e uso da palavra, cobranças mútuas de atitudes e transparência no uso da autoridade delegada. O *grupo fraterno* se manifesta nesse caso. Além disso, mostra-se a comunidade de irmãos por sinais às vezes também negativos, pela vigilância mútua e paranóia no grupo. É o que acontece na gestão cotidiana da EAT, feita com base na seguinte regra: *todos são responsáveis*. Cada um controla seu trabalho e o trabalho dos outros. A condição legal e econômica dos cooperados condiciona em parte essa relação, pois todos são *responsáveis solidários* pelo resultado positivo ou negativo da empresa. A regra é “utilizada pelos cooperados para cobrar atitudes e comprometimento uns dos outros”, há uma “preocupação cotidiana com as condições econômicas e sociais da cooperativa”, pois esta responsabilidade possibilita e obriga que o cooperado controle seu próprio trabalho, ao mesmo tempo em que o autoriza a controlar a cooperativa como um todo (ESTEVEVES, 2007, p. 165).

Cada uma das “regras” é dotada de forte significação para os membros da EAT pesquisada, o sentido que elas aportam em seu conjunto é o de que há algo concreto entre o mundo lá de fora e cada um dos sujeitos que integram a EAT. O envelope grupal se forma à medida que a realidade psíquica do grupo ganha consistência, e é fortemente depende do investimento afetivo dos integrantes no grupo. A “cooperativa” aparece como símbolo que abriga o grupo e se oferece como objeto a internalizar. Assim, a “cooperativa” é investida afetivamente e as relações entre os cooperados se organizam através desse investimento. Há um amor fraterno circulando que faz da “cooperativa” um refúgio ainda vulnerável, um barco que não encontrou ancoradouro. O destino incerto mantém a angústia de despedaçamento, e aparece como uma dimensão que vai demandar ainda um trabalho de gestão da violência interna. “Quem fica e quem sai” é uma fala que expressa a tendência a buscar bodes expiatórios. Há, por outro lado, um controle da violência interna na forma da vigilância mútua e intensa, que é

bastante favorável à organização do trabalho; a solidariedade tem escora na responsabilidade compartilhada da dívida, numa angústia que é compensada pelo investimento nos controles cotidianos, transparência da administração, etc. Nesses termos, observa-se que o grupo tem conseguido encontrar apoios na realidade da organização do trabalho, o que significa que a realização das tarefas necessárias à efetivação da gestão da empresa parece não ser conflitante com os investimentos afetivos. A evolução em direção à organização é tributária desse equilíbrio entre os fluxos afetivos e os apoios encontrados para eles na realidade do trabalho, no cotidiano das tarefas. O edifício organizacional é construído com base no sucesso dessas múltiplas contrapartidas entre realidade subjetiva e objetiva.

A dimensão da existência ameaçada dá um sentido específico ao projeto comum das EAT. Ao contrário dos pressupostos de autores da ES, parece duvidoso inserir esses projetos no escopo de um grande projeto transformador da sociedade, de que os integrantes das EAT seriam os agentes. É mais prudente pensar que cada projeto tem um sentido profundo e representa uma causa a defender, sobretudo, porque incide diretamente sobre a existência dos sujeitos envolvidos. A causa se confunde com a sobrevivência, por isso o fracasso e sucesso dos empreendimentos é um fardo muito pesado para os sujeitos envolvidos. Nesse sentido, o reconhecimento e a aceitação do projeto pela sociedade instituída, sinônimo de sucesso, podem colocar desde o início entraves à adoção da autogestão nos empreendimentos; pois, se ela parecer um impedimento ao sucesso é mais provável que seja descartada. Afinal, por que o sacrifício pela autogestão valeria o esforço para constituir a “cooperativa”? Qual será a ‘verdadeira’ causa a defender?

Cabe ainda ressaltar que a existência ameaçada é um signo muito especial da pulsão de morte. No caso das EAT, o trabalho da pulsão de morte é fundamental no sentido de ‘desligar’ os vínculos com a velha empresa. A morte favorece a emergência do novo, à medida que rompe as ligações e apoios estabilizados e obriga a reiniciar a busca no nível das pulsões:

[...] o trabalho da morte, enquanto ele desliga o que se acha ligado muito fortemente e que se tornou resistência compacta, enquanto rompe as identidades defensivas, sacode as estruturas estabelecidas, impede a fixidez, obriga a organização a identificar seus problemas, a tentar tratá-los e a exigir de seus membros condutas novas. A morte favorece então a desestruturação-reestruturação, a auto-organização, a abertura do sistema. Ela favorece o nascimento de novas representações de um outro universo simbólico. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 132).

Não é por acaso que as observações de Esteves (2007) o levaram a relevar, na vivência dos sujeitos pesquisados, um excessivo investimento psíquico-cognitivo na “cooperativa”, causa de grande desgaste e de uma visível tensão cotidiana no empreendimento. É preciso estar atento à evolução do grupo, porque o trabalho da morte ‘enterra’ o passado se e somente se as tentações negativas forem superadas, e com muita frequência isto termina em “destruição e homogeneização”.

Somente as organizações capazes de tomarem consciência e analisarem sua obra estão em condições de minimizar tais conseqüências e não conceder à pulsão de morte, em seus aspectos negativos, todo espaço a ocupar. (ENRIQUEZ, 1997b).

Como se sabe, este trabalho do grupo é um trabalho de Sísifo, e acontece raramente.

5.2.2 Democracia e autogestão (I): a contradição interna às EAT

A contradição interna às EAT foi identificada por Vieitez e Dal Ri (2000, 2001a, 2001b) ao caracterizarem o sistema de tomada de decisões e o padrão das relações de trabalho dos empreendimentos. A preocupação dos autores foi estabelecer diferenças com relação às empresas tradicionais capitalistas. Nas EAT pesquisadas, foi observada uma modalidade de gestão específica, chamada “gestão de quadros”, definida pela captura da direção por grupos tais que militantes do movimento operário, integrantes do setor técnico administrativo da gestão anterior e lideranças surgidas na dinâmica dos grupos. O fenômeno se explica, segundo os autores, porque as relações sociais internas à empresa são grandemente determinadas pelos processos de trabalho herdados, mas os trabalhadores abstraem o problema e preferem investir energias na questão da participação nas decisões. Fazendo isso, abandonam as tarefas de controle e direção, e acabam cristalizando uma divisão interna de trabalho que deixa fragilizado o controle coletivo da empresa.

Os autores propõem superar o entrave por um tipo de *regulação autogestionária*, realizando inovações favoráveis ao exercício do controle coletivo. Entretanto, entendem que as EAT

estão presas numa armadilha tecnológica porque mudanças de processos e equipamentos independem de suas decisões ou vontade, pois são forjadas pelas forças produtivas da sociedade. A contradição interna teria expressão, portanto, numa impossibilidade de realizar controle e coordenação coletivos, resultando “na falta de densidade dos meios coletivos de gestão” (VIEITEZ e DAL RI, 2001a). Assim, a hierarquia dá as caras, uma vez que o parcelamento do trabalho em tarefas é uma imposição e demanda esforços de coordenação e controle:

[...] os cargos diretivos centralizam e concentram poder. Os delegados que os ocupam, conseqüentemente, concentram e centralizam informações e elementos inerentes ao exercício dessas funções. Dessa forma, eles têm oportunidade de adquirir conhecimentos e experiências que não estão ao alcance dos trabalhadores da base.(VIEITEZ e DAL RI, 2001a, p. 109).

A tentativa de abordar a ‘contradição interna à EAT’ pela ótica do grupo minoritário pode complementar a análise dos pesquisadores. Não há dúvida quanto às imposições e restrições da produção capitalista às inovações do processo de trabalho e produção. Há, sim, um claro limite à reinvenção das formas de organizar, dado por aspectos econômicos da produção, é a sociedade instituída que aqui se apresenta. Mas, essas determinações incontornáveis obrigam a uma estabilização das relações sociais internas à empresa, obrigam o grupo a encontrar o ponto arquimediano da disciplina na produção. A seguinte fala de um dirigente de cooperativa foi extraída da pesquisa em análise:

Os principais conflitos aconteceram quando abolimos o cartão de ponto e as chefias. *Parece que abolimos os limites*. Quando tiramos, teve gente que passou três dias sem vir na fábrica e não estava nem aí. Muita gente saía antes do horário e não falava nada para ninguém. (VIEITEZ e DAL RI, 2001b, p. 24, grifo meu).

Por que abolir os limites pode ser tão perigoso? Que razões evocar diante de tal comportamento? Dito de outro modo, qual o problema de atrasar, faltar ao trabalho ou sair antes do horário sem avisar? Dois aspectos aparecem aqui. O primeiro diz respeito à relação da EAT com as regras e normas (analogia da relação do grupo com a lei, com o pai), o segundo, decorre do primeiro, e evidencia o problema da auto-limitação e seu modo de aparição nas EAT.

Uma interpretação possível revela que o perigo de se abolir os limites é desde sempre a supressão das diferenças, o que faz do comportamento transgressor nada mais que uma celebração do poder (ENRIQUEZ, 1997b). A mensagem daquele que abandona o trabalho, falta, não avisa, etc. é ouvida e entendida: ele quer tomar o lugar da lei, ele declara em seu comportamento “eu sou a lei”, decidiu ocupar o lugar simbólico do pai, do soberano. Instaure-se assim o perigo totalitário. O sentido disso é percebido pelo dirigente: o comportamento é perigoso porque significa o não reconhecimento do outro, o cancelamento de todo o vínculo grupal diferente da submissão, ou seja, apaga-se o que existe de fraterno no grupo.

Pode-se alegar, por outro lado, que não haveria nada de errado em ficar dias sem vir à fábrica e sair antes do horário desde que se houvesse um esforço para encontrar outra organização do trabalho para permitir tais comportamentos, adequando a organização às pessoas. Mas, outros comportamentos apareceriam e o processo continuaria, até um limite. Limite dado pela instituição, modo de produção, Condições Gerais de Produção, etc. O importante é notar que há sempre restrições, pelo fato do grupo estar inserido na instituição social, pois não há grupo sem organização, sem leis, sem economia. Isto significa que, no caso das EAT, é obrigatório considerar que a sociedade que a abriga é capitalista, com suas próprias instituições e leis. O exame pela ótica do grupo minoritário leva a considerar estas restrições e sua contestação como conteúdo objetivo do trabalho do grupo. A evolução do grupo é entendida como dependente da capacidade de análise e consciência de sua obra, diante das restrições que lhe são impostas, e da luta para alcançar o reconhecimento da sociedade. Nesse sentido, nada impede que se considere a reconversão capitalista da EAT como uma possibilidade concreta tanto quanto a da autogestão. A noção mesma de contradição, tal como apresentada pela pesquisa em tela, pode não fazer sentido para o grupo, desta perspectiva, pode-se discutir se há de fato contradição quando o grupo destila chefias, e não quando segue um caminho que conduza ao controle coletivo do empreendimento, abandonado o objetivo de construir uma organização que tenha sucesso no mercado.

A proposição de “regulação autogestionária” (VIEITEZ e DAL RI, 2001b), tem pressuposto numa ‘vontade geral’ prévia, que produz uma apreensão específica da realidade e dinâmica dos grupos que compõem as EAT pesquisadas. Talvez valesse a pena pensar a evolução das EAT sem pressupor uma orientação prévia na constituição da organização ou uma estrutura organizacional predeterminada, autogestionária ou não, como objetivo a alcançar. De qualquer maneira, entendendo tratar-se de uma autogestão restrita ao empreendimento e

correlata à organicidade dos grupos fraternos é possível avaliar a evolução das EAT nessa direção. A vantagem de adotar a perspectiva dos grupos minoritários é precisamente a abertura em relação a esta evolução, e a maior sensibilidade quanto à apreensão da forma emergente de organização das EAT. Se o objetivo é apreender o trabalho do grupo independentemente de um juízo de valor previamente estabelecido, o desalinhamento com os ‘princípios da autogestão’ aparecerá como indicador da gestação de caminhos alternativos para a organização, que podem efetivamente apontar para a construção do novo, no sentido forte (ontológico). Talvez não seja sensato descartar ‘por princípio’ a criatividade dos sujeitos de encontrar essas novas saídas.

5.2.3 Democracia e autogestão (II): a contradição externa às EAT

A contradição externa está presente nas EAT, ainda segundo Vieitez e Dal Ri (2000, 2001a, 2001b), devido à oposição entre o projeto autogestionário e a inevitável inserção mercantil da empresa: “as virtualidades democráticas e socialistas da comunidade de trabalho” conflitam com o “caráter atual de produtora independente de mercadorias” (VIEITEZ e DAL RI, 2001a, p. 145). Isto significa que a organização da unidade produtiva é insuficiente para a consecução da autogestão, ou seja, na eventualidade da empresa ser de fato autogerida internamente, ainda assim, permaneceria uma contradição ligada à obrigação da produção de valores de troca, o que tipifica os processos de produção capitalistas. Se a exploração e alienação do trabalho são combatidas internamente, a simples inserção da empresa no mercado é geradora de impasses porque, no capitalismo, alienação e exploração do trabalho têm caráter sistêmico. Ou seja, a atividade comercial de uma EAT não é neutra, faz dela um agente econômico reprodutor de mais-valia, que é indissociável da exploração e alienação do trabalho.

Manifestações dessa contradição são diretamente observáveis na organização interna das EAT quando elas trabalham por encomenda de terceiros. As jornadas de trabalho são extensas e o trabalho acaba sendo remunerado nos moldes do salário por peça:

Como a empresa só dispõe de máquinas e de pessoal, produz com a matéria-prima e a marca de terceiros. Apesar de a empresa ser democrática

internamente, os trabalhadores continuam sendo explorados por uma empresa externa que não tem nenhuma obrigação legal com trabalhadores além da relação comercial com a empresa autogerida (e que lhes pertence). (TAUILLE e DEBACO, 2002).

A contradição tem efeito também, como já vimos, no fato das EAT operarem nos interstícios do capitalismo, em mercados pouco atrativos e com estrutura ineficiente economicamente. “São inegáveis os problemas decorrentes de trabalhar com os ‘restos do capitalismo’” (TAUILLE e DEBACO, 2002), talvez o maior problema seja a menor composição orgânica do capital das EAT, na comparação com as empresas capitalistas. A capacidade de geração de sobras/lucros é menor (MONTAÑO, 2001), o que é tautológico para o caso das EAT (empresas assumidas em função de crises ou falência).

A analogia com o grupo minoritário pode ajudar a entender a situação, de outra perspectiva. As instituições representam a antítese do projeto do grupo, elas significam a sua recusa, simbolizam “o pai onipotente” ou “a mãe devoradora” (ENRIQUEZ, 1997b). O ódio do exterior é um mecanismo importante para tornar o grupo coeso. Há um sentido forte de sacrifício pela causa dado pelo trabalho em jornadas extensas mal remuneradas. O sacrifício remete a um objeto sagrado, e a causa da sobrevivência do grupo, por meio da vitória de seu projeto comum, pode ter esse peso. Aí entram os processos de idealização, ilusão e crença, pois o grupo é incapaz de tomar para si o sentido da contradição em seu trabalho cotidiano, a gestão do dia-a-dia envolve os membros, e à medida que o projeto acontece todos se alimentam dele. A precariedade é evidente aos olhos de um analista externo, mas para o grupo pode significar uma etapa do trabalho de realização do projeto comum, em que o investimento na gestão cotidiana toma toda a cena.

Vieitez e Dal Ri (2001a, p. 136) afirmam haver dificuldades da parte das EAT em lidarem com problemas externos quando se dedicam aos problemas internos, por estarem “assoberbadas com as tarefas de transição de um modo de organização para outro”. A depender da estrutura desenvolvida pelo grupo é possível que conflitos internos produzam intenso investimento, resultando na negligência de problemas externos. O que pode ser surpreendente é que a noção mesma de fronteira organizacional pode ser destituída de sentido para o grupo, espaço em que a condição de interno e externo é relativa aos objetos investidos. Os problemas trivialmente alocados no interior da EAT podem ser excluídos das preocupações do grupo que a compõe, anulando a trivialidade desses problemas.

Isto pode ser ilustrado pela análise do “fetiche da tecnologia” feita por Novaes (2007a, 2007b)²¹, autor preocupado com a insensibilidade dos trabalhadores quanto aos impactos das tecnologias convencionais na organização e processos de trabalho. Ele apresenta uma passagem inquietante, em que a dirigente de uma cooperativa declara o desinteresse dos cooperados pelos processos de trabalho:

Conhecer processos aqui é assim, alguém perguntou esses dias: quanto tempo demora para fazer essa manta? “Ah, eu [cooperado] não sei, pergunta pro Emerson”. A pessoa não tem a capacidade de ir até o Emerson, escutar o que ele vai falar pra pessoa, pra aprender. Não tem esse interesse, mas a gente tem que desenvolver o interesse deles”. (NOVAES, 2007b, p. 266).

O interessante nesse caso seria pensar que tecnologia ou processos de trabalho podem ser considerados problemas externos e sem significado maior para o grupo. Considerando as observações de Enriquez (1997b) não é improvável que o sobre-investimento na solução dos conflitos internos ao grupo tenha levado a um desinvestimento na tecnologia, ou algo parecido. Desde logo, observe-se que a constituição da realidade psíquica do grupo se faz por meio de apoios positivos e negativos, sua identidade e auto-representação pode se construir por exclusão de dimensões importantes para o funcionamento da organização. A evolução do grupo pode se dar pelo desinvestimento gradativo da organização se a gestão da violência interna protagonizar a cena. Se isto acontecer, a evolução em direção à organização ficará comprometida.

5.2.4 A transição gerida: a trajetória do grupo à organização

A concepção de grupo minoritário tem o mérito de incluir as aspirações do movimento autogestionário com a devida distância crítica em relação às ilusões nele implicadas. A análise das EAT aqui preconizada permite apontar uma armadilha conceitual amplamente disseminada na literatura que trata do tema, sobretudo aquela ligada à ES. Trata-se da ‘tese da autogestão’ ou ‘pressuposto autogestionário’, que atribui um conteúdo objetivo e determinado ao projeto protagonizado pelas EAT. A analogia entre grupo minoritário e EAT evidencia as

²¹ Ver Capítulo 2.

vantagens de se questionar esta tese. A busca de imparcialidade incita a pensar que as EAT aportam um projeto gestado por trabalhadores, e que este projeto tem um conteúdo objetivo *a ser elucidado*, e não algo predeterminado, que se lhe possa atribuir de antemão. O ponto em que as vantagens desta outra apreensão se apresentam como forte evidência é aquele da transição, ou da trajetória do grupo à organização.

O problema da transição aparece vivamente quando se busca definir sucesso e fracasso dos projetos gestados pelas EAT. É preciso lembrar o alerta de Enriquez (1997b) a respeito da vocação majoritária dos grupos minoritários:

Toda a minoria tem [...] vocação majoritária: mas, antes de alcançar seus fins, ela deve de pronto [...] chegar a um grau de aderência que permita às pessoas se sentirem, antes de tudo e contra tudo, membros do grupo. Para tanto somente um caminho se abre: o complô contra os valores instituídos, visando à transgressão da ordem estabelecida. A transgressão não só questiona de maneira virulenta as instituições e as condutas estabelecidas, mas propõe novas idéias, maneiras inovadoras de ser. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 94).

O sentido dessa vocação situa-se na dimensão do grupo, pelo objetivo de alcançar aderência e coesão internas necessárias para constituir o próprio grupo de maneira sólida. Os vínculos e as identificações manifestam-se pela oposição virulenta com o exterior, que tem na paranóia do grupo sua expressão. Esta intensa ligação interna, constitutiva do envelope grupal e das ilusões que o acompanham é típica da organicidade da instância grupal. A relação com o exterior é estruturante para o grupo, o ódio do exterior e o desinvestimento que ele produz são necessários para que ganhe consistência. Ou seja, o grupo existe e se organiza contrapondo-se ao ‘mundo lá fora’, este isolamento é estruturante e essencial porque conforma aquilo que é a criação da instância grupal: a “comunidade”, tal como definiu Enriquez (1997b). A organicidade do grupo é tipicamente comunitária.

O grupo é definido por seu caráter transgressor à medida que a comunidade, enquanto tal, representa um potencial transgressor da organização ou instituição, que constituem o oceano em que o grupo se situa. A comunidade é signo de um mundo “coeso, caloroso, igualitário, que funciona conscientemente, que não se deseja falacioso e que se transforme dentro de seu ritmo próprio” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 102). Mas, este mundo em que as diferenças são reconciliadas sem qualquer trabalho, é incompleto: “nada da comunidade se conclui senão na

luta e na organização” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 104). A comunidade tem relação com aquilo que Castoriadis (1995) nomeou *sociedade instituinte*, designação que marca o caráter de obra permanentemente se fazendo no interior da *sociedade instituída*. Este é o sentido da afirmação de Enriquez sobre a natureza inconclusiva da atividade gestada no grupo, talvez por isso mesmo, a atividade grupal seja entendida como aquela que alimenta a organização e a instituição com um germen transgressor, a que Enriquez (1997b) se refere pelo signo “comunidade”.

Assim, a analogia com a EAT se insinua pelo flanco da gestão. Definiu-se a especificidade da gestão capitalista pelo tipo de atividade chamada reconversão ou recuperação²². Trata-se de uma relação precisa de interferência no conteúdo objetivo do trabalho, cujo sentido principal é converter práticas e ações dos trabalhadores em simples técnicas de produção, de modo a tornar separáveis as formas e conteúdos, originalmente indissociáveis. Assim, os objetivos das práticas e seu sentido são desviados, tornando-as aptas e consistentes com objetivos capitalistas, alheios aos dos trabalhadores. Os resultados obtidos são o aprofundamento gradativo da exploração e alienação do trabalho com a invenção de formas mais sutis e eficazes de realizá-las, em linha com o esforço sistemático de maximizar os lucros.

A analogia está no caráter instituinte das práticas dos trabalhadores que são alvo da ação da gestão: a reconversão. Há um permanente mal-estar da organização diante dos grupos, devido à relação ambivalente que é preciso manter com eles, incentivar a autonomia para refreá-la via reconversão:

[As organizações e instituições] se encontram divididas entre o desejo de ver cada grupo reforçar sua autonomia (o que permite avaliar melhor seus resultados) e o medo de que esses grupos tenham projetos de mudanças radicais, ou sejam capazes, ao adquirirem certas competências, de abandonarem a organização e formarem uma organização concorrente. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 105).

Nesse caso, a analogia entre os grupos e as EAT permite antever aquilo que o pressuposto da autogestão contorna e resiste em aceitar: a presença de processos de reconversão produzidos pelos próprios trabalhadores na relação com as práticas gestadas por eles mesmos. Nas EAT, a *organização autogerida convive em tensão com a organização auto-recovertida*. Mas,

²² Ver Capítulo 3.

poderia ser diferente? Dado o contexto das experiências de EAT, com a inserção dessas empresas no modo de produção capitalista, não lhes resta saída a não ser construírem-se como negócios lucrativos e prósperos, buscando inspiração nas empresas capitalistas. O que foi acima referido pelo termo “contradição”, pode ser examinado da perspectiva dos grupos como uma *evolução do grupo em direção à organização*. Aqui se revela um aspecto fundamental relacionado à elucidação da forma e organização das EAT: nelas se manifesta a dinâmica dos grupos em certa (des)harmonia com a organização.

A forma das EAT é a de uma organização que não combate abertamente a lógica da comunidade, mas a incorpora por um processo de reconversão, em tese, menos perverso que o capitalista. Esta característica se insinua nas interpretações de sucesso que aparecem na literatura. Vimos já uma proposição de Gaiger (2002) em que a solidariedade era reconvertida à dimensão de vantagem competitiva no mercado, a idéia de que as EAT poderiam beneficiar-se de suas qualidades solidárias para reduzir custos de supervisão, controle e coordenação²³. De acordo com o autor, é possível às EAT, bem como às demais formas chamadas “empreendimentos solidários” manterem-se como formas distintas de organização diante do modo de produção capitalista, porque tem uma vantagem em relação à empresa capitalista convencional dada pela solidariedade. Daí a idéia de que devam:

[...] cotejar-se com os empreendimentos capitalistas, dando provas da superioridade do trabalho associado perante as relações assalariadas, à medida que impulsionam, em seu interior, uma dialética positiva entre relações de produção e forças produtivas. (GAIGER, 2006, p. 33).

Ilustro o problema com uma passagem de Gutierrez (2000) que revela uma compreensão semelhante sobre esta questão:

A única alternativa de sobrevivência para as empresas de autogestão é obterem vantagens competitivas no mercado. Sem altos contatos no governo e no mundo das finanças, com pouco capital e sem acesso à tecnologia de ponta, o único diferencial possível é a economia de controles e a utilização intensiva da racionalidade e criatividade da ação conjunta dos membros. (GUTIERREZ, 2000, p. 38).

²³ Ver Capítulo 2

Esta leitura do sucesso das EAT é consistente com a interpretação enriqueziana sobre o sucesso do grupo: “tornar aceitos seus ideais, e transformar pouco ou muito o campo social” (ENRIQUEZ, 1997b, p.100). No caso das EAT, o sucesso do projeto pode ser resumido, um tanto abruptamente, como a realização pura e simples de produzir e vender mercadorias, a transformação do campo social dando-se pela aceitação no mercado e sucesso econômico-financeiro – um considerável avanço para um grupo saído da condição de existência ameaçada.

A possibilidade concreta revelada pela análise dos grupos minoritários é a trajetória do projeto comum ser uma evolução do grupo em direção à organização, sem que se tenha uma forma *pré-vista* para esta organização, que será um resultado da dinâmica de evolução do próprio grupo. Nesse sentido, é preciso lembrar que os apoios simbólicos são indispensáveis para a construção e elaboração da realidade psíquica dos grupos, por isso, o fato de os símbolos da sociedade capitalista se oferecerem com tamanha volúpia não é negligenciável. Castoriadis apontava esta necessidade como passo inaugural para a manifestação do novo, o imaginário radical é impotente se não encontrar um signo para se fazer existir no social-histórico:

Caso limite talvez, todavia real: uma multidão em estado de ebulição, alguém encontra uma *palavra* e a pronuncia – e a história do mundo muda. (CASTORIADIS, 2007, p. 488).

É fundamental, entretanto, considerar a indeterminação do processo de transformação gestado pelos grupos de trabalhadores, e estar aberto ao fenômeno organizacional manifestado pelas EAT. O que se aponta como problema a enfrentar é a necessidade da EAT construir-se por processos de auto-reconversão, sem os quais não poderá sobreviver. A auto-reconversão é assim designada por ser obra do próprio grupo, e isto é muito importante. O que está em jogo é a auto-limitação, o trabalho do grupo sobre si, suas ilusões e sua obra. Trata-se, portanto, de um campo de possibilidades, que, entretanto, jamais se abriria para o grupo se ele não desenvolvesse alguma capacidade de reconverter-se: para o projeto da EAT se fazer reconhecer é preciso algum sucesso comercial. Retomo duas citações para que este ponto se esclareça:

Segundo Castoriadis, é possível e necessário compreender como e em que medida a vida numa sociedade instituída prepara os homens para a transformação social, de que maneira o projeto da autonomia é outra coisa

que um fantasma privado de alguns indivíduos. Entretanto, é impossível saber se, como, a partir do que e por meio do que tal transformação poderá ter lugar. (CIARAMELLI, 1989, p. 102).

Mantemos nosso julgamento, pensamento e ação, mas reconhecemos também seus limites. Reconhecer este limite é dar conteúdo pleno ao que, no fundo, dizemos: que uma política revolucionária hoje em dia é, em primeiro lugar e antes de tudo, o reconhecimento da sociedade ela mesma como fonte última de criação institucional. (CASTORIADIS e COHN-BENDIT, 1981, p. 50).

Portanto, não é escandaloso abandonar a tese da autogestão, este abandono não significa descrença, mas abertura para o novo: a assunção da indeterminação presente nos projetos de EAT combinada com a confiança e o respeito diante da criatividade dos sujeitos que os constroem.

5.2.5 A forma das EAT: entre o grupo e a organização

A *organização em transição* que antes apareceu como signo da forma das EAT, ganha agora significação mais precisa através da analogia com o grupo minoritário: define-se por uma transição do grupo à organização. Na concepção de Enriquez (1997b), esta transição se faz pela luta interna e externa do grupo, ou seja, a EAT é uma organização cuja trajetória tem na gestão da violência por parte do grupo um momento fundamental de realização. O sentido desta gestão depende de uma capacidade do grupo de gerir seu próprio desejo.

Para que se esclareça o sentido específico dessa trajetória, é importante notar que o termo ‘organização’ é designativo da entrada do grupo na ordem instituída, na *instituição*. Conforme Enriquez (1997b), organização é uma modalidade de “estruturação” e de “encarnação” da instituição, que pode ser pensada como manifestação da instituição inscrita numa realidade espaço-temporal limitada. As diferenças postas pela instituição (gênero, geração, classes, etc.) aparecem, então, sob formas situadas social, cultural e economicamente. Uma instituição só existe concretamente por meio de organizações que a reproduzam e lhe dêem sentido:

A organização aparece assim como uma modalidade específica e transitória de *estruturação* e de *encarnação* da instituição... Se a instituição é o lugar do poder, a organização será a dos sistemas de autoridade (da repartição da

presunção de competência e da responsabilidade) colocado em prática, se... a instituição é o lugar do político e da tentativa de regulação global, a organização é o das relações de forças cotidianas, das lutas implícitas e explícitas e das estratégias dos atores. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 81).

A organização define, portanto, o âmbito e a profundidade da convivência do grupo com a lei, isto é, os limites sociais, econômicos, legais, culturais que terão que ser consideradas pelo grupo na gestão da sua introdução na ordem institucional. Nesse sentido, a organização funciona como orientadora da resolução da luta interior do grupo, na medida em que transformar o grupo significa modular seus vínculos comunitários. A transformação do grupo em organização será sempre uma cessão, em termos, da forma comunitária, que será clivada em algumas das dimensões para que o grupo possa evoluir.

Nas EAT esta tensão se revela numa dualidade estrutural, caracterizada pela manutenção do núcleo comunitário como atividade instituinte, mas sempre modulada (reconvertida) pela organização. É preciso fazer concessões ao aparato técnico-produtivo, em suas diversas dimensões para operar a produção, o que inclui desde o conhecimento técnico até a disciplina corporal. No caso das atividades administrativas, é preciso aderir às normas tributárias e fiscais, bem como às práticas contábeis, mercantis, etc. para que a EAT seja reconhecida legitimamente no mercado, que é instituição. O grupo é, assim, uma atividade instituinte permanentemente auto-reconvertida para ser conduzida à organização, isto é, as práticas precisam ser traduzidas para a lógica instituída, fora da qual não há organização possível. As EAT operam no contexto institucional capitalista, se inserem *neste* modo de produção específico, o que se tornará evidente na organização que elas engendram.

Por outro lado, a inclusão de duas lógicas – comunitária e institucional – na EAT pode ser compreendida como uma inversão da empresa tradicional capitalista, à medida que o privilégio tende a ser dado às pessoas e ao grupo que deram origem ao empreendimento, em lugar dos objetivos, regras e normas impessoais. Na empresa capitalista, a razão se sobrepõe ao afeto, e adquire o caráter de uma cobertura falsificadora das práticas reais, obliterando a afetividade, explicando-a pelo que ela não é (FARIA e FARIA, 2006). “Grupo informal” é um signo que não esconde o incômodo causado pela descoberta de vínculos afetivos operando no seio da organização, e aponta claramente a necessidade de (des)qualificar o afeto na empresa capitalista, como algo que lhe é estranho, alheio ao legítimo e autorizado.

Esta dualidade estrutural tem-se manifestado objetivamente nas EAT quando o sucesso as obriga a expandir o quadro de pessoal. A decisão mais freqüente é o recurso à contratação de empregados, ao invés da expansão do número de sócios trabalhadores. As pesquisas relatam decisões desse tipo (ESTEVES, 2007; NOVAES, 2007a, 2007b), embora o fenômeno pareça não preocupar os pesquisadores. (É também o caso de uma das EAT por mim pesquisada, que será apresentada no próximo capítulo). Quando uma decisão como esta acontece, a dualidade fica estampada na estrutura da empresa, o grupo de trabalhadores fundadores fica segregado dos demais trabalhadores. No caso das cooperativas, o funcionamento é mantido na base do voto dos cooperados, isto é, somente com a participação do grupo original; a adição de trabalhadores necessária à expansão do empreendimento é feita por meio de contratos de emprego, dissociada da cooperativa. Nas cooperativas, pode acontecer dos trabalhadores contratados serem aceitos como novos cooperados, depois de um período probatório, cuja duração pode variar de acordo com o estatuto da cooperativa. Mas, esta inclusão não é regra geral.

O sentido freqüente que assume a trajetória das EAT não impede que um projeto do tipo autogestionário se instale, dentro dos limites possíveis de seu ingresso na instituição. A evolução da forma que o grupo assume no processo de tornar-se organização é sempre dependente de uma evolução do próprio grupo, de modo que não é impossível caminhar no sentido de um grupo fraterno regulado por um poder do tipo coletivo. Coloca-se assim entre o grupo e a organização este algo que dá sentido à sua trajetória, o elemento que opera a passagem da realidade psíquica do grupo à realidade institucional da organização. Designo *gestor coletivo* a esta significação imaginária nuclear responsável pela orientação do desejo do grupo na direção de sua organização, numa existência consubstanciada na EAT.

5.2.6 O imaginário organizacional das EAT: o gestor coletivo

Talvez a questão chave para compreender as EAT seja o fato de que elas não implicam uma evolução *qualquer* do grupo em direção à organização. A condução dessa trajetória obedece a uma regra geral: a gestão da violência interna e externa, isto é, principalmente o controle sobre a paranóia do grupo. Mas, este controle não garante o sucesso do empreendimento, uma vez que não basta apaziguar o grupo, é preciso alinhar sua dinâmica à série de restrições que

se põem pela lógica organizacional-institucional. O termo *gestor coletivo* designa o passaporte imaginário que permite aos sujeitos aceitarem-se como membros de um grupo e ao mesmo tempo ajustarem-se ao funcionamento desse grupo, no modo de operação necessário à vida organizacional nos moldes burocráticos e capitalistas. O gestor coletivo é o elemento imaginário do grupo que realiza o limite posto aos vínculos comunitários, este limite é construído pela autogestão do grupo. O gestor coletivo é o que permite pensar que este trabalho de auto-limitação realizado pelo grupo esteja orientado para a reconversão capitalista das suas práticas. Se o grupo é gestor de si mesmo, há um limite para sua auto-instituição, práticas absolutamente antagônicas ao já instituído podem resultar numa recusa de reconhecimento do projeto comum, que bloqueia a evolução do grupo: a EAT não alcançará a vida organizacional. A auto-limitação em si mesma é insuficiente; é preciso considerar um ajuste aos limites instituídos: a auto-limitação é sempre relativa.

Tomemos o exemplo da abolição de limites. Repito abaixo a fala do dirigente que descreve a abolição do cartão de ponto e o problema de disciplina que a abolição produziu:

Os principais conflitos foi quando abolimos o cartão de ponto e as chefias. Parece que abolimos os limites. Quando tiramos, teve gente que passou três dias sem vir na fábrica e não estava nem aí. Muita gente saía antes do horário e não falava nada para ninguém. (VIEITEZ e DAL RI, 2001b, p. 24).

Como foi discutido acima, há um problema incontornável na abolição dos limites, porque ela elimina o possível vínculo entre irmãos fora da submissão a um pai que inter-dita a lei, ou seja, a abolição dos limites destrói o grupo fraterno. Mas, imaginando que o problema persista, qual seria a solução cabível ao grupo, senão punir o integrante que insiste em desrespeitar os seus pares, mantendo o comportamento desviante. No limite, se o comportamento não for modificado pela punição branda, o grupo seria obrigado a punir severamente o desviante até um limite: a expulsão do grupo. Ora, a expulsão é *também* uma eliminação do vínculo entre irmãos, é *também* uma destruição do grupo fraterno. Porém, nesse caso, o sacrifício é justificado, porque é feito em nome do grupo. Este é o mecanismo de auto-limitação que precisa ser ativado para que o grupo possa gerir sua transição à organização, é preciso gerir a violência interna ao grupo num sentido muito preciso. A disciplina ‘necessária’ é construída ‘democraticamente’, a vontade do grupo se cristaliza de alguma maneira num gestor coletivo. Esta função reguladora orienta a gestão da violência na direção da organização.

Eis um segundo exemplo, relatado por Vieitez e Dal Ri (2001b). A retirada ou modificação dos mecanismos de controle, operada pelas EAT, tende a tornar evidente a diferença de empenho entre trabalhadores. Uma das empresas pesquisadas decidiu adotar métodos de estudo de tempos e movimentos para “criar maior equidade” na distribuição de tarefas e volume de trabalho. Os trabalhadores pouco dedicados são taxados de “chupa sangues”, porque eles “não trabalham”, e o grupo decidiu submeter todos os integrantes aos padrões de trabalho estabelecidos pelos estudos de tempo.

O conjunto de declarações que segue é reproduzido das pesquisas de Vieitez e Dal Ri (2001b) para evidenciar esta criação dos grupos de trabalho que compõem as EAT. É o que se pode chamar genericamente de auto-controle, correlato ao conceito de auto-limitação, cunhado por Castoriadis. Evidentemente, não custa repetir, *esta* auto-limitação, presente nas EAT pesquisadas, é, em parte, hetero-limitação. Eis a descrição da operação desse mecanismo na prática cotidiana das EAT, conforme três dirigentes de diferentes empresas:

O pessoal detectou que havia uma desigualdade muito grande nos ritmos de trabalho. Uns trabalhavam muito rápido e outros muito devagar [...] Nós mesmos estamos implantando um sistema de tempo. Fizemos estudo de tempo para 90% dos produtos. Os trabalhadores terão que entrar no padrão tempo. Isso foi decidido em assembléia. (VIEITEZ e DAL RI, 2001b, p. 26).

Criamos a comissão de ética. Eles mesmos perceberam a necessidade de ter um mecanismo de controle [...] Hoje, dá ‘paus’ nas assembléias, porque há um grupo que quer fazer voltar o cartão de ponto. Outros não querem [...] Hoje na assembléia decidimos que quem falta não recebe. (VIEITEZ e DAL RI, 2001b, p. 26).

No começo não tinha relógio de ponto. Os próprios cooperados pediram o cartão de volta. (VIEITEZ e DAL RI, 2001b, p. 26).

Esta auto-limitação relativa das EAT é o que torna a existência do ‘gestor coletivo’ uma necessidade. Assim, há um poder coletivo enquanto autoridade construída para punir os ‘desviantes’, ‘chupa-sangues’, e no limite excluí-los. Nas EAT, a evolução do grupo se faz pelo alinhamento da violência interna na direção da organização, é o processo em que a lei instituída se internaliza, e o grupo ganha um ordenamento determinado. Ainda, assim, pode permanecer a ilusão de uma comunidade e de uma regulação coletiva correlata. Portanto, este lugar de onde se torna pensável e legítima a expulsão de um desviante, em nome do grupo, é

aqui designado lugar do *gestor coletivo*. É uma construção imaginária do grupo que o faz transitar para a ordem organizacional, e é fundamental para a evolução da EAT.

Seguindo os passos de Enriquez (1997b), a concepção de gestor coletivo está ancorada no imaginário comunitário do grupo. Isto significa que se define *em bases afetivas* a construção desta representação de unidade que realiza o transito da comunidade à organização. O gestor coletivo é a representação que manifesta na realidade interna (ao envelope) grupal, a encarnação da instituição: ‘a organização que queremos ser’. Esta aparição se dá na base dos processos já descritos de idealização, ilusão e crença. À medida que projeto comum (a causa) ganha reconhecimento da sociedade geral, o ‘gestor coletivo’ ganha consistência. As projeções do Ego ideal, o narcisismo individual e de grupo, os mecanismos da ilusão grupal, todos irão operar no reforço do ‘gestor coletivo’ à medida que o grupo represente para si o sucesso do projeto, o sucesso da EAT.

Mais acima foram mencionados argumentos que relacionam o sucesso da EAT à ‘competitividade’ de mercado conseguida por meio de economia de controles e supervisão, utilização da criatividade coletiva, superioridade do trabalho associado, etc.. Entretanto, é preciso estar atento ao problema da evolução do grupo. A novidade revelada pela analogia da EAT com o grupo minoritário está precisamente neste aspecto. Não é de maneira alguma possível pressupor que tais características ‘competitivas’ estejam dadas desde o início, elas serão construídas ou não a depender da evolução do grupo e da maneira como ele gerencia sua violência interna / externa. Este é o *trabalho do grupo* de criação do que aqui é designado ‘gestor coletivo’. É preciso não esquecer que o destino do grupo depende deste trabalho: “*nada da comunidade se conclui senão na luta e na organização*” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 104).

A pesquisa de campo, apresentada no próximo capítulo, busca enfocar este aspecto da trajetória dos grupos formados com base em projetos de EAT. Observa-se que a evolução em termos de luta e organização é muito presente na realidade dos empreendimentos. Os relatos dos trabalhadores descrevem trajetórias marcadas por momentos de luta interna e externa vivenciadas pelo grupo, tanto quanto de um grande sacrifício pela causa, no esforço em conquistar o reconhecimento da sociedade, do mercado, dos setores econômicos em que as EAT operam. A pesquisa de campo foi feita em duas EAT e explora as analogias construídas ao longo deste capítulo, entre o grupo minoritário e as empresas assumidas e geridas por

trabalhadores. A tentativa é compreender a dinâmica da transição do grupo à organização por meio de uma aproximação com a vivência dos sujeitos e a realidade dos empreendimentos.

PARTE III.

O campo: práticas e vivências encontradas

CAPÍTULO 6. Duas EAT, duas histórias...

A pesquisa aqui apresentada teve o objetivo de levar a campo o construto teórico do gestor coletivo, para confrontá-lo com a realidade dos empreendimentos e a vivência dos sujeitos. O interesse foi entender de que maneira a trajetória do grupo em direção à organização é ou foi experimentada e como ela é relatada enquanto vivência pelos membros das EAT. O esforço se deu no sentido de identificar, nas observações e nos relatos dos sujeitos pesquisados, elementos que apontassem a presença / ausência do gestor coletivo como operador desta transição.

A pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2008 e é composta de dois estudos de caso de EAT: duas organizações nascidas de empresas em crise falimentar, assumidas e gerenciadas por trabalhadores ex-empregados, que ganharam a condição de sócios no novo empreendimento. A primeira empresa é aqui nomeada EAT-Alfa, nasceu de uma metalúrgica, iniciou operações em 1999, constituída como uma cooperativa de produção com 31 associados. Obteve sucesso na realização do projeto, tendo expandido seu porte e capacidade produtiva ao longo dos anos. Hoje, opera sob a forma jurídica de uma sociedade mercantil por cotas de responsabilidade limitada, que reúne 27 sócios (ex-cooperados) e perto de 100 trabalhadores empregados. A segunda empresa, referida pelo nome fictício EAT-Beta, nasceu de uma tecelagem e iniciou atividades em 2001, constituindo-se como cooperativa de produção com 102 trabalhadores. Chegou a ter 25 empregados, passou por dificuldades em sua curta existência de cerca de cinco anos, tendo seu quadro reduzido para 64 cooperados. Fechou as portas há dois anos.

6.1 Metodologia

A preocupação em cotejar a realidade com a teoria é importante para definir o tipo de pesquisa realizada. A visita a campo foi precedida de uma elaboração teórica que serviu de bússola ao pesquisador e deu substância às suas observações. O estudo de caso é o modo de investigação adequado ao objetivo pretendido. De acordo com Yin (2001), a formulação de

uma teoria preliminar relacionada ao tópico de estudo, anterior a qualquer coleta de dados, é o que diferencia o estudo de caso de outros métodos relacionados, tais que a etnografia e a *grounded theory*. De fato, a elaboração prévia da teoria é essencial desde que “o propósito decorrente do estudo de caso seja determinar ou testar a teoria”. (YIN, 2001, p. 49). Os estudos de caso não devem se limitar a simples descrições, mas apoiarem-se em hipóteses e conceitos, devem ser guiados por um esquema teórico que sirva de princípio diretor para a coleta de dados, de modo a evitar “o erro do ‘concreto mal colocado’, para melhor assegurar a pertinência e a interpretação dos dados que reúnem”. (BRUYNE, HERMAN, SCHOUTHEETE, 1977, p. 227).

O planejamento da observação realizou-se com o intuito de mapear a presença e funcionamento do construto teórico da tese. A vida do grupo foi o primeiro alvo da pesquisa. Foram propostas questões que solicitavam narrativas da formação da empresa, lutas internas, aparição do grupo fraterno ou outras formas de estabilização, mobilização em torno do projeto comum, etc.. A construção da organização foi o segundo alvo: a destilação de regras, a orientação para objetivos, fatores que apontassem para uma estabilização do grupo na direção de uma estrutura condizente com uma organização produtiva, a presença de um modo qualquer de regulação, a percepção da situação de mercado, etc.. A consciência do projeto comum por parte dos sujeitos, a compreensão da relação entre este projeto e a autogestão, a busca de indicadores da formação de uma estrutura organizacional autogestionária ou não, orientaram a observação. Os três momentos que mobilizaram a atenção durante a pesquisa de campo foram: a formação do grupo, a gestão das lutas internas e a criação da organização.

Na EAT-Alfa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas combinadas com a observação, a consulta de documentos foi eventual. O objetivo principal foi captar a trajetória do grupo nas narrativas elaboradas e observar *in loco* as práticas cotidianas da organização. Na EAT-Beta, a observação direta concomitante à entrevista não foi possível, uma vez que a empresa encerrou suas atividades. A deficiência foi em parte mitigada porque a empresa tinha sido visitada na época da elaboração do projeto de tese; dados esparsos relativos a essas primeiras observações foram reunidos e sistematizados. Há também dados secundários disponíveis em duas pesquisas acadêmicas publicadas sobre a EAT-Beta. (RUFINO, 2005; NOVAES, 2007a e 2007b). Os autores descrevem práticas observadas na empresa, e transcrevem trechos de entrevistas realizadas, embora não contemplem especificamente os aspectos aqui enfocados. Foi possível cotejar os relatos de uma entrevista realizada com a ex-presidente da cooperativa

com os dados e problemas relatados nestas pesquisas, para obter um quadro consistente da situação em vista da análise pretendida.

De acordo com Gray (2004), entrevistas semi estruturadas são utilizadas em análises qualitativas. O entrevistador tem uma lista de assuntos e questões a tratar, mas pode conduzir a entrevista livremente, se outros assuntos aparecerem. É um instrumento de coleta de dados adequado à sondagem de opiniões e visões quando se deseja obter respostas mais elaboradas e detalhadas. As aproximações fenomenológicas demandam este tipo de instrumento, quando o objetivo é explorar os sentidos subjetivos atribuídos a conceitos ou eventos. Este caráter de sondagem “autoriza a condução da entrevista por caminhos não planejados, que venham a ser considerados importantes para alcançar os objetivos pretendidos”. (GRAY, 2004, p. 217).

As indicações metodológicas de Enriquez (1997b) sugerem dois recortes para analisar a realidade das organizações: “a experiência vivida dos atores”, e “a cadeia significativa”. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 135-136). A orientação é observar a experiência vivida dos atores depositando confiança na “expressão consciente” de seus desejos e vontades, tais como se expressam em seus discursos. O cuidado deve ser o de “aceitar incondicionalmente” as ações tal como vividas e representadas pelos atores para si mesmos, e, ao mesmo tempo, evitar sobrepor a estas representações suposições apressadas sobre discursos latentes ou inconscientes. O pressuposto é que os atores sabem, pelo menos em parte, o que fazem, manifestando a adesão a “determinadas significações sociais ou psicológicas centrais para eles [...]”. Uma “análise literal” é adequada e “permite cercar as estratégias conscientes dos enunciadores do discurso ou protagonistas da ação”. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 135). A análise da cadeia significativa depende de uma atenção e dedicação à congruência e/ou contradição entre “o discurso e o ato de realizá-lo”, as contradições inerentes à organização dos discursos, a conflitualidade entre os discursos de diferentes pessoas ou grupos. Conforme Enriquez (1997, p. 136) é esta a via de acesso “às estruturas imaginárias, aos processos inconscientes que estão na base” dos fenômenos discursivos e no ato de realizá-los.

O acesso ao fenômeno pesquisado realizou-se, então, pela análise do discurso. As diretivas de Enriquez (1997) combinam com as sugestões de Castoriadis (1995) na definição do lugar do discurso e de como ele se realiza na (re)constituição da realidade vivida e instituída. “As instituições [...] são impossíveis fora do simbólico [...] constituem cada qual uma rede simbólica”. (CASTORIADIS, 1995, p. 142), evidenciando a qualidade relacional do sistema

simbólico e, conseqüentemente, dos discursos produzidos em dado contexto institucional. A analogia com a concepção cosmológica do princípio de Mach é ilustrativa: a massa de um corpo não é uma propriedade do corpo, mas a expressão da ação sobre esse corpo de todos os outros corpos do universo. (CASTORIADIS, 1995, p. 174). Os sistemas simbólicos têm a característica estrutural de se definirem pela diferença e serem relacionais.

Para Bakhtin, “a consciência constitui um fato sócio-ideológico”, não haveria nem mesmo psiquismo humano sem a linguagem, “o discurso não é a expressão da consciência do homem, mas a consciência é formada pelo conjunto dos discursos interiorizados pelo indivíduo, ao longo de sua vida”. (BAKHTIN *apud* FIORIN, 1993, p. 35). Se a pesquisa indaga sobre articulações e construções simbólicas coletivas que instituem um gestor coletivo, a análise do discurso deve buscar estabelecer relações entre os enunciados dos diversos sujeitos: declarações sobre um mesmo evento, visões e concepções contidas nas narrativas devem ser relacionadas.

Estamos no campo da pesquisa qualitativa em que o método hermenêutico é exigido, uma vez que da perspectiva hermenêutica, a realidade social é entendida como uma construção dos sujeitos, e não como algo radicado em fatos objetivos. “A hermenêutica entende que a interpretação deve ganhar mais relevo que a explicação e a descrição [...] O cientista deve interpretar para conseguir níveis mais profundos de conhecimento e também de auto-entendimento”. (GRAY, 2004, p. 23).

Define-se, assim, a interpretação e análise do discurso como forma de mediação entre o teórico e o empírico na pesquisa de campo. O uso de entrevistas semi-estruturadas permite o acesso ao discurso dos sujeitos e o interesse recai sobre as imagens e representações que estes últimos constroem de sua situação vivida. O acesso pelo discurso permite acessar também as representações imaginárias, conforme Enriquez (1997b). Vale notar que as diretrizes do autor francês são orientadas ao objetivo de intervenção nas organizações, aqui o objetivo é somente a observação e análise da realidade organizacional. Entretanto, ainda que não haja intenção de alcançar o estágio de intervenção nas organizações pesquisadas, foram seguidas as diretrizes para elaboração do roteiro de entrevista e interpretação dos dados coletados, pois o interesse é alcançar um nível de profundidade analítica próximo àquele dos programas de intervenção.

6.1.1 Seleção das EAT pesquisadas

A seleção das organizações pesquisadas exigia nada mais que sua constituição como EAT. A primeira empresa contatada, a EAT-Beta, já era conhecida devido a um trabalho voluntário anterior. O grupo mostrou-se aberto a colaborar. Cerca de um ano depois, recebi a notícia de que a EAT-Beta havia fechado. Ainda assim, entrei em contato com a ex-presidente da cooperativa que se dispôs a agendar uma entrevista em sua casa. Na oportunidade solicitei a indicação de outros ex-cooperados, e fui informado que seria difícil localizá-los (“o pessoal dispersou, foi cada um para um lado”), mas havia dois deles trabalhando de vigia no antigo prédio em que funcionava a cooperativa (massa falida da empresa de origem). Entrei em contato com um deles e consegui agendar uma entrevista para a semana seguinte. Dirigi-me ao endereço e lá fui informado de que a pessoa tinha sido demitida no final de semana, e não sabiam seu paradeiro. Avisei que ligaria para o outro vigia (ele trabalhava no turno da noite) e pedi que o avisassem do meu interesse em entrevistá-lo. Telefonei no mesmo dia e falei com este senhor que se esquivou da entrevista o quanto pôde, até me dizer o seguinte: “não vejo vantagem nenhuma em falar sobre isto! Tudo que nós pensamos e planejamos deu errado [...]”, desligando o telefone. Foi então que eu tive idéia da dimensão da dispersão do grupo e da maneira algo traumática com que se desfizera. Decidi prosseguir com a análise porque além da entrevista com a ex-presidente, tinha algumas anotações e dados secundários disponíveis, como relatei acima.

Era preciso localizar outras organizações nas condições exigidas pela pesquisa, para tanto entrei em contato com a Unisol e a Anteag, as duas associações de apoio a projetos de EAT no âmbito da ES. Enviei um roteiro básico da pesquisa por correio eletrônico (Apêndice A) e fiz contatos telefônicos e visitas para me apresentar, conhecer e consultar os representantes de cada entidade. No caso da Anteag, depois de alguma espera, foi feita a sugestão da EAT-Alfa, escolha que se deveu à localização e facilidade de acesso. Atualmente, a totalidade dos associados da Anteag localiza-se fora do estado de São Paulo: a EAT-Alfa situa-se numa cidade relativamente distante de São Paulo, mas o acesso é mais fácil comparativamente às demais associadas. A EAT-Alfa foi assessorada pela Anteag durante o período de formação da cooperativa, mas desligou-se logo que ganhou autonomia operacional. Bastou um contato telefônico com a EAT-Alfa para agendar uma visita, uma mensagem eletrônica de apresentação foi enviada (Apêndice B). Fui muito bem recebido pelo grupo, visitei as

instalações, conheci os processos de trabalho e pude realizar três entrevistas logo na primeira visita. Retornei depois de alguns meses para uma visita mais longa, em que pude observar atentamente a organização e realizar mais entrevistas.

A Unisol não indicou cooperativa alguma para a pesquisa e as reiteradas tentativas de contato fracassaram. No final, uma mensagem eletrônica foi enviada informando a dificuldade de encontrar interesse nos empreendimentos para um tema que não oferece retorno direto a eles (Apêndice A). Reproduzo o trecho em que fica subentendido que não houve interesse da entidade em apoiar minha pesquisa:

Por se tratar de um tema teórico, com pouco ou nenhum retorno direto para o empreendimento, enfrentaremos resistência para conseguir agendar suas entrevistas. O mercado está aquecido e os empreendimentos trabalham em ritmo acelerado para dar conta da demanda. Fora isso, existe um certo trauma por parte das pessoas envolvidas causado por comportamentos recorrentes da academia que os usa como laboratórios vivos de pesquisa e esquecem que se tratam de pessoas e que precisam ser tratados enquanto tais.

[...]

Muitos reclamam que perdem horas com os pesquisadores, que depois desaparecem sem dar retorno, nem apresentam os resultados da pesquisa. Também, e de certo modo, como resultado do nosso trabalho (UNISOL Brasil), estão ficando mais pragmáticos e focados nas questões econômicas e de gestão e querem resultados. Se a pesquisa fornecesse algo mais tangível como resultado, encontraríamos menos resistência [...] (RIBEIRO, 2008).

6.1.2 Coleta e análise de dados

A coleta de dados primários foi feita por meio de observação direta, entrevistas semi-estruturadas e conversas informais durante as visitas. Na EAT-Alfa procedeu-se à observação não-participante (GRAY,2004), foram observados os processos de trabalho e solicitadas explicações aos operadores, quando necessário, sobre as tarefas e organização do trabalho na fábrica. Os observados estavam informados da presença do pesquisador, e quando não o conheciam perguntavam a razão da sua presença. Em alguns casos, possivelmente, não se davam conta de estarem sendo observados. Isto não aconteceu nas situações de trabalho, mas em outras situações cotidianas: durante o almoço, nas conversas informais que se seguiram, e

numa série de outros contatos informais realizados. As observações geraram anotações que foram utilizadas para dar suporte à análise das entrevistas.

Na EAT-Beta foi realizada uma entrevista de duas horas com a ex-presidente, fora do ambiente de trabalho. Na EAT-Alfa foram realizadas 07 (sete) entrevistas de cerca de uma hora, cinco delas puderam ser gravadas, e todas feitas durante o período de trabalho, no refeitório ao lado do galpão da fábrica e no escritório da empresa. A observação direta foi feita em três visitas e foi permitida a livre circulação pelas dependências da fábrica e escritórios. Durante as entrevistas, solicitou-se a alguns dos entrevistados que desenhassem a estrutura da empresa (Apêndice D), dada a informação de inexistência de um organograma formal. O roteiro de entrevistas semi-estruturadas contém somente indicações de questões abertas para facilitar a condução da entrevista diante do desempenho variável dos entrevistados. (Apêndice C). As entrevistas foram transcritas para que se procedesse à análise e interpretação do discurso, foi utilizado um processador de texto para realizar a classificação das falas por objetos e categorias temáticas relacionadas ao construto teórico e aos objetivos da pesquisa.

6.1.3 Limitações

Os estudos de caso não permitem generalização, podem apenas sugerir conclusões contingentes de caráter “particularizante, [...] as conclusões não se revelam necessariamente corretas em outros casos, mesmo semelhantes, e fontes de diferenças distintas das contidas no caso escapam inteiramente à análise”. (BRUYNE, HERMAN, SCHOUTHEETE, 1977, p. 227). A coleta de dados por entrevista é limitadora em certos aspectos, a necessidade de adaptação às exigências dos entrevistados, os limites de registro da dimensão não-discursiva, a homogeneização dos múltiplos discursos que se apresentam. Além disso, a análise do discurso se fundamenta no pressuposto de unidade e totalidade da estrutura discursiva, lhe escapa muitas vezes as intenções enunciativas e, ainda há o risco de se perder as referências interdiscursivas, presentes em toda fala contextualizada. Na interpretação dos discursos, há certamente a interferência do pesquisador, de seu repertório, postura durante as entrevistas, capacidade de se adaptar às condições oferecidas, e a impossibilidade de total imparcialidade, tanto durante as entrevistas quanto durante sua interpretação e análise. (GRAY, 2004).

6.2 EAT-Alfa: uma transição gerida com sucesso

*Nós administramos aqui meio profissional, meio com o coração [...].
(palavras de um sócio-cooperado da EAT-Alfa)*

A EAT-Alfa é a história de um grupo que ultrapassou a fase da luta, gerenciou com sucesso sua violência interna, e realizou a trajetória na direção da organização. Construiu uma organização que está em fase de crescimento, transformando-se numa empresa capitalista, que emprega perto de cem trabalhadores. Para apresentar o caso, procede-se inicialmente a uma descrição da obra consubstanciada na organização: breve histórico, tecnologia, macro-processo produtivo, estrutura organizacional, *layout* das instalações, processos de trabalho e mercado. Em seguida, tenta-se reconstituir a trajetória do grupo, com base nos depoimentos e observações, seguindo o roteiro abaixo indicado:

- a. A origem da EAT: negociação com a antiga empresa, formação da cooperativa, e primeiros sinais de um projeto;
- b. A luta interna do grupo: sacrifício, divisões internas, expulsões e punições;
- c. A estabilização do grupo: momento de estabilização, construção de laços afetivos;
- d. Fase de transição entre grupo e organização: a luta por reconhecimento, o trabalho do grupo;
- e. A organização: elementos de uma estrutura, responsabilidades e especialização, estabilização dos papéis de cada integrante, o trabalho realizado e as conquistas declaradas.

6.2.1 EAT-Alfa: a organização

A EAT-Alfa está situada numa cidade próxima da maior região sucroalcooleira do estado de São Paulo. Sua origem é uma empresa metalúrgica especializada na fabricação de equipamentos de caldeiraria para usinas de açúcar e álcool, criada por um processo de

verticalização de uma usina tradicional da região. Foi constituída uma empresa com gestão independente, mantido o controle acionário por parte dos proprietários da usina, uma estrutura semelhante a uma *holding*. A empresa foi fundada nos anos 60, e, passando por dificuldades no final dos anos 90, aceitou a proposta dos empregados de criar uma cooperativa, transferindo o controle da empresa aos trabalhadores.

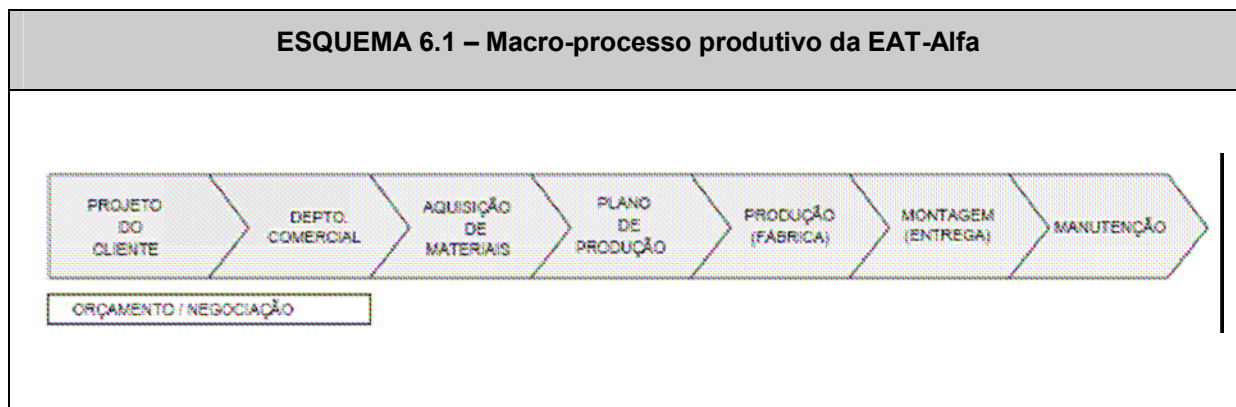
Os diretores da *holding* decidiram propor a todos os empregados um acordo envolvendo o parcelamento do passivo trabalhista e o aluguel dos equipamentos e instalações, desde que eles criassem uma empresa para administrar a “caldeiraria” (referência à antiga empresa, e às vezes também à nova, utilizada por todos os entrevistados). A Anteg prestou assessoria jurídica e técnica ao grupo de funcionários na transição, orientando-os na criação de uma cooperativa de trabalhadores. A maior parte deles decidiu associar-se, os demais aceitaram negociar somente o parcelamento dos passivos trabalhistas. Em 1999, foi oficializada a cooperativa que assumiu o controle e administração da empresa; eram 31 membros, dois deles não integravam o quadro de funcionários, foram convidados porque o grupo percebeu que precisava cobrir certas funções essenciais: um “caldeireiro experiente”, e um ex-funcionário aposentado “que conhecia bem os clientes”. Há dois ex-funcionários que recusaram aderir à cooperativa no início e se arrependeram, tendo sido aceitos posteriormente numa votação em assembléia. No período de existência da cooperativa, houve 4 (quatro) abandonos, um cooperado faleceu, um se tornou servidor público federal, dois foram expulsos por decisão em assembléia. Desde 2005, a EAT-Alfa é uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada com 27 sócios (ainda chamados “cooperados”) e perto de 100 trabalhadores empregados.

A empresa fabrica bens de capital, equipamento utilizado na infra-estrutura de usinas de produção de açúcar e álcool. A tecnologia é unitária, cada projeto é único e acarreta um plano de produção específico. A EAT-Alfa trabalha por encomenda, além de oferecer assistência técnica e manutenção dos equipamentos fabricados. A quase totalidade da produção é destinada ao mercado sucroalcooleiro. A empresa tem capacidade de produzir equipamentos para os mercados de fertilizantes, celulose e mineração; encomendas nesses setores já foram atendidas, mas são esporádicas. As perspectivas de mercado são oscilantes, a história do setor de cana demonstra que é preciso ser cauteloso com investimentos e expansão. A entrevista com o sócio responsável pela área comercial demonstrou uma expansão conduzida com cautela:

Alguns dizem que até 2012 o setor sucroalcooleiro continuará crescendo, depois não se sabe. Neste setor não é muito fácil fazer planejamento de longo prazo, historicamente há oscilações consideráveis de desempenho. Conheço uma caldeiraria que investiu pesado numa fase de alta e teve que fechar as portas quando veio a baixa. Então, é preciso ser cauteloso e crescer solidamente. É o nosso caso. Muito investimento poderia ser e precisa ser feito já para a demanda atual, boa parte dele já fizemos, mas, a expansão dos galpões, por exemplo, ainda não foi decidida. Um pouco de conservadorismo é positivo no nosso caso, justamente por causa das oscilações, gato escaldado [...] não é?

Depois de 2010, a encomenda de novos equipamentos deve diminuir, e a sobrevivência na base da manutenção não é viável para nós. Será preciso encontrar novas frentes; os setores de fertilizantes, celulose e mineração estão na nossa mira. É preciso contratar gente especializada para trabalhar estes mercados, isto precisa ser feito, nós sabemos, mas ainda não sabemos como será feito. (sócio-cooperado da EAT-Alfa, responsável pela área comercial – esta entrevista não foi gravada).

Os relatos revelam que os primeiros seis meses de existência foram os mais difíceis, a ponto da desistência ter sido cogitada. Havia resistência por parte dos clientes em confiar numa cooperativa, casos de fraudes trabalhistas, acontecidos na região, deixavam-nos com o pé atrás. O trabalho comercial foi intenso, era preciso demonstrar que a caldeiraria não havia fechado, e que a cooperativa era uma empresa confiável. Aos poucos, os clientes apareceram. A estratégia comercial foi a adoção de preços abaixo da concorrência, aliada ao bom desempenho dos produtos fabricados e assistência técnica permanente. Problemas que apareceram na época permitiram perceber a necessidade de integrar os serviços de montagem e instalação ao processo de venda. A empresa trabalha, atualmente, com equipes terceirizadas de montagem e instalação, sob sua supervisão, a maior parte dos projetos é entregue na modalidade *turn key*. Os serviços de acabamento (jateamento) e pintura também estão integrados via serviços de terceiros, prestados dentro das instalações da empresa. De modo que o processo de produção envolve todas as etapas de fabricação e montagem, com exceção do projeto dos equipamentos, uma vez que cada cliente especifica o que deseja na encomenda. Há casos em que projetos de equipamentos são realizados sob supervisão da EAT-Alfa, nesse caso a responsabilidade continua a ser do cliente, ao aprovar o projeto. O esquema 6.1 ilustra as atividades envolvidas no macro-processo produtivo da empresa.



Fonte: elaborado pelo autor

O crescimento foi acompanhado de uma adequação estrutural aos moldes de uma empresa convencional. Dentre as razões mencionadas para a mudança do estatuto jurídico de cooperativa para sociedade por cotas estão: os entraves comerciais causados pela resistência da clientela em confiar numa cooperativa, a supressão de benefícios fiscais e isenções (para cooperativas) da parte do fisco, e a facilidade de contratar mão de obra, dado o volume crescente de encomendas e a necessidade de expandir o quadro de pessoal de produção e administração.

A estrutura atual da empresa pode ser descrita como uma sobreposição de uma organização cooperativa a uma hierarquia convencional. No topo da hierarquia, os 27 sócios (chamados ainda de “cooperados”) compõem uma assembléia que se reúne semanalmente às sextas-feiras. Foram mantidos os cargos representativos de direção da cooperativa, bem como a eleição de seus ocupantes – presidente, vice-presidente e tesoureiro. Os representantes da diretoria são eleitos pela assembléia de sócios, e cumprem mandato de três anos, com direito a uma reeleição. Acrescenta-se a eleição de um conselho de administração composto de 8 (oito) sócios, que auxiliam os diretores eleitos nas decisões administrativas cotidianas. A autonomia de decisão é, entretanto, limitada. Há um acordo entre os sócios de que algumas decisões devem ser tomadas pela assembléia, por votação majoritária. Nas entrevistas, não foi possível delinear o ponto em que uma decisão se torna caso para assembléia, a fronteira com a decisão autônoma é difícil de definir. A autonomia individual dos sócios é tida como sagrada, o ponto de basta é tacitamente estabelecido, mas parece impossível defini-lo de antemão. A impressão que se tem é que a regra é pessoal e depende exclusivamente da hesitação diante de um problema qualquer, em especial de uma insegurança quanto à cobrança dos demais

cooperados diante de uma decisão já tomada. O seguinte trecho, reproduzido de uma entrevista, é o que permite aventar esta hipótese:

P: Você, também tem autonomia para mudar?

R: Tenho.

P: Qual será o limite disso, da autonomia de vocês?

R: É quando eu acho que tem uma coisa grave, que vai gerar problema, e cada um tem isso na cabeça: o que ele pode tomar de iniciativa e o que ele deve levar para a assembléia. Pelo menos eu, eu falo, porque eu não quero ter problema com os vinte e sete daqui. Fulano fez isso e não avisou, então, eu passo para todo mundo [na assembléia...]. (entrevista com sócio-cooperado da EAT-Alfa).

A estrutura da fábrica é convencional. Cada setor tem um encarregado que coordena uma equipe de funcionários. Os encarregados são todos sócios, à exceção de um engenheiro, contratado para coordenar o planejamento. Apenas um setor, em que três sócios trabalham, não possui hierarquia pré-estabelecida. Nas entrevistas ficou claro que as decisões de contratação e demissão são de responsabilidade dos encarregados. Cada setor da fábrica organiza-se numa hierarquia baseada na habilidade dos operadores, típica de uma hierarquia de ofício – por exemplo, no setor de solda, há níveis: ajudante ou aprendiz, meio oficial e soldador 1, 2 e 3. Vale notar que a totalidade dos entrevistados declarou ter aprendido seu ofício na caldeiraria, muitos entraram na empresa como aprendizes e galgaram os níveis de especialização até o fim, todos trabalham na empresa há mais de dez anos, há um *ethos* de ofício muito evidente: o trabalho bem feito, a beleza dos equipamentos, o prazer em ver uma instalação operando com os produtos fabricados por eles, é uma constante. O respeito profissional entre os “cooperados” transpira em suas falas.

Uma regra importante estabelece que oportunidades de trabalho são oferecidas primeiro aos “cooperados” (sócios). Há um esforço deliberado em oferecer a chance de encontrarem, nas diversas funções da empresa, um lugar de realização profissional. A especialização é um fundamento importante para a empresa, mas, se o “cooperado” manifestar interesse em mudar de função ou atividade, demonstrando esforço pessoal para tanto, a oportunidade será concedida por todos. O contrário é também verdadeiro, se há necessidade de criar uma função administrativa, sugere-se a um sócio ocupá-la, no caso de ele rejeitar, sua vontade é respeitada:

O João (nome fictício) começou como presidente, na época era caldeireiro, então ele assumiu a parte da presidência, mas continuava caldeireiro, não é? Continuava caldeireiro, mas não tinha tempo para trabalhar [...] aí, depois mudou para a parte de encarregado. Depois passou para vendedor, hoje ele coordena as obras externas [...]. Na verdade, todos os cargos, que tem necessidade de ter na empresa, você tem que buscar, a primeira prioridade é dar para um cooperado. (sócio-cooperado da EAT-Alfa).

A maioria das pessoas que estavam aqui trabalhavam no braçal, que eu digo assim, na minha área também; hoje, a maioria está na parte de administração [...] inclusive eles me chamaram, queriam que eu fosse ser comprador, mas eu achei que não dava para mim, ainda não. Até tentei lá, uns dois dias, eu achei muita coisa para a minha cabeça. (sócio-cooperado da EAT-Alfa).

Há uma dimensão de grande interesse na estrutura criada: os cargos de direção são ocupados, mas as funções na fábrica ou administrativas nunca são abandonadas. O atual presidente eleito da empresa é torneiro e continua a exercer a função no setor. Quando surge uma demanda qualquer em que o presidente é requisitado, ele abandona seu posto na fábrica e faz as vezes de presidente. O mesmo acontece nos demais cargos de direção e no conselho de administração, todos exercem suas funções ‘originais’, e mobilizam-se em torno de problemas emergentes. Este modo específico de dirigir combina-se com a hierarquia apoiada na assembléia dando um caráter *sui generis* ao modelo de administração da EAT-Alfa.

Uma leitura convencional poderia identificar uma semelhança estrutural com os modelos de gestão colegiada, cujo funcionamento à primeira vista corresponde ao encontrado:

Colegiado gestor constitui-se em um arranjo de discussão das questões que envolvem uma organização, tendo como protagonistas a direção e as chefias dos serviços, além de ser um espaço de tomada de decisão política. Uma das características do colegiado gestor é ser uma instância de negociação e pactuação coletiva no interior da organização. [...] O colegiado consistia em reuniões semanais, entre as chefias dos setores do hospital e a direção, com o objetivo de debater os problemas, encontrar soluções e decidir sobre os rumos da organização. (ABRAHÃO, 2008, p. 96).

O referencial teórico dos grupos permite identificar uma dinâmica diversa nesta mesma estrutura. Impossível desconsiderar a trajetória do grupo na análise, a atenção deve ser dada à singularidade das interações, ao fato de que a estrutura é criação do próprio grupo, e não um modelo de gestão baseado num programa de interações e discussões. A gestão colegiada define o início de uma trajetória, um caminho que se inicia na organização e vai potencialmente em direção ao grupo. A estrutura da EAT-Alfa é o resultado de uma trajetória, de um grupo que se pôs na direção de uma organização. A evidência de uma estrutura em que se observa a sobreposição do grupo à organização parece indicar uma característica peculiar

das EAT. Ainda que a evolução, no caso em tela, tenha acontecido na direção de uma estrutura hierarquizada, ela não parece ser convencional. Elementos de funcionamento do grupo mantêm presença notável, dando uma dinâmica específica à gestão da empresa, ou “jeito de administrar”, como declarou um cooperado:

P: é, então, na reunião de sexta, os funcionários participam também?

R: Não, não, só os cooperados. As reuniões são para resolver o problema da firma [...] deu a maioria, faz. Deu minoria, não faz.

P: Ah! Então vota, tudo vota?

R: Então, como nós transformamos cooperativa em metalúrgica depois, nós trouxemos esse mesmo jeito de administrar para cá também. O presidente, o vice-presidente, tudo certinho, mas o jeito de resolver continua a mesma coisa. (entrevista com sócio-cooperado da EAT-Alfa).

Este “jeito de administrar” faz com que a separação entre atribuições técnico-produtivas e gerenciais não divida o grupo. Os diretores eleitos continuam suas atividades anteriores adicionando o encargo de direção, não há atribuições exclusivas de direção, elas estão sempre combinadas com funções de produção ou administrativas, ao surgir um problema, reúnem-se os diretores e decidem, no limite da autonomia acordado pelo grupo. Não há remuneração diferenciada para os ocupantes de cargos de direção, na verdade, todos “cooperados” têm remuneração idêntica, uma solução encontrada para garantir a coesão interna do grupo. Os cargos de direção aparecem, às vezes, como um fardo a carregar, e também como uma função aglutinadora a ser exercida por quem tem o dom:

P: Você se candidata a cargo de direção?

R: Não, não me peça, não me sinto bem, isso aí eu não gosto, entendeu? Eu prefiro mais é trabalhar na [... fábrica].

P: Você não se incomoda que os seus companheiros ocupem esses cargos?

R: Não, não. Se eu não me candidato a isso, como é que eu vou [... reclamar?]

P: Entendi. Então, você acha que não tem problema?

R: É, eu não posso ter ciúmes do presidente, se eu não quero ser candidato à presidência.

P: Você acha que tem muita gente como você? Que não quer [...].

R: Tem, tem mais gente.

P: É a maioria ou a minoria, você diria?

R: Eu acho que é a maioria, só que, inclusive esses que estão em certos cargos, um suplente e tal, porque tem que formar chapa, não é? Tem que ter o nome de alguém lá, e eu não tenho tempo para me [... (pensou um pouco)] quem tem jeito para dono são eles, entendeu?

P: (risos). Entendi. Não, eu te pergunto pelo seguinte, vocês estão aqui há sete anos, o mandato é de quantos anos na diretoria? É de três, não é?

R: Três anos, três anos.

P: E já repetiu?

R: Já repetiu, o João (nome fictício do atual presidente) já repetiu, está no primeiro ano do seu segundo mandato.

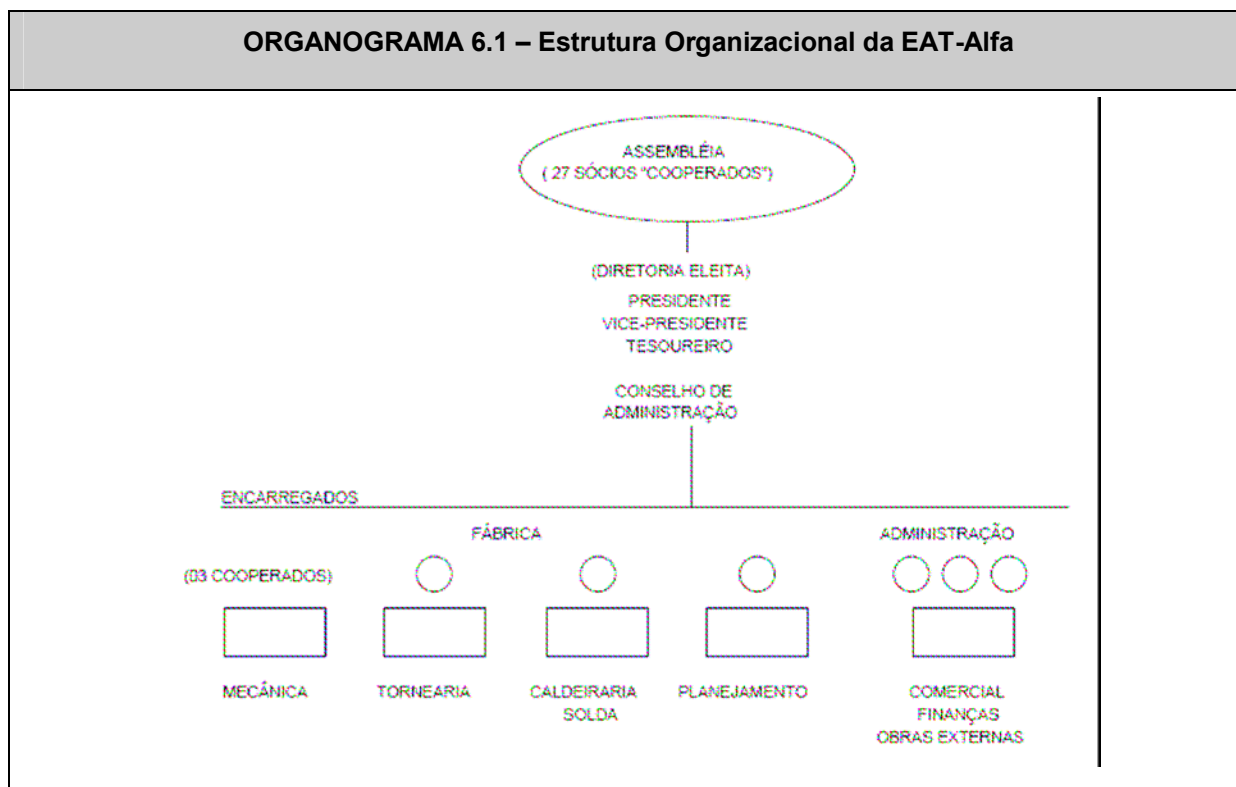
P: Teve oposição? Na eleição?

R: Não, não teve. [...] porque isso aí, que tem na cooperativa [... (corrigindo a si mesmo)] na metalúrgica, isso aí, só se você for meio parente de português, você não ganha nada mais por isso; então, rapaz, você vai pegar uma responsabilidade a mais, uma coisa a mais, se você não ganha nada mais por isso, entendeu? Quem vai querer dor de cabeça, tal e tal, se você não vai ter nada a mais.

P: Porque tem mais responsabilidade, não é?

R: Tem, tem. Você tem que lidar com o pessoal, tem que agradar todo mundo [...] muito jogo de cintura, tem que ser maleável, não é? Tem que [...] não pode estressar à toa, não é? Se o cara estressa à toa, acabou. (entrevista com sócio-cooperado da EAT-Alfa).

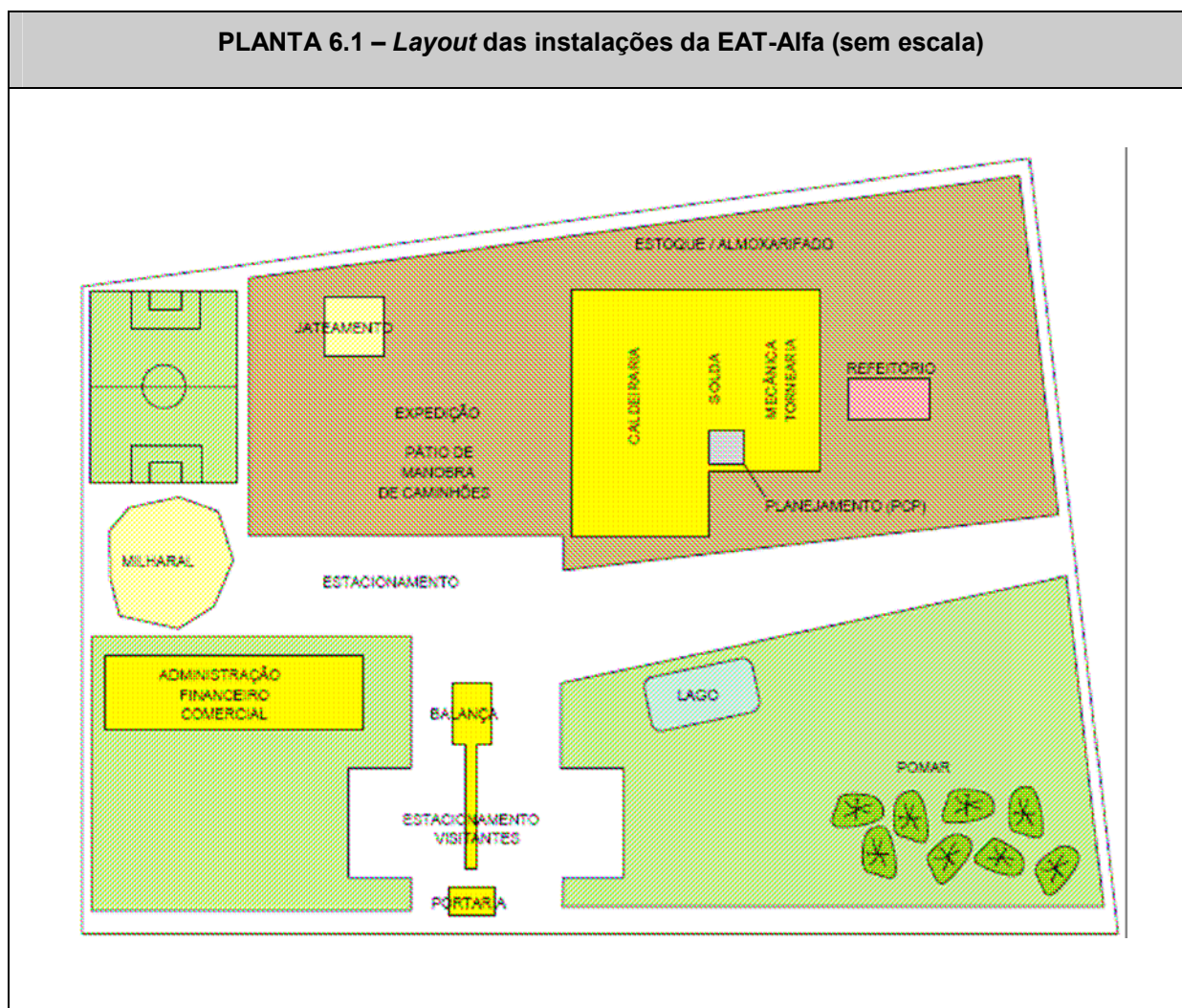
O desenho da estrutura organizacional da EAT-Alfa está representado no Organograma 6.1 e foi esquematizado com base em desenhos feitos com a ajuda de três cooperados. (Os desenhos realizados durante as entrevistas constam do Apêndice D).



Fonte: elaborado pelo autor

A empresa está instalada no distrito industrial do município, numa área de 100.000 m² que concentra todos os setores, além das instalações do prestador de serviço de acabamento. O galpão industrial mede 5.000 m² e está equipado com guindastes e pontes rolantes para movimentação do material durante o processo de fabricação. O terreno e os galpões são alugados, ainda pertencem aos proprietários da usina. Os equipamentos, em sua maioria, são de propriedade da EAT-Alfa, que investiu na expansão e atualização do maquinário, de modo a ganhar crescente independência dos equipamentos arrendados da antiga empresa, muitos já “encostados” conforme relatos. A maior parte dos investimentos foi realizada com financiamento conseguido junto ao Banco do Brasil. No setor administrativo, a empresa possui um sistema informatizado de gestão para as áreas comercial e financeira, há um sistema de desenho computadorizado no setor de planejamento, e está em processo de implantação um sistema integrado de gestão do tipo ERP.

A fabricação dos produtos é feita de acordo com os desenhos gerados pela área de planejamento. O sistema de coordenação entre os setores da produção é feito de maneira informal, a seqüência de operações é alvo de um plano conhecido de todos. Uma vez que o desenho chegue a um setor da fábrica, há intensa comunicação entre os encarregados que, conhecendo o processo de trabalho em sua totalidade, organizam-se avisando uns aos outros sobre o que está sendo feito em sua área. Quando uma operação está chegando ao fim, o encarregado do setor já avisa o responsável pela próxima operação, de modo que a produção flui com base num sistema de comunicação informal, o que é facilitado pela proximidade física entre as áreas: todas as operações de fabricação são realizadas num mesmo galpão. Os produtos semi-acabados são levados ao pátio de expedição por guindastes, onde está instalado o prestador de serviço de acabamento. Os produtos acabados permanecem no pátio, até serem transportados para os locais de montagem. O sistema de coordenação informal reflete a integração entre os encarregados, todos “cooperados”, tendo apoio na confiança mútua. Por outro lado, uma preocupação com a apuração dos custos de fabricação tem mobilizado o pessoal do planejamento, e a informalidade dos fluxos de trabalho impede um melhor controle dessa apuração. Por enquanto vence o funcionamento na base do grupo, que articula a fluidez dos processos de fabricação de modo notável. A Planta 6.1 exhibe um desenho esquemático das instalações da EAT-Alfa.



6.2.2 EAT-Alfa: o grupo

A formação do grupo. A ideia de propor a cooperativa à direção da antiga empresa partiu de um cooperado que participava do sindicato dos metalúrgicos na região. Ouvindo falar da Anteag, e dos projetos de EAT assessorados pela entidade, decidiu assistir uma palestra em São Paulo sobre o assunto:

A Anteag, na época, ia dar uma palestra em São Paulo, na Federação dos Metalúrgicos, e eles falaram justamente sobre isso, sobre a auto-gestão: empresas que faliram e passaram para os funcionários desempregados. E eu fui lá para saber como funcionava, porque isso interessava para nós. (sócio-cooperado da EAT-Alfa).

Circulava um boato de que a empresa iria ser fechada, não havia nada de concreto, ouvia-se “comentários”. Conforme relatos informais, o antigo diretor geral parecia trabalhar para dificultar os negócios, recusava contratos e esforçava-se por criar dificuldades. Os empregados ficaram com a impressão de ele queria desvalorizar a empresa para assumir o controle, comprar as ações e ganhar independência da *holding* controladora. A antiga direção esforçou-se por glosar o projeto da cooperativa. Daí a negociação ter sido proposta para a administração da controladora:

Estávamos já perto de fechar. Havia um comentário de fechar [...]. Eu tinha conversado, na época, com o gerente da administradora que cuidava da caldeiraria também, e propus essa idéia para ele, de não fechar a caldeiraria, mas que deixasse os funcionários, que tínhamos experiência, que sabíamos trabalhar, tentar [...]; e eles concordaram, desde que a gente tivesse uma empresa para poder gerenciar, porque você sair lá do chão da fábrica e, de repente, assumir uma empresa, a qual você nunca trabalhou com fornecedores, com clientes, não é? (sócio-cooperado da EAT-Alfa).

A primeira dificuldade vivenciada no processo foi “lidar com as pessoas”. A assessoria da Anteag é reconhecida como importante nessa etapa, as palestras ajudaram a entender como “lidar com os próprios sócios, que é uma das coisas mais complicadas que existe em uma empresa de autogestão. Nem todo mundo pensa igual, como são os dedos da mão [...]”. (sócio-cooperado da EAT-Alfa). As diferenças entre os sócios aparecem como obstáculo a ser vencido, e como algo incômodo de conviver. A esquiwa de ex-funcionários diante da proposta de formar a cooperativa se explica pela incapacidade de aceitar críticas, ver-se diante de outros que pensam de modo diferente. Superar o medo de aceitar a convivência em grupo e estar aberto a críticas é um fator importante de adesão. Outra explicação toma por certa a desconfiança na capacidade do grupo em “tocar o negócio”, os desconfiados abandonaram o projeto no início, por descrença, e retornaram depois que “a onça estava morta”. Quando foram rejeitados unanimemente pelo grupo, numa votação feita em assembléia:

P: Teve gente que saiu quando vocês propuseram a cooperativa, por que você acha que eles saíram?

R: Porque eles não acreditaram.

P: Eles tinham mais facilidade, tinham alguma oportunidade fora, ou alguma coisa assim?

R: Não, não, nenhum. Tanto é que foram uns oito funcionários, voltaram todos. Tem alguns que trabalham para nós, hoje. [...] É, teve alguns que não

quiseram de medo de lidar com pessoas [...]. De não aceitar, às vezes as críticas, não é? Outros, não aceitaram ficar, por acreditar que nós não tínhamos competência de tocar o negócio. Mesmo a gente insistindo, que dava certo, essas pessoas não quiseram ficar. Depois de montada a empresa, que a coisa estava rodando, nós estávamos já pegando serviço, aí, eles se ofereceram aí na porta, me procuraram, na época, teve uns dois ou três que me procuraram: ‘Olha, nós queríamos entrar’, eu falei: ‘Não, agora não! Agora nós temos que levar para a reunião. Se vocês forem aceitos, tudo bem. O meu voto, eu já falo para vocês, o meu voto é não. Eu acho que vocês deviam ter acreditado na empresa, no início. Agora, depois que a onça está morta, todo mundo quer, ué? Eu acho que vocês tinham que ter aceitado no início, então, o meu voto é não. O meu, agora os demais, você vai ver. Se a maioria aceitar, nós fazemos a documentação’.

P: Alguém foi aceito?

R: Não. Não aceito. (entrevista com sócio-cooperado da EAT-Alfa).

O terceiro fator de influência na criação da cooperativa foi uma dinâmica em torno do medo, o projeto oscilou, no início, entre duas grandes fontes de medo e insegurança. De um lado, o medo de enfrentar o abandono “lá fora”, de outro, o medo de enfrentar o desconhecido “aqui dentro”. Esta situação paradoxal manifestou-se pela resistência de alguns ao projeto da nova empresa, a consciência das barreiras para “disputar o emprego lá fora” parece ter sido mais forte do que o medo de enfrentar o desconhecido com o grupo que se formava. A frase que representa esta passagem – “melhor fazer e se arrepender, do que se arrepender de não fazer” – foi ouvida em duas entrevistas. O sócio-cooperado que lançou a idéia de montar a cooperativa teve importante papel para reunir as pessoas em torno do projeto, não por acaso foi eleito o primeiro presidente da cooperativa, tendo sido substituído na eleição seguinte. Eis como ele descreve os primeiros medos e a forma de superá-los:

A empresa, quando a gente foi montá-la, a cooperativa, muita gente ficou com medo. Eu falei: ‘Gente, mas não tem porque ter medo. Nós não vamos ficar com medo, nós vamos disputar emprego lá fora, gente!’ (enfático). Porque é que nós não pegamos isso para tocar? Nós temos que entender, nós não temos nada a perder. Se nós perdermos, vai ser pouco. Se nós virmos que não vai dar certo, ‘olha, não deu certo’, nós paramos. Opa! Vamos recuar, entendeu? Agora, nós temos que tentar. Antes a gente se arrepender amanhã, por ter tentado do que se arrepender de não ter tentado. (sócio-cooperado da EAT-Alfa).

O papel de liderança emergiu numa situação de dificuldade evidente para os proprietários da antiga empresa. A tensão gerada na cidade com o virtual fechamento da caldeiraria foi sugerida num dos depoimentos. É uma cidade com pouco mais de 30 mil habitantes, e a ameaça de desemprego parece ter sensibilizado a comunidade. O auxílio do sindicato local foi

importante fator de mobilização. A aceitação da cooperativa por parte dos ex-proprietários parece ter sido influenciada por tais fatores, partiu deles a contraproposta de criar uma nova empresa com todos os funcionários, rejeitada por alguns e aceita pela maioria:

A idéia da cooperativa partiu de nós, porque nós tínhamos o João (nome fictício do cooperado que propôs a cooperativa), ele chegou a participar da reunião [para discutir a cooperativa] com o sindicato. Aí, quando vem a *holding* (nome fictício) querendo fechar, o sindicato juntamente conosco propomos para eles: ‘vamos tomar a cooperativa? Não, vamos arrendar!’ Aí, nós trouxemos a solução para eles, que não sabiam o quê fazer com isso aqui, nós éramos um problema para eles, porque eles iam gerar o quê? O desemprego dentro da cidade! Daí o negócio, como é que foi? Então a proposta é: vamos manter, só que é para todo mundo, não tem distinção quem é o gerente quem é isso ou aquilo. (sócio-cooperado da EAT-Alfa).

A adesão à cooperativa tem na vivência de uma existência ameaçada importante fator. A falta de opção apareceu reiteradamente nas entrevistas, o fato da empresa situar-se numa pequena cidade do interior paulista reforça este aspecto, ao mesmo tempo dá uma dinâmica específica à vivência do grupo na passagem da não-opção à cooperativa. O empurrão em direção à nova empresa, aos poucos, ganha contornos de um projeto comum pela combinação de diversos fatores. Importante observar, nesta primeira etapa da trajetória do grupo, as dificuldades de ordem subjetiva enfrentadas por todos diante da não-opção que define a adesão ao projeto.

Dificuldade, a gente sentiu muita, não é? No começo, porque tudo para você começar, que você não conhece acha que a coisa é quase impossível. Mas, a gente não tinha muita escolha, porque a empresa em que a gente estava, em 98, veio a falir; em 99 surgiu a possibilidade de nós estarmos, juntamente com o sindicato, formando uma cooperativa, e nós nos unimos e houve muita dificuldade no começo, porque a gente não tinha condições de nada, não tinha noção do que era formar uma empresa, administrar um empresa [...].(sócio-cooperado da EAT-Alfa).

A superação das dificuldades “do começo” é relatada com visível carga emotiva. Há uma fase de ocupação do espaço em que as atividades do grupo se concentraram em dar vida ao local de trabalho, fazer reviver a caldeiraria abandonada. Foram cerca de 5 meses sem trabalho nenhum, em que se vivia com o pouco recebido do parcelamento negociado com a antiga empresa. Os que receberam menos parcelas passaram maus bocados. A situação ficou precária, relata um dos sócios, a ponto da prefeitura da cidade cogitar o fornecimento de cestas básicas para auxiliar os cooperados, o que não aconteceu. Noutra passagem, conta-se

que a falta de trabalho fez com que o grupo cogitasse remover uma ilha do rio próximo à cidade em que se construía uma hidrelétrica: “[...] a empresa ganhou a [concorrência] da hidroelétrica aqui da cidade, e surgiu uma mancha lá no rio, que era preciso tirar, era tipo uma ilhinha, e nós estávamos querendo ir lá, para ganhar esse serviço (risos)”. (sócio-cooperado da EAT-Alfa). Nesse período a estrutura do grupo estava em formação e o trabalho de procurar trabalho se alternava com a limpeza da área física da empresa, vigilância noturna e nos finais de semana, limpeza de banheiros, etc.:

A gente chegava aqui, de manhã, uns vinham de bicicleta, outros vinham a pé, quem tinha carro, vinha de carro, outros, às vezes tinham carro, mas para economizar vinham a pé. Nós não tínhamos condições de nada (enfático). O quê que nós fizemos na época? Nós compramos um punhado de enxadas, e às vezes, entre um servicinho, um que não estava trabalhando, outro estava correndo nas usinas [buscando trabalho], nós estávamos capinando ali fora [...]. (sócio-cooperado da EAT-Alfa).

Uma regra de sacrifício compartilhado estabeleceu-se nesse período. O grupo organizou-se de modo a dividir entre todos as tarefas penosas, definiram-se turnos de vigilância noturna, em finais de semana, limpeza de banheiros, de modo que todos contribuíssem com sua cota de sacrifício. O trabalho penoso é responsabilidade de todos. Nessa época, foi reconstruído um lago de peixes que o abandono transformara num grande buraco e foi feito um pomar ao lado do galpão da fábrica. O esforço de fazer o espaço mais convivial é permanente na EAT-Alfa, e sugere uma ponte entre a identidade do grupo e a espacialidade da empresa. A evolução do grupo tem correlato numa espécie de monumentalidade que se espalha como num esforço de colonização. O prédio do refeitório, o prédio da administração (que já está em fase de expansão) e o campo de futebol foram edificadas em diferentes períodos pelos cooperados, e marcam as conquistas realizadas ao longo do tempo.

O difícil começo foi também uma etapa de luta por reconhecimento externo, quando da saída para o mercado na busca de clientes. Ao mesmo tempo, essas dificuldades ativavam a violência interna do grupo. Do lado de fora, o signo do não reconhecimento parece ter-se fixado na “cooperativa”. O fato de o grupo ter se constituído nesta forma jurídica foi mencionado como um bloqueio à aceitação do projeto. A falta de confiança nas cooperativas da parte dos clientes demandou um sobre esforço na luta por reconhecimento:

Você tinha que fazer um trabalho de *marketing*. Para dizer que não ia fechar [...] Mas dá trabalho porque o pessoal não acredita em cooperativa, eles acham que, tem muita ‘coopergado’: o pessoal que montava e se mandava. [Mas,] foi indo, foi indo, nós nos pelejando daqui, procura dali, trabalhando em cima; aí, então, começou a engrenar, querer funcionar e nós, correndo atrás, trabalhando até sete, oito, nove horas da noite aqui, quando entrava um serviço; porque se não tinha serviço, nós limpávamos. (sócio-cooperado da EAT-Alfa).

A mudança da forma jurídica tem relação com a luta por reconhecimento, o que foi citado literalmente numa entrevista:

Eu tive uma reunião lá com alguns gerentes, diretores, quando eu falei que nós éramos uma cooperativa, o cara ficou com um pé atrás: ‘Oh, não! Cooperativa?’ ‘É, nós falamos, a gente trabalha como cooperativa’, então foi onde voltei atrás e falei para eles que a gente estava fazendo essa mudança para a empresa limitada. ‘Então, se for empresa limitada, você volta aqui’. (sócio-cooperado da EAT-Alfa).

A luta interna do grupo. Do lado de dentro, o grupo viveu uma divisão interna em que se misturaram fatores disciplinares, diferenças individuais de experiência e ofício, e diferenças de dedicação e esforço pessoal no trabalho – “[...] existiam no começo dois grupos, até o pessoal brincava que um era o PT e outro o PSDB (risos)”. (sócio-cooperado da EAT-Alfa). Os conflitos de ofício orbitavam em torno da remuneração, uma vez que o grupo era heterogêneo em termos de experiência e qualificação: ajudantes, operadores de máquinas misturavam-se a caldeireiros experientes, criando um ambiente de questionamentos mútuos. Os problemas disciplinares são os velhos conhecidos: horários, absenteísmo, ‘corpo-mole’. Outra área de conflito estava na eficiência produtiva de cada um e nas horas trabalhadas, variáveis para cada setor, a depender do serviço que entrava. A cizânia acabou produzindo um importante trabalho de grupo na gestão da violência interna, o acordo aparece sob o signo do “sofrimento”, como sinônimo de igualdade entre todos. A decisão de remunerar a todos com retiradas iguais nasce dessa lógica de um sofrimento compartilhado:

Dava muita desavença, ‘o que chegou mais cedo; o que chegou mais tarde ou o que faltou muito; aquele não produz como eu, ele deveria ganhar menos’. Chegou a um ponto muito importante, porque é difícil, às vezes a pessoa fala assim, ‘mas como? Vocês ganham tudo igual?’ Tudo igual. Não importa a função. Porque todos sofreram da mesma maneira. Todo mundo lutou teve dificuldades, tudo junto. Então, na hora de crescemos, nós não deixamos, nunca, isso sair fora. Nós sempre falávamos, ‘o dia que tiver

diferença de salário, vai ter divergência entre nós’, com certeza vai ter, porque existem aqueles que vão achar que ‘não, realmente eu não posso ganhar mais’ e existem aqueles que vão falar assim, ‘não, aquele não merece’, entendeu? Mas isso tem que ter, não só capacidade, mas tem que ter força de vontade, também. Porque, às vezes a pessoa tem muita capacidade, mas não a coloca em prática, não é?. (sócio-cooperado da EAT_Alfa).

Esse processo não foi linear, a história do “primeiro pró-labore” revela a generosidade de alguns membros do grupo para com outros mais necessitados. As parcelas recebidas dos direitos trabalhistas minguaram antes para alguns, e esses foram contemplados com retiradas maiores no início, aparentemente, devido a um acordo entre todos:

Quando saiu o primeiro pró-labore, que nós tiramos na época, foi uma coisa rapaz! Foi metade do que nós tínhamos combinado de salário, cada um tinha um salário combinado, só que não foram todos que receberam, aqueles que estavam precisando mais de dinheiro: o cara falou ‘rapaz eu não tenho mais nenhuma parcela!’. Esses recebiam primeiro. Quem tinha parcelas mais longas guardava um pouquinho, aí, esperava um pouco. Se eles precisavam, não saía para nós [...]. (sócio-cooperado da EAT_Alfa).

A tensão entre diferença e generosidade marca a dinâmica do trabalho do grupo na fase de luta. O tratamento diferenciado define o reconhecimento das diversas pessoas como singularidades, e, ao mesmo tempo, membros do grupo. É uma vitória diante do conflito interno inevitável entre o “reconhecimento do desejo” e o “desejo de reconhecimento”. (ENRIQUEZ, 1997b). As diferenças são re-configuradas pela identificação mútua, a consistência interna do grupo começa a se manifestar, e culmina na decisão de remunerar a todos igualmente. A auto-explicação pela via do sofrimento atualiza a origem do grupo, repõe sua trajetória na memória coletiva e impõe a cada membro o pertencimento por esta significação: uma união em torno do sacrifício. Este modo de construção manifesta-se em outras áreas da prática grupal, o sacrifício pelo trabalho em comum aparece em relatos de cooperados que se sujeitavam à necessidade do grupo quando necessário:

Nós pegamos uma tubulação muito grande, e só a gente aqui dentro não estava dando conta [...] Aí, eu larguei meu serviço na parte da parte mecânica, outro do torneiro tudo, para ficar tudo lá na chaparia, todo mundo foi fazer, ajudar. [...] Eu só ajudava, assim na parte de chaparia, não na parte de solda. Não adianta jogar na sua mão, se você não sabe, você tem que desmanchar tudo. Tocava a ponte volante, tocava na calanga, batia marreta, ajudava o caldeireiro [... virei] ajudante. (sócio-cooperado da EAT_Alfa).

Ao mesmo tempo em que o “serviço entrava”, o grupo gerenciava sua violência interna. Esta dupla polaridade sedimenta a união em torno dos valores compartilhados, destilados pelas práticas cotidianas. Esse é o momento em que a paranóia grupal se volta para dentro, o reconhecimento externo dá margem à fantasia de plenitude. A memória do “começo difícil” dá lugar à imagem de que é possível retomá-lo a qualquer momento e superar todas as dificuldades da transição: “Mas, se por acaso precisar voltar ao que era antes, a gente como dono, tem que ir atrás de novo [...] você vai fazer um [...] (pensa)] um orçamento mal feito aí, levar um prejuízo grande, ficar pendurado de novo, tem que correr atrás, começar de novo”, declarou um sócio-cooperado. A barreira do início está superada, o medo associado ao (re)começo perde intensidade. O projeto comum ganha, assim, dimensões inatacáveis e sagradas. O signo “empresa” reúne essas qualidades do projeto, o sacrifício é agora dirigido à efetivação da “empresa”. A auto-crítica externada pelos cooperados vem ancorada na consciência de que a “empresa” demanda um esforço pessoal de ajustamento, que adere sentido à participação de cada um no projeto, e sem o que não se é digno de participar dele. Projeto e grupo se fundem numa única significação, a “empresa” ganha a dimensão de causa a defender:

Já teve lugares, assim, que eu estava fazendo errado e não fui aceito, como na parte de encarregado, eu era muito exigente, não é? Eu tenho meus defeitos, é lógico, todo mundo tem, poxa! Então, eu sou muito sincero. Às vezes, o que eu tenho para falar para a pessoa, falo e pode estar o Zé ou o Mané aqui e ele vai ouvir o que eu falei para ele, esse é o meu defeito, não é? [...] De falar as coisas. Então, a maioria não gostou, fizeram uma reunião, vamos trocar, então vamos trocar. E aceito assim sabe? Aceito numa boa, eu acho que todos têm que ser desse jeito. Eu não estou dando certo aqui? Não! Olha, então, vamos voltar. Você vai voltar a ser caldeireiro. Aceito. É pela empresa, não é? (enfático) Desde que seja pela empresa, tem que ser aceito. (sócio-cooperado da EAT-Alfa).

A contrapartida se dá pelo direcionamento da violência interna a bodes expiatórios, é quando o processo de expulsão das “laranjas podres” tem início. O desajuste de alguns às exigências da “empresa” mobiliza a atenção do grupo, e eventos pontuais de indisciplina tornam-se motivo para punições. Aqueles que insistiram em desrespeitar as regras foram punidos reiteradamente, não demorou muito para que fossem expulsos. Os episódios de expulsão são vividos de maneira distinta pelos cooperados, alguns afirmam ter sido esta a decisão mais difícil já tomada pelo grupo, outros depositam na traição à causa as razões que levaram à

expulsão dos desviantes. Dentre estes, há o caso de um membro que teve sua saída motivada pelo ingresso num concurso público para o funcionalismo federal, o caso aconteceu no período inicial, mas é interessante porque as rugas internas com ele parecem ter sido freqüentes, sua saída foi vivenciada como um problema a menos para resolver: “[...] hoje ele é guarda rodoviário. [...] Nós íamos eliminar, mas nem precisou, graças a Deus!” foi o desabafo ouvido numa entrevista. Houve duas expulsões votadas em assembléia, estas foram aparentemente mais complicadas. Indagado sobre o limite de tolerância para com o comportamento dos sócio-cooperados, um deles relatou os motivos que levaram à expulsão de um cooperado e o modo como se realizou:

P: Vocês têm um critério? Qual seria o limite de problema que algum cooperado pode causar, vamos dizer assim?

R: O problema é prejudicar a empresa. Eu prejudiquei a empresa, eu já recebo a minha primeira carta de advertência.

P: Isso vocês decidem em na assembléia? ‘Olha, aconteceu isso, assim e assim, ah! O fulano fez isso’.

R: É. Por exemplo, a empresa precisa fazer um financiamento, então, não é aceito o financiamento, mas por que não foi aceito? Porque o fulano está com nome no Serasa, está com o nome no SPC, não é? Então, carta de advertência para ele. Aí, a segunda vez, o que aconteceu com um deles, a segunda vez, levou outra carta de advertência, o mesmo, a mesma coisa. Na terceira vez, nós precisávamos fazer [... o financiamento], estava tudo acertado para a gente poder pegar as máquinas, financiado pelo Banco do Brasil, uma linha de crédito muito boa, aí a empresa não pode fazer o financiamento, teve que fazer um financiamento pessoal e isso deu uma diferença de seis e meio por cento ao mês. Então, nós não agüentamos mais, porque aí é prejudicial para a empresa. Como é que você mantém, mantém uma pessoa, até porque no caso da cooperativa, ele é sócio e aí?

P: Era a época da cooperativa ainda, não é?

R: Era a época da cooperativa. (sócio-cooperado da EAT-Alfa)

Outro relato contrapõe as expulsões à união do grupo, enfatizando a tranqüilidade quanto à disciplina dos que ficaram. Relata também uma ajuda dada à viúva de um ex-cooperado, falecido no início do projeto. O membro que honrou a empresa é lembrado e celebrado com freqüência, por meio de sua viúva:

R: Hoje, não tem mais aquele negócio: ‘ah! o fulano faltou’. ‘Ah! Faltou? Ele deve ter tido algum problema dele lá!’. Ninguém vai ficar preocupado, se ele faltou, não é?

P: Mas, no começo tinha mais gente, acabou saindo o pessoal no meio, não é?

R: Acabou saindo, graças a deus. É como dizem, é até chato você falar isso, mas, você já ouviu falar que uma laranja podre numa caixa, ela contamina e

apodrece a caixa inteira? Um tomate podre numa caixa, se você não tirar ele apodrece toda a caixa? E graças a Deus [...].

P: Há um senhor que faleceu no trabalho, não é? Que era querido de vocês [...]

R: Era. A gente, acertou, deu tudo para mulher dele, hoje, todo ano a gente leva alguma coisa para a esposa dele [...] fim de ano, a gente sempre quando é preciso também, nós nunca negamos, entendeu? A verdade é que acertou tudo direitinho com ela, mas, sempre, às vezes é preciso, tem um genro meio enrolado, acaba catando [...]. (entrevista com sócio-cooperado da EAT-Alfa).

Os sentimentos com relação aos excluídos é ainda vivenciado, pois numa cidade pequena os encontros são inevitáveis. A pergunta sobre a situação de reencontrar os ex-cooperados foi feita numa entrevista em que surgiu a oportunidade de o assunto ser levantado. Se algo ficou do episódio, “ficou bem escondido”:

P: Esses que acabaram saindo, eles eram, também, antigos?

R: Eram. Eles eram sócios, também.

P: Tinham vindo da caldeiraria? Moram aqui na cidade?

R: É. Moram ainda.

P: Vocês conversam com eles, ainda?

R: Conversa, ué, talvez eles já tenham notado que eles estavam errados, não é? Não é possível que a cabeça deles só, se é vinte e sete cabeças contra a dele, e alguém achar que estava certo!

P: Ficou alguma coisa? Pelo jeito, superou e continuou amigo!

R: Se ficou foi bem escondido, não é? (risos).

P: Continua amigo?

R: Continua, assim, não conversa igual era, mas também não briga.

P: Entendi, e a reunião? Votação e [...]

R: Exclusão.

P: E aí, choraram?

R: Não, não. Só viu o que nós pesamos, não é? Porque já sabe, todo mundo sabe se está agindo certo, se está agindo [...] o que o outro está pensando [...] tem pouca gente, o contato é muito [...]

P: Você acha que você já consegue prever, mais ou menos, o que cada um vai pensar das coisas?

R: Razoável.

P: É?

R: É. Razoável, porque a gente conhece a pessoa, não é? A gente aqui, quantos anos? Oito, sete anos aqui dentro; fora o que trabalhou antes: é a convivência do dia-a-dia, a gente fica mais aqui do que em casa. (entrevista com sócio-cooperado da EAT-Alfa).

A estabilização do grupo. O signo “união” emerge em contraponto a este processo, assegurando o acerto da decisão de separar o joio do trigo, a palavra é repetida por todos como referência à solidez do grupo e como explicação para o sucesso do empreendimento

coletivo. A singularidade com que cada um aparece nos relatos é notável, o cuidado entre os cooperados em expressarem-se afetivamente quando falam dos outros membros do grupo é evidente. Há sempre uma descrição das qualidades, da maneira de ser da pessoa, das conquistas em termos de trabalho bem realizado, de modo a deixar claro para o visitante-pesquisador que a pessoa é especial. A “união” de todas essas singularidades resulta numa superação da intensa vigilância mútua cotidiana, que se realiza pela integração da lei do grupo em cada membro. A estabilização produzida permite o apoio dos sujeitos no grupo, a identificação mútua assegurada oferece a coesão interna como uma certeza manifesta nas ações de solidariedade entre irmãos amigos. O grupo fraterno se deixa mostrar como estrutura resultante de toda a trajetória. Os exemplos de união são contados com orgulho para demonstrar a fraternidade no seio do grupo:

P: Eu entendi o seguinte, que vocês não eram muito unidos, quando trabalhavam aqui, como empregados [...]

R: Não...

P: Mas, depois que fizeram a cooperativa, vocês ficaram muito unidos.

R: Muito unidos (enfático). Nós ficamos um grupo fechado.

P: Inclusive, fora daqui, vocês, também, se encontram?

R: Encontra, todo o dia, às vezes sábado, domingo a gente se encontra ali no bar [...]. Olha, para você ver, há uns três ou quatro anos, não tem precisão, aconteceu um acidente com um cooperado. Ele tinha ido para Piracicaba, buscar uma peça [...] e aí, tinha chovido, bateu! [...] Tinha uma subida, voltou, bateu no meio do canteiro, passou mal, o cinto prendeu, ele foi e voltou. Mas, ele foi e voltou e o sangue foi. Na volta, o sangue ficou, deu problema. [...] Ele ligou para nós, socorremos ele, trouxemos para a Santa Casa. Um ligou para o outro, daqui a pouco estavam os vinte e sete lá, tudo em volta. Estava todo mundo lá. Um ligando para o outro: ‘olha, vem para cá, que aconteceu um acidente’, então chegou todo mundo. O quê que aconteceu? Os três foram lá na pista, eu fui buscar ele, os outros resolveram, catou e pôs dentro da ambulância, foram dois carros, um na frente, outro atrás e levamos ele dentro do hospital, operou, esperamos operar, todo mundo [...].(entrevista com sócio-cooperado da EAT-Alfa).

A “união” parece ser celebrada na reunião de sexta-feira, é quando o “grupo fechado” “lava a roupa suja” (frase composta por dois depoimentos). Este caráter ficou evidente pela negativa à intenção do visitante-pesquisador em realizar uma observação do ‘ritual’. Foi numa conversa informal que eu externei minha vontade de observar “da janela” a reunião, solicitando-o a um cooperado que me acompanhava, mas ele não titubeou na negativa: “Ninguém entra nessa reunião”. Contou-me que, em toda história da EAT-Alfa, somente duas pessoas estranhas ao grupo entraram para prestar informações e depois de responderem as questões solicitadas se

retiraram. De acordo com o relato, uma vez um advogado foi convocado para esclarecer questões relativas à nova empresa, uma segunda vez um relatório da situação financeira foi solicitado ao empregado responsável.

O lado de fora da reunião foi observado nas visitas realizadas à empresa em duas ocasiões. Os empregados da fábrica seguem fazendo suas tarefas, eventualmente um ou outro cooperado sai da reunião para acompanhar o trabalho. Na administração, a reunião é seguida de longe, os telefonemas são bloqueados, os empregados esperam pela saída dos cooperados para passar os recados ou fazer perguntas, ninguém se aproxima ou interrompe. Às vezes o tempo é aproveitado para resolver questões entre os empregados do setor administrativo, “eles fazem a reunião deles, e nós fazemos a nossa”, ouvi do responsável pela gestão contábil-financeira. De outro lado, percebe-se certo relaxamento nas tarefas, é um momento de passear na *internet*, das mulheres consultarem o livreto de venda de cosméticos que uma delas trouxe, das brincadeiras, dos comentários sobre a tintura e o novo corte de cabelo, etc. Vale notar que as mulheres trabalham no escritório em funções administrativas e não há chefia exercida por elas. As reuniões são realizadas na copa, no prédio do refeitório, ao lado do galpão da fábrica. A funcionária responsável pelo refeitório aguarda o fim da reunião na recepção (prédio da administração), e engata na conversa com a recepcionista. O período da reunião cria um momento de convivialidade no escritório, intensificam-se os contatos informais. Nesse tempo de espera, “acabou a reunião?” é uma pergunta que se ouve com frequência.

A reunião é o espaço da diferença zelosamente administrado pelo grupo. As discussões e críticas entre cooperados têm aí um lugar de sua manifestação na maior intensidade. Os signos “sinceridade” e “transparência” definem a atitude de todos nesse encontro semanal. Fui informado de que há discussões acaloradas e votações apertadas em certas decisões. O horário de início da ‘missa’ semanal é sagrado: sete horas; e não tem hora para acabar. Já aconteceu de chegar a hora do almoço para que todos se dessem conta de que tinham que tomar uma decisão. A possibilidade de manter o encontro semanal é resultado do crescimento da empresa, no início os encontros eram mensais, dada a premência de tempo frente a demandas da produção:

P: Nesse processo de ajuste, houve muitos desajustes no meio do caminho e brigas, essas coisas?
R: Teve.

P: Alguém teve que chegar e falar “Você não dá para essa coisa. Você está insistindo em ficar aqui” e tal [...].

R: Teve. Às vezes, não na minha área, mas na área de outros, já teve.

P: Como resolve?

R: Reunião.

P: Como? Na base da conversa?

R: Conversa, porque a gente é assim, sabe? Nós procuramos jogar bem aberto, um com outro, nos procuramos usar a sinceridade, acima de tudo, então, [...] nas nossas reuniões nós somos acostumados a colocar tudo (enfático). Tudo, porque só estamos nós, então, nós colocamos tudo ali na mesa. Aconteceu isso, isso e isso e achamos que não é o que todos querem, então vamos conversar. Sendo alguma coisa de levar à votação, faz a votação. Maioria acabou! Não tem conversa, aquele que perdeu, tem que ficar quieto, e é assim que a gente faz.

P: Nesse tempo todo, a reunião de sexta foi decidida desde o começo?

R: Não, no começo não tinha tempo [...] nós fazíamos reunião, mais ou menos uma vez por mês. Não dava tempo, nós éramos em pouca gente para trabalhar, sabe? Eu era o presidente, mas eu trabalhava na fábrica, também [...]. (entrevista com sócio-cooperado da EAT-Alfa).

As pautas semanais são elaboradas pelo presidente, num processo informal de consulta mútua, mas, não são impostas na condução das discussões. Ouvi de um cooperado que durante uma das reuniões ficou patente a tensão vivida pela pessoa do presidente diante de algum problema (que ele não soube dizer qual era), fazendo com que o grupo se mobilizasse para acalmá-lo. A reunião foi inteiramente dedicada a cuidar desse mal estar de um dos membros, quando ele deu a entender que estava mais calmo, acabou. Abandonaram a pauta nesse dia. A dedicação do grupo a cada um dos membros é sinal de um grupo coeso, de um “bom grupo”. Aqui se insinua a ilusão grupal, a mensagem “somos um bom grupo” é aliada dos signos “união”, “sinceridade” e “transparência”:

R: O principal, que eu reitero, eu falo para muita gente, é a união. Se você não tiver união no grupo, qualquer coisa que você montar, não vai dar certo. E confiança. São duas coisas: união e confiança. Você pode confiar em um companheiro seu que vai pegar o carro aqui e, lá em Minas, vai negociar não sei quantos milhões. Tem que confiar nele! Vai lá negociar certo e que vai sair certo aqui também, para dar confiança para quem negociou. É isso o primordial para uma cooperativa que nós montamos e, agora, para a metalúrgica que nós montamos, também. É igual.

P: Então, o sistema é a mesma coisa?

R: A mesma coisa.

P: Então, só mudaram a forma jurídica, praticamente, não é? De resto, continua, não é?

R: Só, só. A mesma coisa; mas, o fator primordial, que eu falo para você é a união.

P: Você diria que na autogestão, o segredo é justamente união e confiança?

R: É. Isso aí. [...] Uma coisa transparente, porque, sexta-feira nós sentamos aqui. Mas, se você falar assim, a unanimidade é burra, porque não adianta todo mundo [... concordar]. Mas, quando você vê o negócio debater, nós somos vinte e sete, às vezes fica catorze a treze, o negócio fica ferrenho (enfático). Um defende seu lado, outro defende o dele, um Deus nos acuda. (entrevista com sócio-cooperado da EAT-Alfa).

O apoio do grupo nas decisões mais difíceis é um mecanismo estabilizador fundamental para seus membros. As reuniões podem ser realizadas com a ausência de um ou outro, mas o mecanismo de decisão coletiva é sagrado: “difícilmente reúne todo mundo, porque está numa obra, o outro está viajando, mas se tem que decidir alguma coisa, tem que ter maioria, se não tiver, não decide” (sócio-cooperado da EAT-Alfa). Esta dinâmica que coloca o grupo no centro das diferenças é o que possibilita avançar da estrutura grupal na direção de uma organização produtiva: a “empresa” está apoiada no grupo.

Transição entre grupo e organização: os sinais da organização. A autogestão não é mencionada espontaneamente pelos cooperados. Incitados a defini-la associam-na à “união”. “Autogestão? Eu definiria numa palavra só: união” declarou um cooperado. A construção dessa espessura entre os cooperados e o grupo, dada pelo signo da união, define bem um envelope grupal, que o “grupo fechado” já permitia antever. A espacialidade psíquica consubstanciada na reunião de sexta-feira (dia que antecede o final de semana, permitindo a cada um a ‘digestão’ das divergências) é o lado de dentro e tem contrapartida num lado de fora solidamente constituído. A idéia de que o grupo é um fenômeno transicional (ANZIEU, 1993) corresponde a esta situação em que a solidez interna incita o confronto com a realidade externa, dado seu caráter de camada protetora das angústias de despedaçamento e desintegração pessoal. O sucesso do projeto dá sentido às projeções e identificação mútuas, o ego ideal de cada um tende a coincidir com o ego ideal do grupo. Nesse caso, ego ideal e ideal de ego alimentam-se mutuamente, o grupo é um projeto que orgulha os seus membros, é uma obra sua. A memória do processo aparece no registro da vitória sobre as dificuldades, dado o reconhecimento dos outros quanto à “aura excepcional” do projeto do grupo (ENRIQUEZ, 1997b):

A gente pegou todo mundo, é como se nós tivéssemos afogando (risos), e falasse nesse barco tem que caber todo mundo. Estávamos ali num barco e ele está furado, vamos tirar a água dele, para poder mostrar serviço para o pessoal (os outros: o mercado). (sócio-cooperado da EAT-Alfa).

Os cooperados exigem de si mesmos a condição de seres exemplares para a empresa. O ajuste pessoal ao projeto se dá em duas frentes. De um lado, a busca por uma função produtiva condizente com capacidade de cada um. De outro, o respeito à lei do grupo, agora convertida em lei da organização. O sinal da integração individual à lei está no autocontrole exigido de cada um, o que é sempre reforçado pelo olhar do grupo sobre o seu membro. Atualmente, a estabilização das regras alcançou o ponto em que não há cobranças mútuas neste quesito, mas isto foi o resultado de um trabalho do grupo em construir-se na direção de uma organização. A reunião de sexta-feira é também uma garantia de que esta obra estará permanentemente posta como um projeto *de e para* todos, e todos devem demonstrar ininterruptamente esta autoria estampando-a nas suas práticas cotidianas:

P: Tem cartão de ponto?

R: Não. Os sócios não. O sócio é mais na cobrança, mesmo [...] se o cara chega atrasado demais, já aconteceu, [...] até eu estava no meio, não é? Eu, o fulano, o cicrano (fala nomes de cooperados), nós estávamos chegando um pouquinho atrasado, na faixa de cinco minutos, aí levou para a reunião, os demais não aceitaram, não é? Chegou na reunião e nós achamos que todo mundo tem que cumprir seus horários. Eu, mesmo, falei “Não, olha, está certo”. Acho que nós deveríamos dar exemplo e você está certo em cobrar, está certinho, tem que ser assim mesmo. A idéia da auto-gestão é uma idéia boa, é excelente. Só que as pessoas tem que ter responsabilidade, as pessoas têm que colocar na cabeça que é uma empresa e a empresa é um bem de todos. [...] Tem que estar todo mundo ali. A autogestão, para nós foi uma coisa muito interessante, não é? Conheci lá na Anteag outras empresas que estavam, assim, maravilhosamente bem. [...] Hoje, nós, também, não pode falar que a gente está ruim. (entrevista com sócio-cooperado da EAT-Alfa).

Estar “maravilhosamente bem” é um estado de plenitude, que faz da disciplina apenas um detalhe: o esforço pela obra maravilhosa vale qualquer sacrifício. É preciso demonstrar-se digno e a autodisciplina é uma prova diária de dignidade. Caso contrário, “leva para a reunião”. A estabilidade do grupo ocorre simultaneamente com o encaixe de cada um dos membros no projeto comum. A dedicação ao trabalho cotidiano ganha a cena, é o sinal de que uma organização está sendo gestada, de que o “barco furado” foi esvaziado e o que o trabalho de mostrar trabalho pode ser realizado. O apoio mútuo na busca de um lugar para cada pessoa demandou intenso trabalho do grupo, e o resultado é a sensação de que “estamos melhorando a cada dia”:

R: No começo, a gente não tinha experiência em nada. Hoje que a gente está, a cada dia tentando melhorar.

P: Teve muita mudança no processo, gente que trabalhava em um setor foi para outro?

R: Teve 95% de mudança. Porque se não vai dar certo, você vai [... ter que mudar]. O Fulano (fala o nome de um cooperado) era torneiro, mas trabalhava mais na parte de administração [voltou à tornearia]. O Beltrano (fala o nome de um cooperado) na época da caldeiraria era da fábrica, ele agora está no acompanhamento de projeto. O Cicrano (fala o nome de um cooperado) começou como presidente, na época quando ele era caldeireiro, então ele assumiu a parte da presidência, continuava caldeireiro meio assim, porque ele não tinha tempo para trabalhar, aí, depois já mudou para a parte de encarregado, aí, depois passou para vendedor, hoje ele coordena as obras fora. Eu, também já mudei três vezes aqui, são poucos os que ficaram, mas ainda tem os que começaram naquele lugar e ficaram. (sócio-cooperado da EAT-Alfa).

A consciência do processo é nítida na declaração. De outro lado, aparece o mercado e as vitórias da empresa. A passagem por uma crise intermediária, superada pela capacidade gestonária do grupo, é um sinal de que a organização resultante desta busca por alocar as pessoas em diferentes lugares e funções, trabalho individual e do grupo, ofereceu resultados sólidos. A certeza de que o mercado beneficiou este trabalho confirma o acerto na opção do caminho escolhido para a empresa. As oscilações de mercado são tratadas como eventos que não conseguem abalar a solidez do grupo, o investimento na especialização de cada um tem apoio na competência do conjunto, que mantém e dá suporte afetivo aos integrantes. A capacidade de gestão da empresa é relacionada a esta mistura feliz. A luta está agora situada na arena da organização, o mercado e a inserção favorável da empresa mobiliza a todos:

R: Depois que nós assumimos, nos primeiros meses foi [...] difícil, mas nós chegamos a ganhar dinheiro. Depois de uns dois ou três anos, nós tivemos uma pequena crise, nesse intervalo, faz uns três ou quatro anos, nós tivemos uma crise, que nós chegamos até a ir ao banco [...] Mas, não assim [...] quanto ao salário, conseguimos ainda manter, mas, tivemos que ficar um tempos no vermelho e correr atrás. Lutamos muito para poder sair do banco. Mas, chegamos a ir ao banco, sim.

P: Então, você diz que, existe uma relação, na sua opinião, entre o bom relacionamento de vocês e o bom andamento dos negócios?

R: Eu acredito. Só que hoje, a gente é também favorecido com o setor. O setor, hoje, nos favorece: o mercado [de equipamento para usinas] é grande, viu? Dá aquela esfriadinha aí, por exemplo, dois meses, dá aquela queda e tal, [...] mas, hoje, a gente ainda considera que está em alta. (sócio-cooperado da EAT-Alfa).

A entrada dos funcionários acontece quando “a engrenagem já estava rodando”, e a maior parte do trabalho do grupo já realizada. Os primeiros funcionários contratados substituíram os cooperados nas funções penosas, memorizadas como marcas do período de “sacrifício”. O trabalho de vigilância e limpeza é o primeiro a ser feito por funcionários contratados. Aos poucos eles foram “ensinados” para trabalhar na fábrica. Não há problema em pensar a autogestão combinada com a presença de empregados, porque ela é associada ao trabalho do grupo, e os funcionários aparecem como resultado do êxito de um projeto:

P: Então aqui, você diria que aqui, a gente pratica autogestão, aqui na empresa?

R: Aqui pratica.

P: E como é a relação dos cooperados com os funcionários?

R: A gente, bom, pelo menos da minha parte, eu trato os funcionários como um de nós. Para mim, não tem diferença.

P: Não?

R: Não, não. Não tem diferença. A gente joga bola juntos, às vezes, eu paro no bar junto com eles, a gente bate papo, apesar de eu não beber nem nada, mas a gente fica muito tempo conversando. Quando eles precisam da gente, a gente está aí, à disposição de ajudar, sabe? Então, eu não vejo diferença, da minha parte não. E dos demais, também, a maioria é amigo. A gente era amigo antes, não é?

P: A maior parte do pessoal é da cidade, não é?

R: É tudo daqui, ou da outra aqui pertinho, não é? E outra, não é? A empresa, hoje, a nossa empresa, graças a Deus, é uma empresa que anda bem certinha, sabe? A gente procura, ao máximo, andar certo, dentro da lei, o pagamento, não tem esse negócio de quinto dia útil não, o pagamento, às vezes saiu, o pagamento saiu no feriado, o pagamento venceu no dia trinta. Então, o rapaz, um novato, um rapaz, eu falei: ‘Olha, a gente paga no dia trinta’, e ele ‘o que?’. Não, não é que paga no dia trinta, às vezes o dia cinco vai cair no domingo, nós pagamos dia três. Para nós, tanto faz. Nós estamos com o dinheiro lá, o dinheiro é seu. E a gente vai e faz o pagamento. Se a folha não fica pronta, não dá tempo, mas se ficar pronta dia 28, paga todo mundo no dia 28. Viu? Então, o rapaz: ‘lá onde eu trabalhava eu recebia só depois do dia três’ (risos). Então, veja, a satisfação da gente, não é?

P: Entendi.

R: Então, em relação à autogestão com os funcionários, eu acho que nossa relação com eles é muito saudável. Todos são amigos aí, não é? De vez em quando aparece algum, um ou outro que tem problema, mas, a gente soluciona logo e pronto. Vê se pode ajudar, se não pode [...](sócio-cooperado da EAT-Alfa).

A generosidade interna do grupo transborda para a relação com os funcionários, isto é entendido como uma conquista e sustenta a imagem do projeto maravilhoso. De outro lado, o sucesso ganha o sentido de uma dívida e a relação com os funcionários é uma maneira de quitá-la. “Graças a Deus” é uma frase sempre repetida em associação ao sucesso da empresa,

se a divindade revelou sua generosidade para conosco é preciso de alguma maneira devolver isto a ela. A inalcançável restituição de tamanha dádiva define não só a relação com os funcionários, mas também com outros grupos sociais necessitados: “Hoje, a gente faz as coisas não para aparecer, mas, hoje, tem muitas entidades aí, a gente está sempre ajudando, sabe? Tem muitas entidades que a gente está sempre, graças a deus, ajudando” (sócio-cooperado da EAT-Alfa). A dívida não aparece como algo gratuito, mas como resultado de um esforço de organização e busca de conhecimento que aos poucos foi sendo aprendida pelo grupo. O controle da violência interna é associado ao respeito que organiza as interações inter-grupais, do outro lado busca-se (re)conhecimento. A ajuda divina se revela na paciência com o desengate dessas duas fases, necessárias para o sucesso de uma “sociedade”:

Hoje, todo mundo briga, sabe? É lógico, tem hora que, é normal, que discute mais, mas tudo dentro do limite, dentro daquilo que pode ser feito, não aquela agressão. Então, nós aprendemos a, como eu te falei, a respeitar. Eu acho muito importante em qualquer sociedade é o respeito. [...] As pessoas são limitadas em certas coisas, mas, você sabendo respeitar isso aí, com certeza, você vai ter sucesso. Qualquer pessoa que tentar montar alguma coisa, e souber respeitar o outro e procurar, quando for fazer alguma coisa em sociedade, antes de qualquer coisa, buscar conhecimento, buscar alguém que traga para você alguma coisa, digamos assim, de preparação para o mercado. Você vê? Se entrar de cara, como nós entramos, é porque Deus foi bom demais conosco. Não é todo mundo que tem essa sorte não. Nós entramos de cara lavada, sem saber nada, dando a cara para tapa, então não é dessa maneira. Mas, graças a Deus, estamos aí, mas só que eu acho que as pessoas têm que se preparar, buscar conhecimento. (sócio-cooperado da EAT-Alfa).

A experiência de ter sido funcionário é também um fator preponderante na construção dessas relações. Os encarregados têm autonomia para contratar, a necessidade ocorre por demanda na produção. A proximidade dos setores no galpão da fábrica permite aos encarregados conhecer todos os funcionários de todos os setores. Se algum deles demonstrar-se empenhado, mas inapto para uma atividade específica pode ser convidado a mudar de setor. Isso acontece muitas vezes nas reuniões de sexta-feira, quando o grupo é avisado de uma eventual dispensa e decide manter a pessoa, desde que haja necessidade em outra área. O sistema de promoção é tradicional e definido pela habilidade de cada um: ajudante ou aprendiz, meio oficial, e oficial 1, 2 e 3, por exemplo, no setor de mecânica. No caso do funcionário ser iniciante ou desconhecido faz-se um teste, contrata-se muitos ajudantes que são ensinados na empresa e promovidos, de acordo com sua evolução e empenho. Não existe plano de carreira formal, documentado, e o acompanhamento das atividades dos funcionários se faz pela convivência

cotidiana. As distâncias com os funcionários são tidas como certas, mas a atenção e o respeito com eles é regra:

P: Você acha que os funcionários vêem vocês como patrões?

R: Vêem, vêem, sim. Principalmente esse no meu setor, a gente precisa [...] a gente trata bem porque a gente, também, já foi funcionário. Sabe que não pode: igual a gente, se for tratado com casca e tudo, é chato isso também, não é assim? A gente está trabalhando, chega, assim, e passa para ele, a gente faz normal, beleza, tudo, quando não tem [...]

P: Dá bronca quando precisa também?

R: É, mas apesar de que esse aí do meu setor é muito bom, esse mesmo estando parado, já quer serviço, não é?. (entrevista com cooperado da EAT-Alfa).

A organização. As conquistas realizadas ao longo do tempo marcam as narrativas sobre a organização. A EAT-Alfa possui 60 clientes ativos e as encomendas se mantêm estáveis, ocupando a fábrica e dando pouca folga aos cooperados. A organização ganha seus contornos a partir de preocupações com a eficiência do trabalho e a qualidade dos produtos. No setor de atuação da EAT-Alfa é necessária a inspeção e certificação do produto entregue por empresas especializadas. Há algum tempo foi contratado um consultor-engenheiro para orientar os cooperados na gestão dos processos produtivos e na implantação de sistemas de qualidade. Desde então, essas atividades foram incorporadas às práticas de fabricação, mas não ao sistema de gestão como um todo. De fato, numa conversa informal foi revelado que o consultor-engenheiro não entendia bem o sistema de decisão coletiva implementado, a lentidão o incomodava e ele argumentava que poderia prejudicar a eficiência da empresa. Como resultado deste trabalho, um grupo de cinco cooperados dedica-se ao estudo e implantação da qualidade. Os relatos sobre este processo sugerem uma rejeição ao tipo de prática exigida. Tentou-se implantar ginástica laboral, os “5 S” e há a intenção de buscar certificações ISO. A ginástica laboral foi um fracasso, os cooperados a rejeitam tacitamente, os funcionários os seguem. As reuniões de sexta-feira foram palco de debates a este respeito, mas o esforço dos responsáveis pela qualidade tem sido em vão. A inspeção de qualidade no processo de fabricação parece estar sendo aceita mais facilmente. Quanto aos “5 S”, nada foi realizado a não ser palestras, um cartaz já desbotado fixado no refeitório mostra a campanha interna encetada para a sensibilização dos cooperados. Sem resultado!

A fábrica não é um primor de limpeza, mas há faixas amarelas pintadas no assoalho e tapumes protetores entre os setores. Todos os funcionários trabalham com fones, óculos, mas sem

capacete; no setor de solda, usa-se protetor facial e vestimenta de couro. A entrevista com o cooperado que se dedica à qualidade sugere um grupo não aderente ao sistema, talvez porque perceba um tipo de reconversão ‘espúria’, que não reflete as preocupações do ofício bem realizado, significação nuclear do “trabalho bem feito”. As tentativas parecem ser experimentadas como uma interferência indesejada no andamento do trabalho na fábrica. Há, entretanto uma necessidade de adotar certos procedimentos para elevar a aceitação dos produtos no mercado, que ainda não foi sentida de fato. O cooperado responsável pela área comercial sugere que a norma ISO 9000, por exemplo, facilitaria o acesso a novos clientes, principalmente em novos mercados que se pretende explorar. Este conflito em torno da organização, não afeta diretamente a dinâmica do grupo, talvez por isso manifeste-se como resistência:

P: Você falou que você tem um problema aqui, porque a fábrica é muito suja, não é?

R: É muito difícil deixar limpo, [...] nós implantamos [os ‘5 S’], não tivemos sucesso, a verdade é essa.

P: O pessoal reclamou?

R: Na verdade, os ‘5 S’, mesmo você gerenciando, tem que ter a participação de todos, só você não consegue; e aí, não teve e não funcionou. Na verdade a gente tem que avaliar como um fato negativo, não é? Como eu estou te falando: eu acho que é falta de empenho mesmo, deles.

P: Na reunião de sexta, você não esperneava com todo mundo?

R: É porque, na verdade, era uma comissão. Era eu e mais cinco, então, todos nós cobramos, chegou o ponto até de desanimar todo mundo [...].

P: Um sistema desses, se você precisar ficar cobrando não vai funcionar, não é?

R: É verdade. É difícil. Como quando nós implantamos a ginástica na parte da manhã. Você vê que à tarde tem oitenta funcionários, eu chego aqui tem dez fazendo ginástica, como é que você faz? A empresa está investindo. Só que o funcionário não traz um [retorno], e para você obrigá-los, fica difícil. Se você mandar ele embora, você prejudica a empresa.

P: Mas, os funcionários de que você fala, inclui funcionários e cooperados também?

R: Funcionário e cooperado também. Tanto cooperado como funcionário: têm os que resistem mais, têm os que resistem menos. (entrevista com sócio-cooperadodaEAT-Alfa).

Atualmente, estas preocupações não impactam o projeto (a “empresa”). O cooperado responsável pelas obras externas declara a satisfação dos clientes como uma conquista valiosa, a empresa tem a preferência declarada de muitos clientes, e o número de clientes aumenta, o que é associado com a dedicação e o cuidado com os produtos e a montagem nas obras:

Está crescendo: a usina Mogiana, tem uma usina do Paraná, agora temos, também, aqui no Mato Grosso. Então, são empresas, usinas que confiam na gente, sabe? Não que dê diferença para nós. Eu acho que a concorrência tem que ser saudável, não é? Não que a gente faça o serviço mais caro que os outros. Não pode, também. As empresas não aceitam isso. Mas, desde que nós estejamos, nós estamos iguais ao outros, normalmente a preferência é nossa, porque o nosso trabalho, graças a Deus, é muito bem feito. E nós, e nós que estamos à frente, nós somos exigentes. Eu, quando chego na obra, eu sou exigente. Se o trabalho nosso, da nossa equipe, não estiver bom, o cliente não precisa nem falar, eu mesmo falo. (sócio-cooperado da EAT-Alfa).

Uma dimensão importante da organização é a preocupação com a eficiência e o uso do tempo. O engenheiro-funcionário da empresa tem a missão de aperfeiçoar a organização logística, as práticas de planejamento e melhorar a eficiência dos processos. Vale lembrar que isto conflita com a informalidade da comunicação que coordena os processos de fabricação e dá seu ritmo de encadeamento. A fala do cooperado que descreve o papel do engenheiro-funcionário é reveladora de como as coisas acontecem na EAT-Alfa. Os ajustamentos mútuos são lentos e demandam o trabalho de todos, pode-se afirmar que a instância organizacional reflete a temporalidade do grupo, a busca de equilíbrio é sempre negociada e o seu ritmo é dado pelo processo de mútuo entendimento. O engenheiro-funcionário foi contratado para exercer certas funções que, entretanto, estão sendo ainda gestadas pelo grupo:

R: [...] Agora o João (fala o nome do engenheiro), ele está meio assim, arrumando alguma coisa lá, para ele, tentando se encaixar em alguma área, mas ele vem com intuito de quê? De tomar conta da parte da fábrica, entendeu? Então, até onde eu vejo, eu, por exemplo, dou total liberdade para ele. Na minha parte assim, quando eu vou conversar com ele, dele ser meu superior, entendeu? Se ele pedir para apertar forte, ele que está comandando: ‘olha, eu quero que você faça isso hoje, que quero que você faça isso amanhã [...] Nós temos que fazer tantas chapas hoje’.

P: Podemos pensar assim, a área de projeto também faz a organização e planejamento da produção?

R: É quase por aí, mas por enquanto, ainda está tentado, mas a idéia era essa. Ele vir para tomar conta da parte da fábrica. É, na verdade quem cuida lá em cima, quem é o responsável é o José (fala o nome de um cooperado). Mas, na parte que eles fazem lá, ele foi contratado como engenheiro para isso, tá? Mas ele ficou como responsável e até agora não engrenou [...] Ele não engrenou ainda. Mas, a gente acha que ele vai dar certo sim, em alguma área aí, vai. Estão estudando uma maneira de aproveitar melhor, porque ele tem umas idéias boas, ele tem uma visão boa, entendeu? Eu acho que futuramente, ele vai ser parte da produção.

P: E, aí, ele não é cooperado?

R: Ele não é cooperado.

P: Entendi, ele vai ajudar vocês a fazer, a montar melhor os equipamentos.
 R: Isso ('utilizar o tempo', aparece numa fala anterior). Organizar melhor. Mas, não que o quê está lá não seja capaz, é porque, às vezes, acumula, a fábrica fica muito cheia, aí fica muito para uma pessoa só. Então, uma pessoa de fora, só para analisar, ela tem uma visão mais aberta, não é? Dá para enxergar melhor. (entrevista com sócio-cooperado da EAT-Alfa).

Talvez seja este o ponto relevado pelo antigo engenheiro-consultor: o tempo de decisão e a maneira como se conduz a passagem de uma decisão à sua efetivação. O grupo fraterno se deixa ver na base desta organização, o exercício do poder é modulado pelo grupo, nada se faz senão com a aceitação de todos, e resistências a imposições são lidas como respostas legítimas. O que há de sagrado nesta organização vem das decisões majoritárias do grupo. O desenho da estrutura organizacional é o espelho desse fundamento: a colocação do grupo no topo da hierarquia é a confirmação de que ele está posto na base da organização. Esta sobreposição tem importante significado para elucidar o funcionamento da EAT-Alfa, e pode apontar um caminho para se entender a organização das empresas gestadas a partir de grupos de trabalhadores que assumem o controle e a gestão.

Na EAT-Alfa, a significação imaginária do *gestor coletivo* se apresenta de modo enfático na condução da passagem do grupo à organização. Os signos que marcam a trajetória são os apoios simbólicos que a orientam, negativos e positivos. O percurso singular da empresa sugere a presença de uma articulação entre o imaginário e o simbólico, entre a espacialidade psíquica do grupo e sua realização numa organização produtiva. O persistente trabalho de negociação dos significados – funções, tarefas, objetivos, etc. – exemplifica a dinâmica das múltiplas contrapartidas entre a realidade psíquica grupal e a realidade exterior instituída. Assim se constrói a positividade de uma organização produtiva, por um intenso trabalho de tradução de angústias e afetividade (violência e amor) em artefatos simbólicos, é um processo de sedimentação que está em andamento, e ao que tudo indica vai continuar. A atividade instituinte operada na instância grupal é muito presente na dinâmica organizacional da EAT-Alfa, a viva in-formalidade com que se conduz a empresa é um sinal de que a organização se constrói por acordos tácitos, constituindo-os mecanismos privilegiados de coordenação em torno dos quais se solidifica uma organicidade para a empresa.

A organização emergente deste trabalho do grupo apresenta traços mais salientes de gestão da paranóia grupal e corresponde menos à posição perversa, típica de uma gestão por

instrumentos. A recusa diante das tentativas de implementação da gestão pela qualidade sugere que a perversão seja evitada pelo grupo, o limite dessa resistência não é fácil definir. A hesitação dos cooperados responsáveis pela qualidade diante do comportamento desviante dos outros, e o fracasso das investidas sobre o assunto na reunião do grupo são indicadores de que a gestão da empresa é operada na base de acordos apoiados na comunidade, mais que na organização. Esta dinâmica *sui generis* do processo de auto-reconversão pode indicar a necessidade de relativizar a certeza de que vantagens competitivas tenham suporte na solidariedade grupal (GAIGER, 2006), ou de que o único diferencial competitivo possível às EAT seja “a economia de controles e a utilização intensiva da racionalidade e criatividade da ação conjunta dos membros”. (GUTIERREZ, 2000, p. 38). Não há uma correlação positiva entre a capacidade de o grupo gestar acordos mútuos e a competitividade da empresa. A psique do grupo trabalha intensamente a transição com a realidade social-histórica instituída, mas não cede automaticamente às suas exigências, sejam elas competitivas ou ideológicas. No caso em tela, a concepção de ‘autogestão’ é inteiramente re-significada, tanto quanto a concepção de competitividade. A cessão ao instituído é permanentemente gestada pelo grupo, a luta pela preservação do caráter instituinte dos vínculos grupais comunitários é notável, e adere algo de indeterminação à sua trajetória.

O sucesso da EAT-Alfa parece estar na grande habilidade do grupo em combinar distância e proximidade na relação com o instituído. Castoriadis (1995) chama atenção para o papel do simbolismo precedente como fundamento de toda construção simbólica posterior. A aptidão de re-significar práticas gestionárias tradicionais é enfatizada por Gutierrez (2004) em seu modelo formal de organização autogestionária. A formalização limitada com que as práticas administrativas se manifestam na EAT-Alfa, a estrutura organizacional baseada no grupo de cooperados, a resistência às reconversões estranhas à temporalidade dos acordos mútuos são indicadores do modo de operação da significação imaginária do gestor coletivo. A busca de apoios simbólicos instituídos, que permite ao grupo gestar sua trajetória na direção da organização, pode ser representada como uma incessante negociação em que se procura manter o trabalho de formalização no limite da ruptura com a comunidade-grupo. Faz-se o estritamente necessário para a ‘sobrevivência’, em vista da manutenção dos laços fraternos inter-grupais. Mas, isto não é pouco! O sacrifício e a luta estampados nos relatos dos integrantes da EAT-Alfa demonstram a habilidade do grupo em realizar este trabalho. A dinâmica observada leva a pensar que a sucesso das EAT esteja numa associação entre o modo de gerir a violência interna do grupo e a capacidade de encontrar apoios positivos ao

longo da luta por reconhecimento para o projeto comum, sem fraturar a coesão interna da comunidade-grupo.

Cabe finalizar relatando o que parece ser um mecanismo de compensação posto em prática – a festa – devido ao desgaste a que são submetidos os vínculos comunitários, em vista da série de concessões implicadas pelas práticas organizacionais. Numa de minhas visitas, estava na copa e vi um tacho grande de cobre sobre um fogão (de duas bocas, se bem me lembro, mas daqueles que tem a chama bem potente). Perguntei se era para goiabada ou outra receita preparada para o café da tarde dos empregados. A resposta do cooperado que me acompanhava foi a seguinte (reproduzo de memória):

Na sexta-feira passada, mataram um porquinho que foi frito nessa panela. O pessoal ficou comendo torresmo, tomando cerveja e conversando até tarde. Tá vendo! Se tivesse vindo na sexta passada teria comido também. (Perguntei pelo cozinheiro). Quem cozinha é o Chico (fala o nome de um cooperado, e demonstrando conhecer bem o parceiro, explica): com ele tem que deixar, deixar fazer, não pode ficar em cima ou dando palpite que ele fica azedo. Deixa ele cozinhar à vontade que fica tudo certo! (cooperado da EAT-Alfa)

No dia seguinte, uma sexta-feira, durante a reunião dos cooperados, eu estava no prédio da administração quando o Chico passou por lá. Tinha saído mais cedo da reunião porque ia resolver algo na cidade. Sentou-se para conversar com duas funcionárias: a responsável pela copa e a recepcionista. Eis a conversa: “Hoje é sexta, hein? Não vai esquecer da gente! Vai ter torresmo?”. Chico comentou, “não ficou muito bom, alguns ficaram duros!”. “Comemos torresmo até arrebentar, não é Chico? Ainda levei para casa para comer no outro dia”. Mais uma ou duas piadas e o Chico saiu para a cidade. Naquela sexta-feira não haveria festa, mas de acordo com a recepcionista, “sempre tem”. A epígrafe desta seção é a reprodução de uma fala que expressa bem a maneira como o gestor coletivo se mostra na realidade do empreendimento: “[...] nós administramos aqui meio profissional, meio com o coração [...]. (sócio-cooperado da EAT-Alfa).

6.3 EAT-Beta: uma transição forçada e interrompida

Não vejo vantagem nenhuma em falar sobre isto! Tudo que nós pensamos e planejamos deu errado [...]. (palavras de um ex-cooperado da EAT-Beta).

BA EAT-Beta é a história de um grupo que se perdeu na violência interna, paralisou-se na luta e não conseguiu evoluir no trabalho de transição em direção à organização. O relato desta trajetória é retracado a partir de uma entrevista com a ex-presidente da cooperativa. Outras entrevistas foram tentadas com os poucos e distantes contatos que a entrevistada ainda mantinha com quem participou da experiência. Consegui contato com duas pessoas, que trabalhavam como vigilantes nas antigas instalações da cooperativa, imóvel pertencente à massa falida da antiga empresa. Agendei numa sexta-feira, entrevista com hora marcada para a segunda-feira seguinte. Cheguei no local e soube que a pessoa perdera o emprego no final de semana. Perguntei onde poderia encontrá-la, não souberam informar. Pedi, então, que avisassem o segundo vigilante (da noite) que eu me comunicaria com ele para agendar uma entrevista sobre a cooperativa. Liguei à noite e recebi a resposta que é epígrafe desta seção: “Não vejo vantagem nenhuma em falar sobre isto! Tudo que nós pensamos e planejamos deu errado...”. Insisti que ele me recebesse, ainda que por meia hora para que eu pudesse “tirar umas dúvidas”, e mencionei a entrevista com a presidente. Demonstrou-se irredutível e desligou o telefone em seguida. Comecei a refletir sobre o sentido dessa recusa tão veemente, e passei a considerar muito seriamente o silêncio da memória que me havia sido comunicado, e o quão catártico deve ter sido para minha entrevistada enfrentar este fantasma. Ela externou em sua fala este sentimento que veio primeiramente interrompido, e depois foi se tornando um signo que ela podia suportar. Ao comentar seu atual emprego na área de compras numa outra EAT:

[...] eu sou uma [...] a minha experiência foi ruim [...] uma derrotada, então eles não me escutam [...] mas, eu fico na minha, porque eu aprendi. (Ex-presidente da EAT-Beta).

A entrevista foi difícil de conduzir devido à forte carga emocional da narrativa, o desgaste das recordações de momentos dolorosos. Lágrimas. O sacrifício parece ter perdido o sentido em

sua memória. Esta fratura narcísica repercutiu na entrevista, apesar das minhas intervenções sobre a importância da experiência e o fato da entrevistada estar, atualmente, empenhada num projeto semelhante. A EAT em que ela trabalha é aquela pesquisada por Esteves (2007), da qual falamos antes. Afinal, as perspectivas não são desalentadoras, tornar-se-á cooperada da EAT em que trabalha depois de passar pelo período probatório de dois anos. Foi quando ela decidiu externar a dor de experimentar-se como uma derrotada. Os sinais do trauma aparecem ao longo do depoimento. As opções e decisões tomadas ao longo da vida da EAT-Beta foram relatadas como conquistas importantes e difíceis. Se a derrota é um signo que marca a experiência, a certeza de ter-se empenhado ao máximo compensa, em alguma medida, a frustração.

A exposição do caso não segue o mesmo roteiro da anterior. Dado o menor volume de informação sobre a organização, cotejam-se dados da entrevista com dados secundários extraídos de outras pesquisas nesta mesma EAT. (NOVAES, 2007a, 2007b; RUFINO, 2005), além de anotações esparsas realizadas pelo pesquisador, numa visita realizada à empresa. A trajetória do grupo resume-se à fase de formação que nunca se completou, recuperada com base no depoimento da ex-presidente, uma entrevista de cerca de duas horas, em que são expostos principalmente erros pessoais. A ex-presidente não consegue ainda distanciar-se dos acontecimentos, mesmo porque a história da cooperativa continua para ela, as dívidas fiscais são cobradas na justiça.

6.3.1 EAT-Beta: a organização

A EAT-Beta tinha sede num município do ABC paulista. Originada de uma tecelagem produtora de cobertores e mantas fundada em 1948, e possuidora de marca reconhecida pela qualidade dos produtos. A EAT-Beta nasceu de uma proposta do ex-proprietário da empresa. Dificuldades diante da abertura de mercado promovida pelo governo brasileiro, nos anos 1990, deram ensejo à proposição de os funcionários arrendarem e administrarem a fábrica, vendendo a produção a uma distribuidora do ex-proprietário. Foi apresentado um consultor para assessorar a criação da cooperativa juntamente com os empregados. Durante a negociação, os trabalhadores tiveram a oportunidade de conhecer outra cooperativa criada por esta mesma assessoria. Obtiveram informações preocupantes, tinha havido desvio de dívidas

da empresa para a cooperativa recém criada: “ele nos fez assumir dívidas que eram responsabilidade do dono”. (NOVAES, 2007a). Uma consulta ao advogado do sindicato dos metalúrgicos permitiu aos cooperados antever que a proposta não seria vantajosa, tratando-se de uma “coopergato” – termo que designa cooperativas montadas com o intuito de burlar leis tributárias e trabalhistas. (NOVAES, 2007a).

Com a ajuda da Unisol e do sindicato local, conseguiram contornar a proposta do ex-proprietário e chegaram a um acordo sobre o arrendamento das máquinas, equipamentos e instalações. Aluguel de R\$ 8 mil, uma soma mensal correspondente a 2% sobre o faturamento bruto, e uma comissão sobre vendas para grandes clientes. A proposta era visivelmente favorável ao ex-proprietário, tanto que já em julho de 2003, a cooperativa deixou de pagar os adicionais ao aluguel, tentando renegociar os valores, sem sucesso. (NOVAES, 2007a).

A criação da cooperativa foi conduzida por um grupo de empregados, juntamente com o sindicato local. Em janeiro de 2001 começaram as operações:

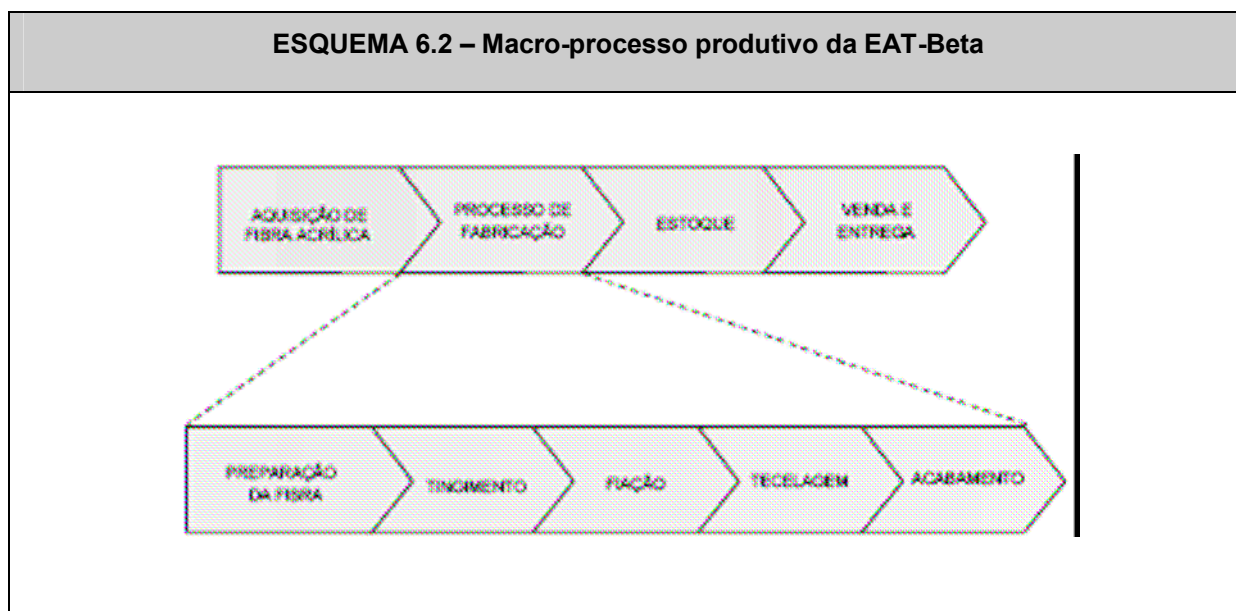
Em dezembro de 2000, começou a conversar sobre a cooperativa com o sindicato, em 17 de janeiro já foi constituída. A empresa já estava fechada, ficou mais ou menos um mês, um mês e pouco parada. Não foi preciso [ocupação da fábrica ou mobilização...], porque a idéia de formar a cooperativa partiu do dono da empresa, ele queria criar um distribuidor, alguma coisa assim [...]. Aí o grupo que estava negociando [...] começou a não bater muito com as idéias do dono da firma e da pessoa que [o auxiliava] a montar a cooperativa. Aí [o grupo] foi atrás do sindicato dos metalúrgicos [...] toda a orientação de como montar e tudo, partiu do sindicato. (Ex-presidente da EAT-Beta).

A cooperativa foi formada com 102 integrantes. Em 2005, contava com 91 sócios e 24 funcionários contratados (RUFINO, 2005), que poderiam se tornar sócios após o período probatório. Em 2006, quando foi fechada, contava com 64 cooperados. A trajetória foi marcada por abandonos freqüentes. Desde o início, dada a dificuldade de garantir rendimento a todos, as saídas aconteciam pelo empenho de alguns em buscar trabalho fora.

Nos primeiros meses, janeiro e fevereiro, nós estávamos em 102 pessoas, começou com 102. Aí, não dava pra ter salário, as pessoas começaram a perceber que não ia ter, que tinha que ter um pouco de paciência. Então, foram saindo, foram arrumando outro emprego, foram saindo. [...] Eles] explicavam, ‘olha arrumei um emprego’. (ex-presidente da EAT-Beta).

Após a debandada dos que encontraram outra saída, estabilizou-se uma estrutura desenhada na base de uma divisão do trabalho por especialização. O processo produtivo representado no Esquema 6.2 fundamentava as especializações criadas. A divisão do trabalho correspondia às etapas do processo de manufatura, conforme descrição de Rufino (2005):

1. Preparação: homogeneização da mistura de diferentes fibras acrílicas;
2. Tingimento: as fibras recebem pigmentos corantes nos padrões especificados;
3. Fiação: as fibras acrílicas são preparadas, formando o fio base;
4. Filatório: o fio base é torcido para adquirir resistência;
5. Tecelagem: os fios são compostos em rolos de cores individuais, preparados de acordo com a padronagem de cores e desenhos, e colocados nos teares para a confecção dos tecidos;
6. Acabamento: o tecido é felpado por escovamento; faz-se o acabamento das mantas (franjas e corte), e dos cobertores e colchas (costura e arremate).



Fonte: elaborado pelo autor a partir de RUFINO(2005)

A cada área de especialização correspondia uma coordenação, incluindo a área administrativa. As coordenações eram responsáveis pela solução de problemas e demandas de sua área. Uma

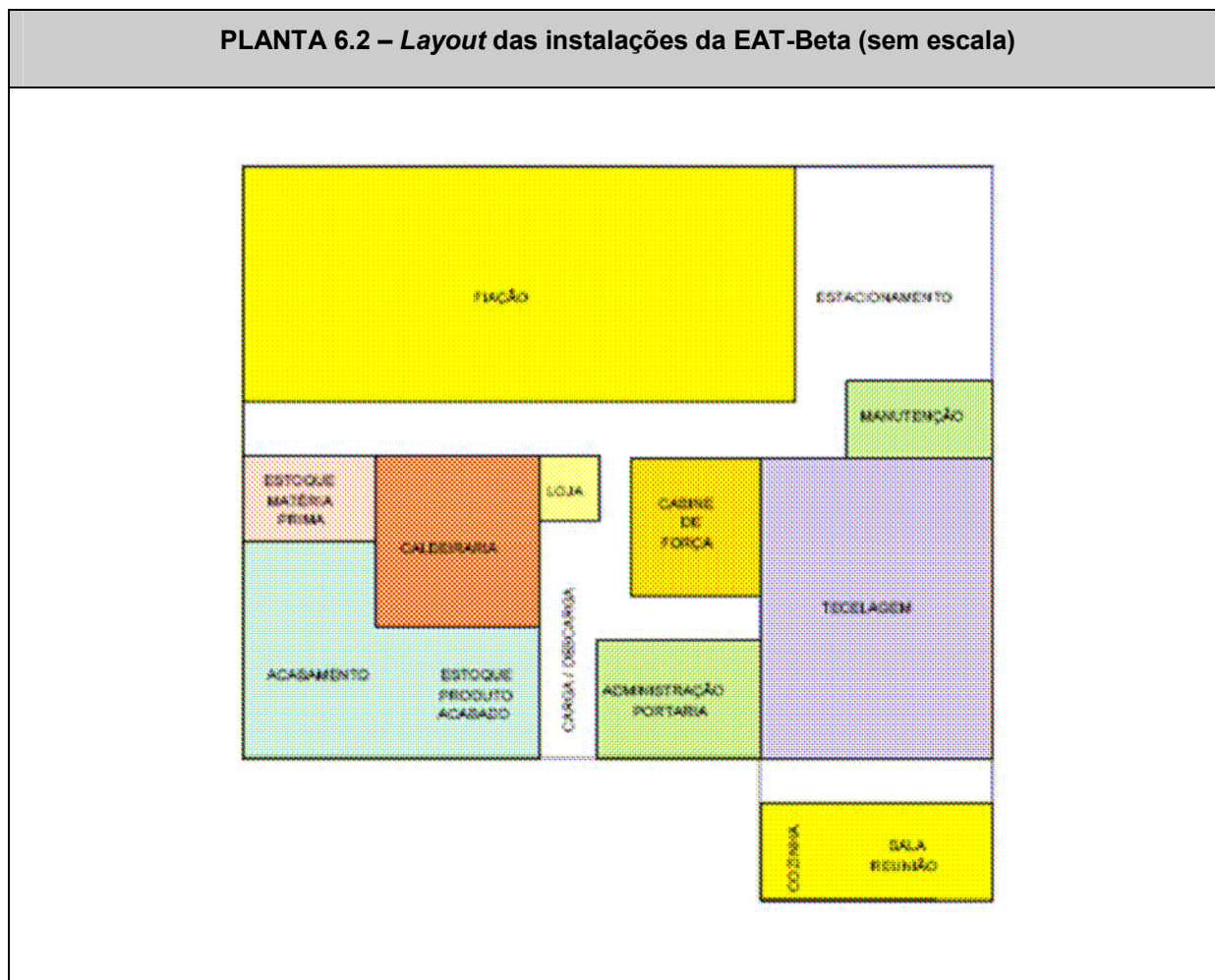
reunião diária era realizada juntamente com o conselho administrativo. O grupo de coordenadores e a direção respondiam pela gestão da cooperativa. Esta opção definiu também um sistema de remuneração por faixas de valores determinadas pela função e responsabilidade de coordenação, além da participação nos conselhos: a menor retirada era R\$ 432,00 e a maior R\$ 1.500,00. (RUFINO, 2005). Os conselhos (administrativo e fiscal) reuniam-se periodicamente para tratar das questões de gestão e sistematizar as informações e relatórios de prestações de contas, que eram afixados mensalmente num mural.

O trabalho acontecia em um único turno, ainda assim a divisão em setores dificultava a comunicação direta entre todos. A coordenação de área funcionava como pivô, mas quando demandas da direção encontravam resistência, os cooperados ignoravam o sistema de representação e apelavam diretamente à direção. A comunicação pelo topo foi estabelecida dando às coordenações importante papel na circulação da informação, isto ocorreu, em parte, devido ao espaço fragmentado da fábrica, herdado da antiga empresa: cada setor abrigava-se num salão separado. Havia liberdade de comunicação entre os cooperados, com tendência a manter-se dentro de cada setor, mas possibilitando melhorias nos processos de fabricação, o que não se generalizou. A tecnologia incorporada no maquinário dificultava inovações; no tingimento, foi possível elevar a produtividade, quando os operários decidiram inverter a ordem do fluxo de produção, com ganho de cerca de 80% no tempo de ciclo. Outra inovação aconteceu com o aproveitamento de sobras de fibras acrílicas, antes descartadas, na fabricação de cobertores de segunda linha.

O equipamento antigo demandava grande esforço de manutenção, inclusive com o canibalismo de teares, que foram desativados para terem suas peças utilizadas em outros similares. Talvez por isso, a EAT-Beta tivesse problemas de uniformidade nos processos produtivos, com grande dificuldade em produzir dentro dos padrões de qualidade da antiga empresa. Uma das maneiras encontradas para solucionar esta deficiência foi a adoção temporária de inspeção visual para classificação dos produtos acabados em níveis de qualidade: toda a produção de cobertores e mantas era separada em lotes de ‘primeira linha’ e ‘segunda linha’, vendidos com preços diferentes.

O *layout* da fábrica (Planta 6.2) não foi mudado, limitações financeiras e técnicas impediam uma mudança radical – por exemplo, o barulho e dimensão dos teares. De maneira geral, a manutenção das instalações teve que ser adiada. Na minha visita, ouvi pedidos de desculpas e

explicações a respeito da situação dos prédios. A remoção de máquinas foi feita no limite do necessário, para evitar goteiras e exposição a intempéries; havia buracos nos telhados.



Fonte: elaborado pelo autor a partir de RUFINO (2005)

A organização do trabalho da antiga empresa foi mantida, de modo que as mudanças de função entre os cooperados respeitavam a divisão por especialização. Houve mudanças motivadas, principalmente, pela necessidade de substituir cooperados que se demitiam, outros casos aconteceram para reduzir a folha de pagamentos. (NOVAES, 2007b). Um esforço de capacitação foi tentado pelo incentivo ao aprendizado interno. A produção foi organizada de modo a propiciar, aos trabalhadores interessados, o aprendizado de outra função diretamente no posto de trabalho, o que era feito todos os dias entre 12h00 e 14h00. (RUFINO, 2005). Uma outra cooperativa já consolidada auxiliou a EAT-Beta a organizar o planejamento da produção e o controle de estoques. Foram implantados procedimentos com auxílio de

planilhas eletrônicas com melhoria relativa nos controles de custos de fabricação e aquisição de matérias primas. Além disso, foi contratada uma consultoria junto a uma faculdade de engenharia, que iniciou o trabalho de padronização dos processos, infelizmente não houve tempo para conferir os resultados deste trabalho.

A indisciplina aparecia com vigor. Dentre os relatos destaca-se o acontecido com um “novo cooperado”. (NOVAES, 2007a). Buscando legitimar-se diante da direção, esforçava-se por demonstrar-se capaz de ter “novas idéias”, além de confrontar diretamente aqueles que não se empenhavam. O comportamento do novo cooperado foi entendido pelos demais como o de um fiscal da direção:

O contra-mestre, que está há bastante tempo, falou que desse jeito não dá! Ficou mais de meia-hora no telefone para entregar o outro. Ele queria que eu dispensasse o João (fala o nome do novo cooperado). O João tem idéias de regulamentar o tipo de produção, horário, etc. Porque ele percebe que os cooperados acham que são os donos e não aceitam [...], não respeitam o coordenador. Ele acha que tem que ter respeito. Tem coisa que é assim, o cara está tocando a máquina e pára por nada, para qualquer coisa. Aí o João fala: ‘pô, a máquina está parada!’ Aí o cara liga, vai conversar com o outro, sabe? Essas coisas [...]. (presidente da cooperativa *apud* NOVAES, 2007a).

A divisão do trabalho adotada possibilitava um jogo de transferências de responsabilidades, em que era normal a esquiva diante de problemas, cada um escondendo-se nas tarefas específicas do seu setor. O desconhecimento da totalidade do processo produtivo acontecia pelo desinteresse dos cooperados:

[...] está na cabeça deles ainda assim, ‘oh, eu faço a minha parte, se minha parte é colocar esse papel aqui, se esse papel veio roxo, eu não quero nem saber, eu só coloco ele aqui’. Mesmo que ele vá dar defeito lá na frente [...]. (presidente da cooperativa *apud* NOVAES, 2007a).

O desinteresse produzia uma dificuldade adicional porque os processos produtivos não estavam definidos formalmente. A saída dos cooperados mais antigos criou um desconhecimento, reforçando o descontrole dos processos de fabricação. As iniciativas de educação interna não tiveram tempo de mostrarem-se efetivas.

O esforço mercadológico da cooperativa situava-se em torno da renovação anual de sua linha de cobertores e mantas. A pesquisa de tendências via visitas a feiras, consultas a revistas especializadas e o apelo à opinião dos maiores clientes permitia uma renovação moderada da gama de produtos. Os novos produtos eram desenvolvidos por uma desenhista contratada, que modificava padronagens, desenhos e cores, seguindo as tendências da moda.

O mercado da EAT-Beta era sazonal. A referência à “safra” era comum para descrever a pressão na produção durante os meses de frio. A demanda por cobertores e mantas era intensa no outono e inverno; no período de calor, a cooperativa produzia colchas de algodão na tentativa de ocupar a capacidade ociosa. Mas as vendas eram insignificantes. A produção de cobertores e mantas acontecia, sobretudo, no primeiro semestre, com uma dificuldade inerente de financiamento devido ao descompasso com as vendas. A sazonalidade implicava também o risco de formar estoques para não realizar vendas futuras. Isto aconteceu em 2005, quando o inverno foi quente: os cobertores e mantas encaharam. A situação foi agravada pela concentração das vendas em grandes clientes, e a conseqüente dificuldade de encontrar rapidamente novas formas de escoar as mercadorias. As práticas comerciais ilegais da concorrência dificultaram ainda mais a sobrevivência da EAT-Beta. A cooperativa fechou as portas no ano seguinte.

O último suspiro foi dado pela tentativa de produzir tecidos de algodão para uma rede de cooperativas, sob supervisão da Unisol. A rede foi montada para produzir tecidos com algodão orgânico e confeccioná-los, por meio de uma rede de cooperativas da economia solidária. Um tear circular foi adquirido para o projeto, com financiamento a fundo perdido pela Fundação Banco do Brasil (NOVAES, 2007a), e instalado na EAT-Beta. Batizado “Justa Trama”, este projeto foi descrito em pesquisa de Metello (2007), que explica que a EAT-Beta participou apenas de sua primeira etapa, abandonando-o devido ao encerramento das atividades:

Sem conseguir administrar as dívidas e a sazonalidade dos produtos elaborados (mantas e cobertores) [...] fechou suas portas. O tecido era produzido nos teares do próprio empreendimento, enquanto a malha era produzida no tear circular, equipamento conseguido pela Justa Trama por meio de um projeto elaborado junto a Fundação Banco do Brasil [...]. No presente momento, como a cooperativa não está operando, um grupo de trabalhadores do município está se articulando, com apoio da prefeitura

municipal, para formar uma nova cooperativa que será responsável por fabricar o tecido e a malha para a Justa Trama. Os equipamentos utilizados serão o tear circular pertencente à Justa Trama para a produção de malha e outros equipamentos para a produção de tecido, cedidos pela prefeitura. (METELLO, 2007, p. 87).

6.3.2 EAT-Beta: o grupo

A EAT-Beta não conseguiu em sua história formar um grupo com um mínimo de coesão. Desde o início a cooperativa foi palco de uma luta interna incessante. A adesão deveu-se, sobretudo, à existência ameaçada vivenciada pelos trabalhadores. Salários atrasados, dificuldades de negociar direitos trabalhistas devidos e a sombra do desemprego são declarados pela ex-presidente, como motivadores centrais dos ex-empregados:

Porque na época nós estávamos ficando desempregados. A empresa não tinha mais condições de tocar, já estávamos alguns meses sem receber o salário todo; a gente recebia picadinho, não é? Então, a gente não viu outra saída, ou a gente entrava para essa cooperativa, que a gente nem sabia como funcionava ou a gente ia ficar desempregado. Então aí todo mundo com mais de trinta anos, analisamos: ‘melhor jeito, vamos ver o que vai dar!’ e tentamos. (ex-presidente da EAT-Beta).

O início difícil motivou a saída de uma parte do grupo original. Entre os que ficaram, estabeleceu-se uma divisão. O pessoal que tinha negociado a criação da cooperativa assumiu a direção como por decreto, não houve debate ou votação de fato. Este domínio foi experimentado como uma captura da direção por ‘novos donos’. Decisões centralizadas e opacidade na administração marcaram o primeiro período desta divisão em grupos:

O pessoal que foi ficando, ia batalhando, sabe? Lutando ali com o apoio do sindicato [...]. O grupo que ficou administrando, eles se fecharam. Para nós, a visão que a gente tinha – a gente que não fazia parte da administração – é que eles eram donos da empresa. [...] Não era nada em conjunto: "vamos tomar atitude junto", não! Era porta fechada, eles decidiam lá, e a gente só ficava sabendo o que aconteceu. (ex-presidente da EAT-Beta).

A violência interna manifesta-se pela negativa de um projeto comum, já na abertura da cooperativa. Vendo-se rejeitados pelo grupo diretor, os demais integrantes optam por um

apoio tímido, em que o desconhecimento dos mecanismos de decisão coletiva de uma cooperativa combinava-se com o receio de repercutir mais fortemente a divisão. As conversas de corredor segregavam uma violência velada contra o grupo diretor, sem consubstanciar-se num questionamento face a face:

Dava briga, mas todos nós falávamos nos corredores. Na assembleia mesmo, era um ou outro só que ia debater. Por falta de conhecimento – hoje eu vejo assim. [...] Se alguém estava vendo que as coisas não estavam certas, ao invés de todos apoiarmos aquela idéia, a gente já ficava inseguro, com medo de magoar aquele grupo que estava lá. Porque a gente trabalhava a muitos anos juntos, então, tipo assim, eu estava vendo o que eles faziam errado, mas eu preferia deixar, para não magoar. (ex-presidente da EAT-Beta).

A insegurança reforçava a violência do grupo diretor, manifestar a desavença significava aprofundar a insegurança. O “medo de magoar” os outros é também o medo de magoar-se a si mesmo, retornar à situação anterior em que a existência ameaçada estava posta sobre a mesa. A cooperativa é ainda uma garantia de que o medo permaneça sob controle. O trabalho cotidiano ocupa a cena, nesse período. O dia-a-dia é vivido como a repetição do passado, em que “a gente trabalhava junto”. Enquanto isso, a divisão interna mobilizava o grupo diretor:

Eu trabalhava sentada na minha mesa e ficava escutando: o pessoal da assessoria técnica (fala o nome da entidade) chegava lá na fábrica, conversava com alguns cooperados. Quando eles voltavam para o escritório, estava lá o pessoal que administrava, aí eles contavam tudo que o meu pessoal [...] (ato falho?), o pessoal que estava dentro da fábrica falou. O que o pessoal da administração fazia? Começava a boicotar o pessoal da máquina, a ir contra: ‘esse cara aí, está nos entregando’ [...]. (ex-presidente da EAT-Beta).

O grupo diretor conseguiu sustentar esta situação por um período de quase dois anos. O medo de enfrentar o desconhecido ‘lá fora’ continha os ânimos. O mergulho nas tarefas diárias evitava que o conflito se exacerbasse. Foi um período de dificuldade, em que os pagamentos eram escassos, mas aconteciam. Um acordo de permuta de cobertores por vale-compras feito com uma cooperativa de consumo permitiu aos cooperados compensar as retiradas minguadas, e conteve a disputa entre os dois grupos que se configuravam: o pessoal da máquina (“meu pessoal”) e o grupo aliado da diretoria.

Qual era imagem que nós que trabalhávamos no escritório tínhamos? O que a gente começava a pensar? Você ia construindo uma coisa que, você não pode optar, se você falar, você vai se queimar! Você precisa trabalhar. Alguma coisa [dinheiro] está caindo, a gente tinha vale-compra, o vale-compra era garantido e [...] já dava para a pessoa fazer sua feira, fazer sua despesa. (ex-presidente da EAT-Beta).

O agravamento da situação financeira da cooperativa fez com que o grupo de oposição se mobilizasse. A divisão interna não tardou em transformar-se em violência aberta.. Dá-se assim o primeiro embate, quando uma cooperada toma a iniciativa de confrontar a direção, reunindo informações para questionar a gestão da cooperativa. Ela consegue o apoio da maioria. A fala da ex-presidente relata os acontecimentos e pela primeira vez aparece o signo “nós” como referência ao que se forma, aparece também a frase “tudo começou aí”. É o esboço de um grupo em formação:

Aí, o que aconteceu? Aí, teve uma época que juntou um grupo. Nós começamos, tudo começou aí. Começamos a fazer um curso e lá abriu [...] tinha uma moça comigo que era muito boa, ela tinha estudado contabilidade, tinha coragem para falar. Ela era muito boa, assim para falar. Só que ela não apurava os casos primeiro [...] se aconteceu alguma coisa, tinha que pensar direitinho como você ia falar, montar aquilo primeiro, reunir um grupo, levantar, ver se foi aquilo mesmo. Ela não! Ela já estourava aqui no meio da fábrica, aí dava aquele rebu. O conselho começou a pegar bronca dela. O pessoal que estava na administração pegou bronca dela. Muitas coisas que ela falava, ela estava vendo certo, outras não. Aí, ela montou um grupo, junto com o conselho fiscal, porque tinha conselho fiscal que fiscaliza a administração [...] que não fiscalizava nada! Aí juntaram, porque eles também estavam indignados [...] eu também levantei pontos da minha área [...]: tinha um gerente de vendas que não resolvia e estava com a comissão tranqüila em cima de nós, e não aumentou em nada as nossas vendas. Aí, eu peguei e levantei todos os dados para eles, para o conselho, para esse grupo ter argumentos para falar na reunião. Que eu nem participei dessa reunião. Aí eles foram lá e bateram de frente com o conselho. Quando eles bateram de frente com o conselho, aí o conselho: “ah! Vamos entregar o cargo”. Aí eles viram que o pessoal estava entendendo bastante e estava [...].(ex-presidente da EAT-Beta).

A transição foi tensa, a direção não foi entregue de imediato. Houve eleição e assumiu a presidência um cooperado que era porteiro, estabelecendo uma administração de “portas abertas”, que incentivou a participação de todos. Nesse mesmo período, houve mudanças na área de vendas, minha entrevistada tornou-se coordenadora. Foi uma época de mais tranqüilidade, em que as realizações começaram a aparecer. Em especial, as vendas melhoraram substancialmente. A marca da antiga empresa era muito conhecida, e a retomada

do contato com os clientes foi suficiente para reativar as vendas. Mas, a elevação das quantidades vendidas fez aparecer problemas na produção, tanto de qualidade quanto de produtividade. Este foi o segundo foco de conflito, que abalou uma vez mais o grupo em formação:

O José (fala o nome de um cooperado) era a pessoa que cuidava da fábrica, a gente bateu de frente com ele [...] eu tive que falar, o presidente e outros coordenadores me colocaram numa situação tão difícil [...] e eles saíram numa boa. [...] Até que o José foi embora trabalhar numa empresa concorrente, foi embora, mas passou um bom pedaço [brigando...]. (ex-presidente da EAT-Beta).

A saída do responsável pela produção foi o marco inicial de uma “nova cooperativa”, explica a ex-presidente. O evento fez com que os cooperados a colocassem na presidência, votaram e a elegeram. O trabalho na área de vendas foi importante por aparecer como uma conquista em que um possível projeto comum se deixava mostrar. Acumular a presidência e a responsabilidade pelas vendas foi um duplo encargo por demais pesado:

Aí eu sei que eu continuei, mas agora tinha que montar a nova cooperativa. Eu acho que aí que foi o erro, entendeu? Eu acho que eu não deveria ter assumido como presidente. Eu deveria ter ficado na área de vendas [...] Eu não consegui cuidar nem bem da área de vendas, nem bem da presidência. [...] Eu fiquei sobrecarregada, porque como eu não tinha condições de pagar corretamente, eu não tinha um profissional bom no financeiro, eu não tive um profissional bom nas áreas [...]. Então eu virava a noite, teve vezes de eu virar a noite lá, controlando, olhando conta [...]. (ex-presidente da EAT-Beta).

Havia um problema de falta de qualificação do pessoal administrativo, que não foi possível contornar com contratações. A sobrecarga de trabalho depositada na presidência resultava desta dificuldade, aliada ao desinteresse pelo aprendizado da parte dos demais cooperados. O ano de 2004 foi um bom ano, o frio intenso garantiu boas vendas e o faturamento foi satisfatório. Ainda assim, a cooperativa pôde contratar apenas pessoal para auxiliar na fábrica. A solução encontrada para o problema administrativo foi um pedido de ajuda a outra cooperativa. Na mesma época, houve um contato com a faculdade de engenharia da região para um trabalho de assessoria técnica. Uma série de ajustes na fábrica foi sendo gestada, ainda que a união do grupo não se manifestasse. A resistência às medidas sugeridas pela

assessoria aparece no resultado duvidoso da produção, a qualidade exigida parecia nunca ser alcançada:

Mas o que eles faziam? Eles já percebiam que era de segunda linha lá no tear, não é? [...] Já via a qualidade do fio lá, que o fio quebrava muito, sabe? Aí não tinha ninguém para responder pelo que acontecia. Há certos erros que, até hoje, eu não sei porque eles erravam, porque dava aquele problema, sabe? A gente não tinha um pessoal assim, eu acho que o pessoal não era comprometido, sabe? (ex-presidente da EAT-Beta).

A resistência aparece também de outro modo. Há relatos de união dos grupos de cada setor diante das assessorias, para colocar-se contra elas. Na paranóia desses pequenos grupos, críticas aos processos e aos defeitos dos produtos transformavam-se em ataques pessoais. Os controles eram considerados uma intrusão em seu espaço fechado:

O que me irritava é [...] tecelão há trinta anos, mas espera aí daquele jeito que você está colocando o fio, está errado. Você tem que entender, que pode colocar de outro jeito que vai te facilitar a vida, mas eles não entendiam, como eu também não entendia certos pontos, eles, também, nesses pontos não entendiam, ficavam com raiva da pessoa [...]. Aí juntava um grupinho, para falar que eu trazia pessoas para criticar o serviço deles. Não entendiam que tinha que marcar o tempo para ver se fazia mais rápido, e isso daria mais lucro para nós. (ex-presidente da EAT-Beta).

A assessoria técnica dada pela outra cooperativa foi experimentada também como uma intrusão, que resultou no rompimento da relação com a EAT-Beta. Um evento marcou esta cisão. Uma reunião tinha sido preparada para mostrar aos cooperados da EAT-Beta uma série de limitações que tinham sido anotadas pela assessoria, principalmente, o desinteresse demonstrado em dominar a totalidade dos processos produtivos. Os setores eram fechados em si mesmos e não procuravam informação além dessa fronteira. Os cooperados da EAT-Beta foram sabatinados sobre várias informações, sobre dados de produção de cada setor da cooperativa que era esperado que conhecessem. Sem saber responder sentiram-se intimidados. A presidente partiu em defesa do grupo:

[Na reunião com a cooperativa...]. Chegou lá, eles começaram a trazer uns pontos. Quem estava ali, não conseguia se defender, quem era da área, eu fui defender (enfática). Não era para eu ter aberto a boca, eu fui abrir a boca e defender [...] pela vivência que eu estava tendo na fábrica, eu sabia responder melhor do que eles (enfática). Só que eu não podia ter feito aquilo.

É obrigação de quem está dentro da fiação saber que fez tantas toneladas, e não sabiam responder. No meio daquele monte de gente, para não ficar feio, eu falava: ‘Ah! Saíram tantas toneladas’. [...] Na hora errada! O que aconteceu? Eu não ouvia! Eu estava tão envolvida naquele negócio de querer tanto fazer as coisas [...] corria, corria, corria, que eu não ouvia. (ex-presidente da EAT-Beta).

A paranóia pessoal e grupal ganha contornos notáveis na realidade psíquica construída pela divisão interna da EAT-Beta. A realidade perde o sentido e a paranóia domina a cena. Numa das histórias contadas pela ex-presidente, ela relata que a assessoria da cooperativa tinha o costume de criar alianças com cooperados para sabotar a direção, a conspiração chegava aos seus ouvidos pela boca dos cooperados. De repente, ela pára e diz para si mesma, “eu nem sei se era verdade”:

Então, o que faziam, tentavam arrumar dentro da cooperativa, pegar uma pessoa para ficar contrária, aos meus olhos na época, eu achava que estava contra mim. Pegava lá o cara que fazia apontamento de produção e mandava nele, aí eu brigava com ele. Então viviam conversando nos quartinhos, eu estava sabendo, eles vinham me contar. [...] Aí, depois, vai ver que até era mentira, eu nem sei se era verdade [...]. (ex-presidente da EAT-Beta).

Logo em seguida a entrevistada declara que criou “um bicho enorme”, foi o momento em que a entrevista ganhou uma carga emotiva difícil de suportar. As lembranças misturaram-se à culpa recobrando os acontecimentos, e o abandono da filha em casa emergiu como imagem sintética dessa experiência de auto-abandono:

Para a gente, era um bicho enorme aquilo. Então, você vai criando, por mais que você não queira. Você fala, olha, você está com um monte de problemas lá dentro, você não consegue pessoas para fazer o serviço corretamente, você está sendo cobrado, você está vendo que não está dando certo, não é? Na sua casa, também, aquela coisa; que aí você deixa a família [...]. Tem coisa que até hoje me arrependo, sabe? Eu não gosto nem de me lembrar, de eu deixar a minha filha ligar lá: ‘mãe! Eu estou sozinha aqui’, meu marido estudando, ‘você não virá?’. ‘Ah, daqui pouco eu vou, daqui a pouco eu vou, daqui a pouco eu vou’. Chegava meia-noite, onze e pouco, entendeu? Então tudo me fez entender que não vale a pena, entendeu? Mas eu me enfiava lá, me dedicava, e então eu achava que aquilo era parte minha [...]. (ex-presidente da EAT-Beta).

“Eu achava que aquilo era parte minha” é uma frase que resume a culpa – o estar incluído por uma exclusão – e, ao mesmo tempo, o despedaçamento pessoal vivido com a experiência.

Indagada sobre a solidão de ficar à noite na cooperativa, e sobre a total indiferença demonstrada pelos companheiros diante disso. Afinal, nunca aconteceu de alguém se dispor a acompanhá-la ou ajudá-la em seus plantões noturnos?

Nunca. Joana (fala o nome de uma cooperada) era a que mais me ajudava, mas também não ficava até muito tarde e se fechava. Depois quando o negócio acabou ela andou revelando umas coisas. Que não concordava com as minhas atitudes, mas se ela falasse na hora — o tanto que eu a admirava, ela era para mim como se fosse amiga — se ela tivesse aberto meus olhos naquela época, entendeu? Mas, talvez ela não quisesse me magoar, como eu também não queria magoar a ela, muitas vezes via coisas que não estavam certas, mas preferia deixar, para não magoar. Tudo errado [...]. (ex-presidente da EAT-Beta).

“Tudo errado”. A sinceridade que faltou diante de alguém que parecia ser uma amiga, não foi a lição que ficou para a ex-presidente, ao contrário. Recuperada do “bicho enorme”, ela pode tecer críticas ao cooperativismo, que revelam a conflitualidade da experiência vivida.

Você não pode ser aberto, tem que se articular muito bem para lidar com as pessoas [...] em certas reuniões que eu participava [...] era recriminada por causa da sinceridade, eu queria falar a verdade, achava (bate palma junto com esta palavra) que eu tinha que falar a verdade e não é por aí. Muitas coisas têm que ficar quieto, se articular com o grupo, e levar não é? (ex-presidente da EAT-Beta).

A dualidade com que a experiência da EAT-Beta se mostra para a ex-presidente leva a pensar que esta cooperativa que não teve êxito foi vivida no modo da negatividade relativa, como algo que permaneceu latente no campo do possível. A ilusão de um projeto que não se realizou ficou grafada na memória, a ilusão bloqueada ganha sentido pelo signo “sofrimento”:

Eu sinto assim, dessa vivência toda, eu acho que falta muita transparência, sabe? Falta muito chegar e falar. Eu, pelo menos, para mim, eu senti isso. Eu acho que a gente tinha que reconhecer que o negócio lá não era viável. Aquilo ali já tinha provado que a gente só estava sofrendo e colocando as pessoas para sofrer. Porque, por exemplo, você acredita naquilo, aí você começa a empurrar [...] acreditando, acreditando e aí leva um grupo pessoas para acabar sofrendo [...]. (ex-presidente da EAT-Beta).

A solução para este dilema é tratar dos assuntos sem a preocupação de magoar as pessoas, algo que não foi realizado, mas que poderia ter sido. O “lucro” está nesse mesmo registro, e

aparece como uma espécie de tabu. Abandonar a perspectiva do grupo é a solução para retirar o projeto de sua condição de negatividade. O projeto comum torna-se possível na consciência, desde que se apague da memória a trajetória do grupo, re-significada como um “melindre”. “Tudo errado”: a comunidade e o medo de magoar são o problema. Porque magoar está do lado da verdade:

Uma coisa que é para dar lucro, você não pode ficar com esses melindres, sabe? Não é por aí. Tem que ser objetivo, mesmo que doa, depois, se a pessoa é inteligente, ela vai entender. Ela levou um tapão hoje, mas ela vai entender, não é? [...] Uma coisa que não tem ainda [nas cooperativas], por mais que exista a reunião [...] é aquilo que as empresas têm. Fazem aquelas reuniões do seu setor, reúnem o grupo: ‘olha, o que nós podemos fazer para melhorar, o que a gente faz aqui para ter mais lucro’. Isso aí não tem dentro das cooperativas ainda; pelo menos onde eu estou, eu não vejo. (ex-presidente da EAT-Beta).

O coletivo impossível tem uma compensação no crescimento pessoal, mas será preciso esperar o tempo apagar as cicatrizes, para que a memória seja higienizada das lembranças daquele “bicho enorme”:

Apesar de eu estar hoje, me sentindo assim, ainda, me sentindo, assim, lá em baixo, entendeu? Eu vejo que eu cresci. Daqui a alguns anos, eu vou conseguir falar que, sabe? Que valeu a pena tudo, não é? (ex-presidente da EAT-Beta).

Na EAT-Beta, o *gestor coletivo* aparece no registro da negatividade relativa. O projeto comum permaneceu no campo do possível, não realizado. Não é por acaso que o projeto comum ocupe a consciência pela inversão da lógica do grupo-comunidade: o “lucro” é o signo que põe a violência interna do grupo na consciência, para falsificá-la. O sacrifício teria que estar do lado da verdade, mas não estava. É preciso re-configurar a causa, reconstruir toda a trajetória no pensamento para repor o sofrimento no campo da verdade: “tem que ser objetivo, mesmo que doa [...]”. A dor da ilusão perdida é menor que a do tapa. Ao menos a organização não realizada pode ser pensada, nesse caso, o que foi vivido é re-significado por inversão. Altera-se o percurso para que organização se realize, ao menos, no pensamento.

Considerações Finais

Ao longo deste trabalho fez-se, freqüentemente, referência ao termo trajetória. Nesta conclusão são retomados os pontos principais que marcaram o caminho da tese, certas relações entre estes pontos e as ilustrações empíricas, apresentadas no último capítulo, são os principais aspectos que merecem destaque.

O ideário da ES não foi poupado de críticas, o acento recaiu, sobretudo, em idealizações que tendem a fragilizar o projeto. Os méritos da ES estão em sua capacidade de mobilização devida, em grande medida, à defesa de uma causa difícil de ser recusada: o desamparo material da maior parte da população brasileira. A defesa dos “pobres” acaba por justificar uma construção teórico-ideológica de caráter militante, e este aspecto é caro ao movimento. A solidariedade é um ponto extremamente vulnerável que ancora todo o edifício, a autogestão é confundida com voluntarismo, o ‘esquecimento’ da organização é outro ponto, como já foi discutido no capítulo 2. Uma vez declarada, de início, a intenção de contribuir para a construção da ES, torna-se necessário acrescentar outro aspecto desta fragilização, que a análise dos casos permitiu revelar. Para tanto, lanço mão de uma citação que enuncia questões num registro muito interessante:

[...] Por que as elites podem ter empresas e os pobres têm que ter cooperativas? Por que as elites podem ter contratos milionários de coleta de resíduos sólidos e o pobre tem que se contentar com o lixo seletivo e a reciclagem? Por que as elites têm acesso aos processos de licitação pública e os pobres têm que aceitar a sobrevivência marginal de costurar roupa para o bazar da esquina? Por que as elites têm acesso ao sistema de financiamento habitacional sem pegar na enxada, quando os pobres, para ter o mesmo privilégio, precisam trabalhar em mutirão? (SPINK, 2004, p. 84)

Estas questões desconcertam um pouco, mas fazem ver que há uma terceira mistificação na composição dos pressupostos teórico-ideológicos do movimento da ES, a saber, a *organização cooperativa*. A ES confunde a forma jurídica com a forma real dos empreendimentos, os vínculos de cooperação defendidos como ponto de honra pelos ideólogos são tratados na realidade dos empreendimentos de maneira equivocada. Não há correlação necessária entre a cooperação e a forma jurídica das cooperativas. Este aspecto é

mais um ponto cego que emana do não enfrentamento da questão organizacional com a devida profundidade. Por outro lado, é algo que não se explica dentro da própria construção do pensamento da ES: dada a certeza da solidariedade entre os trabalhadores, a cooperação como a forma indiscutível de coordenação do trabalho entre eles, e a autogestão como modo de organização espontâneo, não há porque depositar tanta fé num artefato jurídico criado pela sociedade capitalista para contornar problemas atinentes ao seu modo de produção. A opção pela forma jurídica da cooperativa é inexplicável! Deriva de uma não-teorização da organização, que sobrepõe irrefletidamente o formal e o real.

A ES optou por uma tática de formalização exógena dos empreendimentos por acreditar que a cooperativa é o sistema de organização da produção definitivo, por ter sido gestado na história do movimento operário (SINGER, 2002a). Assim, os princípios cooperativistas são reificados sob o argumento de que refletem uma realidade indiscutível e coincidem com as aspirações dos próprios trabalhadores. A análise de seu funcionamento real tende a ser secundada, já as análises empíricas, visitadas no capítulo 2, mostravam que o funcionamento das cooperativas reais é bem distante das aspirações formais enunciadas pelos princípios. Mas, a confusão é multiplicada com a adoção da forma jurídica cooperativa, a ponto de motivar uma disputa entre cooperativismo “autêntico” e “oficial” (CRUZ, 2006). As questões postas por Spink (2004) evidenciam os problemas que esta adoção irrefletida do conceito produz. Uma vez mais, a ES tenta oferecer soluções e acaba criando novos problemas, que impactam nos sujeitos que integram seus projetos.

O caso EAT-Alfa revela a criatividade de sujeitos que construíram uma estrutura organizacional condizente com as práticas cooperativas, e leva a pensar que é desnecessário obrigar de antemão a adoção de determinada forma jurídica nos empreendimentos. O caso mostra que as práticas cooperativas podem ter lugar independentemente da forma jurídica adotada, além disso, evidencia haver uma imagem negativa das cooperativas, o que dificulta a inserção no mercado. A adoção dessas práticas na EAT-Alfa poderia ser resultante da existência efêmera do empreendimento sob a forma da cooperativa, mas nada impede que isto seja substituído por um simples protocolo que estabeleça princípios de funcionamento afinados no diapasão cooperativista; dado que a indisciplina se manifesta com ou sem formalização.

O caso EAT-Beta aponta outro aspecto fundamental e absolutamente ‘esquecido’ pelos ideólogos e pesquisadores da ES. Todos reconhecem a instabilidade das empresas criadas no âmbito do movimento, todos reiteram suas dificuldades, mas não atentam para o fato de que há uma responsabilização *solidária* dos integrantes das cooperativas diante da lei, quanto a dívidas contraídas. Há uma preocupação com o formalismo sem uma contrapartida de análise jurídica das responsabilidades?! Ora, para que serve o formalismo no sistema capitalista senão para isto? Uma vez que é possível prever as dificuldades de sucesso, porque não prever maneiras de proteger juridicamente os indivíduos que participam dos projetos. As formas jurídicas representam sempre determinada responsabilização por perdas causadas a terceiros, a economia de mercado instituída não funciona na base do “perdão”, como deseja Singer (*apud* MACHADO, 2003). Valeria considerar o formalismo *inteiramente*, e não apenas como modo de regulação interno da organização. A negação do modo de produção capitalista produz uma ilusão ingênua a respeito das respostas institucionais diante do fracasso dos empreendimentos.

No capítulo 3, foram desenhadas três imagens da transição, cada uma extraída de um dos modelos teóricos analisados. Essas imagens relacionam-se ao processo de evolução das EAT: *polaridade*, *limite* e *ruptura* aparecem como vetores dinâmicos da trajetória do grupo.

Ao longo do trabalho do grupo na direção da organização, modos de re-significação são operados por um jogo de oposições polares no (in)consciente dos membros. O caso EAT-Beta ilustra bem este processo. De início, o grupo e seu projeto se colocam no campo da verdade indiscutível, ensejando uma ilusão que domina a cena. “Eu não ouvia”, frase repetida inúmeras vezes, enuncia uma clara (o)posição frente aos outros. A incapacidade de “ouvir” a realidade é uma negação do outro, sua eliminação enquanto possível fonte de verdade. O insucesso do projeto opera uma inversão de polaridade, os signos “derrota” e “tudo errado” evidenciam uma re-significação, numa nova (o)posição no campo da verdade. Esta mudança de qualidade, consubstanciada em signos negativos, falsifica a experiência do grupo: de repente, o outro sou eu?! Manifesta-se a polaridade cuja expressão se faz pelas frases “eu nem sei se era verdade”, “eu achava que aquilo era parte minha”. A ilusão se insinua como uma possibilidade real na consciência e isto re-polariza a realidade por uma inversão: o que era verdade passa a ser dúvida, o que era mentira ganha a qualidade de verdade. Os signos invertem-se, o “lucro” ganha uma dimensão indiscutível, o grupo passa ser “sofrimento”, a verdade passa para o lado de lá, e todo o esforço de construção de laços afetivos (“não

magoar”), todo o empreendido do grupo em construir vínculos amorosos é escoado da consciência. Fica a sensação de que tudo foi uma grande mentira, de que os tapas deveriam ter sido dados, mas não foram, de que o tribunal da verdade (para a qual a entrevistada se declarou surda) deveria ter sido convocado pelos outros, mas não foi, evidenciando a ilusão de um projeto que se tornou puro sofrimento: “se ela tivesse aberto meus olhos naquela época, entendeu?”. A mudança de sentido aparece numa sub-reptícia mudança no órgão do sentido: os ouvidos foram impotentes, mas quem sabe os olhos pudessem se abrir. Tudo indica que a polaridade é um importante mecanismo dinâmico operador da transição de significados gestada ao longo da trajetória dos grupos.

A imagem do limite também auxilia a compreensão da trajetória dos grupos. A realidade é re-qualificada incessantemente por meio da inclusão / exclusão num campo da verdade delimitado pela realidade psíquica do grupo, é uma negociação permanente responsável pela cessão ou recusa do grupo em aderir aos apoios simbólicos externos. Isto acontece ao longo de todo o processo de ajustamento às demandas da organização e da instituição. Neste ponto aparece a imagem do limite, pois a concretização de um trabalho de auto-limitação é indispensável à consecução de todo projeto grupal.

O caso EAT-Alfa revelou um importante trabalho de re-significação posto como problema de auto-limitação para o grupo. A tradução das práticas organizacionais em processos de trabalho que se mostrem suportáveis para a manutenção dos vínculos afetivos grupais é o ponto de basta que aqui se insinua. Este limite é o resultado de um árduo processo intra-grupal em que são negociadas posições e funções pessoais, selecionadas práticas de coordenação do trabalho e inventadas modalidades de estrutura organizacional adequadas ao grupo. O resultado é uma organização que estampa a marca do grupo, ou daquilo que nesta tese foi designado *gestor coletivo*: a significação imaginária que orienta todas essas traduções e acordos que fazem o grupo transitar para a organização. Esta fase indispensável à evolução do grupo é marcada por reiteradas punições aos desviantes, que podem eventualmente resultar em expulsões. Importante ressaltar que as negociações internas não podem ser compreendidas sem a contrapartida dos apoios simbólicos negociados, a presença da realidade instituída é o ponto de basta objetivamente colocado para as possíveis manobras do grupo, daí a necessidade de se pensar este processo como um trabalho de auto-reconversão.

O caso EAT-Beta é revelador, nesse sentido. É absolutamente necessário destilar regras internas para o grupo que coadunem com as exigências da realidade instituída. Quando a realidade psíquica grupal domina inteiramente a cena, não é possível ao grupo alcançar o estágio da auto-limitação. A tendência é o grupo se perder em sua ‘autogestão’ (luta interna), tornando irrealizável a indispensável auto-reconversão em direção à organização, marca da significação imaginária do gestor coletivo. No caso EAT-Beta, este trabalho do imaginário manifestou-se como uma reconversão pelo mecanismo da ilusão. A reconversão real se viu paralisada na polaridade (primeiro momento do trabalho grupal) e não conseguiu avançar para se tornar efetiva. A negatividade relativa é um conceito precioso: ultrapassar o campo da pura possibilidade e tornar o trabalho efetivo é o passo fundamental para a positivação do projeto comum na organização. A transformação deste projeto em uma “causa a defender” (ENRIQUEZ, 1997b) é a garantia de que o grupo será sacrificado até o limite do suportável, de outro modo ele se desfaz. Este tênue equilíbrio indica que as EAT são fenômenos organizacionais específicos e de grande significado teórico e prático, à medida mesma que representam a explicitação do limite do poder instituinte em confronto com o poder instituído, limite inscrito na própria forma emergente de uma organização. O caso EAT-Alfa ilustra este ponto pela recusa de práticas gestionárias consideradas espúrias pelo grupo. A negociação interna representa sempre uma escolha *entre* as diversas significações instituídas oferecidas, que é indeterminável de antemão. A resistência à adoção de práticas da qualidade total representa talvez a manifestação de uma possível *ruptura* com a instituição. A expulsão tácita dessas práticas por parte dos integrantes da EAT-Alfa e sua substituição por práticas de ofício, na coordenação dos processos de trabalho, sugerem ser possível uma negociação em termos da própria instituição, isto é, das diferentes instituições que se apresentam como universo de escolha e seleção simbólica para o grupo. Nesse sentido, seria exagero imaginar que o trabalho pudesse se realizar em moldes não-capitalistas. Isto é importante porque a imagem da transição como ruptura pode sugerir a possibilidade de o grupo romper integralmente com o social-histórico instituído. Porém, no nível do grupo isto jamais se realizaria, dada sua inserção na instituição social-histórica do presente (o sistema capitalista). Ainda que se apele para a idéia de uma ‘alter-nativa’, é preciso considerar que a ruptura com a instituição poderá ser reconvertida por esta mesma instituição pelos signos “marginalidade”, “exceção”, etc.. Mesmo aqueles que defendem o “outro modo de produção” são traídos quando explicam que este “outro” está nos “interstícios” do capitalismo. E, de fato, está!

A *ruptura* traz consigo aquilo que ela nega, e o inteiramente outro não será gestado por uma relação desse tipo, o simples truque de pôr a determinação do outro lado é insuficiente, como bem mostrou Castoriadis (1995). Este ponto é importante para o entendimento da (auto)gestão nas EAT. Imaginar que a autogestão possa ser criada por uma ruptura com a heterogestão, que a organização autogestionária possa ser pensada como anti-empresa capitalista, não parece ser um bom caminho. No capítulo 3, discutiu-se esta perspectiva e foi possível afirmar que ela implica um paradoxo, definido por um ponto comum em que se tocam heterogestão e autogestão. Este lugar-comum foi designado “o lugar da gestão”. O que caracteriza este lugar? É um ponto neutro em que a gestão poderia ganhar potencialmente qualidades inteiramente distintas, ao gosto do freguês. Porém, esta definição de “gestão neutra” pressupõe que formas sejam separáveis de funções e conteúdos, por isso podem ser neutras quanto ao seu uso pelos homens ou pela sociedade. Castoriadis (1992) discutiu a questão de algo semelhante ao tratar o problema da neutralidade da ciência, um traço da instituição social-histórica moderna que pretende alocar o limite da ciência nela mesma, atribuindo seu mau uso àqueles que dela se apropriam. Os exemplos são fartos, mas basta citar a relação entre a descoberta da fricção atômica e a invenção da bomba. Castoriadis (1992) argumenta ser esta uma ilusão moderna, que pretende dispensar as escolhas humanas colocando em seu lugar escolhas teóricas. É a ilusão de querer separar teoricamente, dentre os produtos de uma mesma essência, o que é bom daquilo que é ruim. Ora, diz Castoriadis (1992), *é impossível solucionar teoricamente este problema da separação*, uma vez que, para poder dizer o que é separável, a teoria deveria ocupar um lugar de enunciação fora e acima dela, o lugar da onisciência:

A ciência oferece um substituto à religião, na medida em que encarna uma vez mais a ilusão de onisciência e onipotência – a ilusão do domínio. Essa ilusão faz-se pagar de uma infinidade de maneiras – desde a espera do remédio-milagre, passando pela crença de que os ‘especialistas’ e os governantes sabem o que é bom, até a consolação última: ‘eu sou fraco e moral, mas a Potência existe’. A dificuldade do homem moderno em admitir a eventual nocividade da tecnociência não deixa de ter analogia com o sentimento absurdo que o fiel experimenta diante da asserção: Deus é mau. (CASTORIADIS, 1992, p. 106).

Castoriadis (1995) mostra que esta posição é uma construção social-histórica, cada sociedade instituindo-se na história, cria e elabora suas próprias leis, é isto a *instituição imaginária da sociedade*. Esta criação e elaboração, inescapável às sociedades, é chamada projeto da *autonomia* e sua negação *heteronomia*. Há sociedades conscientes deste projeto, outras não,

por isso, as sociedades instituem-se na autonomia ou na heteronomia; esta última significando a coagulação do imaginário social em princípios de organização imutáveis, que enunciam a Lei: os ancestrais, o Deus, a Razão, as leis da história. Daí que o problema da separação (e da origem do social) seja um problema político.

Isto significa que a diferença entre auto-gestão e hetero-gestão não poderá jamais ser decidida em termos puramente teóricos, por meio de dispositivos organizacionais formalizáveis num modelo de “organização solidária”, “autogestionária” ou qualquer outra forma predefinida. A *gestão* tem relação profunda com a instituição social-histórica capitalista e suas significações. Assim, valeria perguntar se a noção mesma de *auto-gestão* não estaria impregnada por uma ‘metafísica social’, se não estaríamos diante de uma armadilha (simbólica) que se apresenta pela necessária negação das *formas* existentes? Será a única possibilidade de combate enfrentar o inimigo com as armas que ele mesmo apresenta, nesse caso, uma ontologia e uma lógica para o pensamento social? Não seria isto já uma forma de dominação (heteronomia)? Este é o alarme disparado por Castoriadis. Partir do pressuposto de que a autogestão é a antítese da heterogestão capitalista é entrar em campo minado, é iniciar a discussão a partir da posição que se quer combater. Nesse mesmo sentido, poder-se-ia pensar, com Enriquez (1997b), que a gestão em forma pura leva à ilusão de seu possível exercício pelo bom poder: é a matriz utópica, o ideal de uma sociedade transparente em si e para si. Ora, não existe gestão pura! A gestão é uma construção social consubstanciada numa forma determinada de poder que ordena o grupo ou a comunidade, e tem fundamento na instituição social-histórica.

Para os grupos humanos que compõem as EAT, a gestão aparece como um limite positivo da organização, função de regulação da diferença e manutenção de uma variabilidade suportável para esta organização, sempre em relação aos limites postos pela instituição. O *gestor coletivo* é a significação imaginária correlata a esta função. Os símbolos capitalistas estão todos em oferta: basta escolher, mas dentre *estes*. Ou seja, *esta* autogestão, se assim for decidido nomeá-la, é uma gestão que acontece num contexto social-histórico particular, em que a idéia de revolução está fora de questão, ou, para ser mais otimista, num horizonte histórico longínquo, tal como apontaram Novaes e Dagnino (2007):

[...] Diferentemente [...] da Revolução Espanhola, em que inúmeras fábricas foram coletivizadas, os casos por nós estudados não se inserem num contexto revolucionário. Neste sentido, são poucas as chances de manutenção das [...] EAT] num momento de isolamento frente ao oceano

capitalista; mais que isso, num momento de regressão histórica que fragmentou a classe trabalhadora e lhe retirou direitos conquistados [...]. (Novaes e Dagnino, 2007).

Assim, no nível do grupo e também da organização há um claro limite para a re-forma, re-criação e re-invenção das práticas gestionárias. A história das EAT não deixa de ser a história da descoberta desses limites, ainda mais quando seu projeto é “derrotado”. Ainda assim, o virtual impedimento de antecipar teoricamente as escolhas certas ou erradas, coloca as práticas gestadas pelas EAT no campo da *práxis*. A gestão ganha outra qualidade quando a forma e o conteúdo das práticas manifestam-se como a criação da história de um grupo que se fez organização; e isto não é trivial. O ponto de vista defendido aqui define a distância entre reconversão e auto-reconversão precisamente por este aspecto. Não se trata de adotar simples práticas participativas ou prescrever uma formalização exógena, o que é nuclear aqui é entender que a gestão de um grupo tornando-se organização é a (auto)gestão de sua própria história.

A abordagem dos grupos minoritários abre novas perspectivas para a compreensão dos projetos de EAT, permitiu entender que o processo de segregação inscrito na trajetória do grupo é realizado em dois momentos lógicos: luta e organização. Nos casos analisados, estes dois momentos manifestaram, entretanto, pontos de sobreposição ao longo da trajetória real dos grupos. A história tem início numa ampla negociação pautada pelo conflito entre “reconhecimento do desejo” e “desejo de reconhecimento ou identificação” (ENRIQUEZ, 1997b), essa primeira fase é ritmada por uma destilação muito específica de mecanismos próprios do grupo inventados para gerir sua violência interna. O caso EAT-Alfa leva a cogitar a importância de um período inicial de isolamento para que o grupo possa investir na invenção desses mecanismos. Assim, a estrutura do grupo ganha solidez ao estabilizar os vínculos internos em bases afetivas; porém, não há garantias de que isso ocorra. A tão desejada solidariedade é *sempre* resultado de um trabalho mais ou menos intenso do grupo na gestão de sua violência interna. O primeiro momento é aquele em que esta violência produz solidariedade porque é dirigida para o exterior. Mas, passada a primeira fase, mesmo que a solidariedade apareça, ela não se manifestará irrestritamente, há fases em que a violência é disparada contra os membros do próprio grupo, momento crucial quando, ‘em nome do grupo’, são punidos e mesmo expulsos desajustados e desviantes. No caso EAT-Alfa isto se fez ‘em nome da *empresa*’, signo equivalente a “grupo” no simbolismo criado; e as expulsões

aconteceram num período em que a organização já estava claramente posta como “causa a defender” para o grupo (ENRIQUEZ, 1997b).

A evolução não é linear, é importante entender que a modulação da violência interna grupal pode produzir arranjos estruturais favoráveis e desfavoráveis à organização. A inscrição institucional das EAT se apresenta numa modalidade específica consubstanciada numa ampla oferta de símbolos capitalistas. O trabalho do grupo consiste em ativar suas práticas numa relação singular com este universo simbólico. Os símbolos são acessados e re-significados neste trabalho. Há diferentes manifestações do social-histórico instituído, o que pode produzir a adesão a símbolos de diferentes instituições. O caso EAT-Alfa sugere a influência de uma forte cultura de ofício, como já mencionado. Nesse mesmo sentido, há uma hipótese a ser desenvolvida em trabalho futuro, a partir do caso, de uma solidariedade com base na cultura caipira, como foi definida por Antonio Candido (1975). A localização da empresa no interior do estado de São Paulo e a forte união verbalizada veementemente pelos membros do grupo permitem aventar a presença de algo como uma ‘cultura caipira de gestão’ na EAT-Alfa. A forma de solidariedade desta cultura é o “mutirão”, e guarda semelhanças com os modos de regulação da EAT-Alfa :

Na sociedade caipira, [...] a obrigação bilateral é elemento integrante da sociabilidade do grupo, que desta forma adquire consciência de unidade e funcionamento. [O mutirão...] consiste essencialmente na reunião dos vizinhos, convocados por um deles, a fim de ajudá-lo a efetuar determinado trabalho: derrubada, roçada, plantio, limpa, colheita, malhação, construção de casa, fição, etc. Geralmente os vizinhos são convocados e o beneficiário lhes oferece uma festa, que encerra o trabalho. Mas não há remuneração direta de espécie alguma, a não ser a obrigação moral em que fica o beneficiário de corresponder aos chamados eventuais dos que o auxiliaram. Este chamado não falta, porque é praticamente impossível a um lavrador, que só dispõe de mão-de-obra doméstica, dar conta do ano agrícola sem cooperação vicinal. [...] (CANDIDO, 1975, p. 68).

A abertura propiciada pelas diferentes instituições à disposição do grupo lhe permite adotar uma diversidade simbólica *sui generis*, de modo que não é impossível consubstanciar uma gestão de acento democrático combinada com uma estrutura técnico-produtiva nos moldes tradicionais. Nos dois casos analisados, o processo de segregação de símbolos sugere que a temporalidade do grupo tem precedência sobre a temporalidade da instituição. Este parece ser um núcleo problemático dos processos de transição gestados pelas EAT. Os múltiplos ajustamentos dos vínculos internos ao grupo devem ter uma correlação positiva com a

realização da organização, o que significa um ajustamento ao instituído. Nesse sentido, a tecnologia de produção pode ser mais ou menos favorável ao ajuste. O caso EAT-Alfa sugere que a tecnologia unitária, próxima de práticas artesanais, em que o auto-ajustamento é o mecanismo de coordenação central (dos processos de trabalho) facilitou o trabalho do grupo. A proximidade com práticas de ofício, para as quais o grupo demonstrou aptidão, propiciou uma transição menos problemática, ainda que tenha sido desmontado o controle centralizado e acentuada a decisão dos próprios operadores. Na verdade, o fator indispensável é o domínio técnico dos processos produtivos, este é o ponto de partida para sua transformação, pois subentende a profunda compreensão dos limites técnicos postos para o grupo. Na EAT-Beta, dificuldades neste quesito incitaram ainda mais uma violência grupal já intensa.

A hipótese desta tese foi construída ao longo de toda a argumentação. A idéia nasceu da percepção de que o que é usualmente designado “autogestão” não elucida os processos gestados na realidade das organizações chamadas “autogestionárias” ou “solidárias”. A realidade dos empreendimentos parecia mais complexa e difícil de ser apreendida do que faziam supor os autores que a tratavam pelo pressuposto da autogestão. O apoio no pensamento de Cornelius Castoriadis e Eugène Enriquez permitiu elaborar um construto teórico distinto que permite outra aproximação à realidade dos empreendimentos: o gestor coletivo. Este construto sugere problematizar a autogestão de uma perspectiva diferente, ao considerar a imersão dos empreendimentos no oceano capitalista. A escolha do objeto de pesquisa foi motivada precisamente por esta limitação. As EAT são organizações de qualidade única, concentram praticamente todos os problemas relacionados ao desafio de realizar efetivamente a gestão pelo coletivo, enfrentam ‘na pele’ as dificuldades desta realização. O acesso a fenômenos organizacionais tão especiais permitiu examinar seu modo de funcionamento e as limitações impostas por sua operação dentro do contexto capitalista. A perspectiva adotada é limitada porque privilegia o exame da vivência dos trabalhadores, mergulhados nos empreendimentos. Portanto, trata-se de captar tão somente uma parcela da realidade, importante à medida que oferece um quadro dos problemas tal como são vividos, das explicações elaboradas pelos sujeitos envolvidos, daquilo que interessa e afeta os sujeitos realizadores dos projetos. Tendo em mente tais limitações e imaginando que o leitor percorreu toda a argumentação da tese, reproduzo a definição do gestor coletivo, chamando a atenção para a hipótese que dá consistência a este construto teórico, a saber, de que na realidade das EAT estão sendo gestados processos de auto-reconversão.

O termo *gestor coletivo* designa o passaporte imaginário que permite aos sujeitos aceitarem-se como membros de um grupo e ao mesmo tempo ajustarem-se ao funcionamento desse grupo, no modo de operação necessário à vida organizacional nos moldes burocráticos e capitalistas. O gestor coletivo é o elemento imaginário do grupo que realiza o limite posto aos vínculos comunitários, este limite é construído pela autogestão do grupo. O gestor coletivo é o que permite pensar que este trabalho de auto-limitação realizado pelo grupo esteja orientado para a reconversão capitalista das suas práticas. Se o grupo é gestor de si mesmo, há um limite para sua auto-instituição, práticas absolutamente antagônicas ao já instituído podem resultar numa recusa de reconhecimento do projeto comum, que bloqueia a evolução do grupo: a EAT não alcançará a vida organizacional. A auto-limitação em si mesma é insuficiente; é preciso considerar um ajuste aos limites instituídos: a auto-limitação é sempre relativa.

Os casos ilustraram a maneira como são operados esses processos. Uma dinâmica singular parece marcá-los. O imaginário grupal é prodigo em soluções e foi possível delinear a presença de um orientador da transição, aquilo que aponta a organização como horizonte para o grupo. O caso EAT-Beta sugere que mesmo sem completar a trajetória, esta bússola imaginária tende a se manifestar. A análise das declarações revelou um processo em que, diante do fracasso, o (in)consciente insiste em prosseguir o trabalho até alcançar o horizonte. A organização é construída também na “derrota”, quando ela aparece sob a forma de uma inversão ilusória, em que tudo que aconteceu “errado” passa para o negativo na consciência do sujeito. É quando ele reconstrói a trajetória em sua realidade interior (psíquica), para confirmar a certeza da verdade do projeto original. No caso EAT-Alfa, o trabalho do gestor coletivo se insinua nas inúmeras re-significações operadas, tanto quanto na recusa em re-significar certas demandas da organização. Os casos são exemplos isolados e não permitem generalização, entretanto, revelaram indícios de que é possível elucidar a trajetória das EAT, no limite de uma análise que objetive compreender a vivência dos sujeitos trabalhadores, lançando mão do construto teórico da tese: o gestor coletivo.

Finalmente, cabe ressaltar que de toda a discussão precedente, a presença de trabalhadores empregados em EAT é talvez o aspecto mais inquietante que não pôde ser tratado na pesquisa de tese. O foco na dinâmica dos grupos criadores de EAT foi a preocupação central que monopolizou a pesquisa. Entretanto, uma problematização específica das relações entre “cooperados” e empregados aponta um caminho importante de continuidade. As questões que se insinuam são de grande interesse. Dentre estas, uma parece ser a mais perturbadora:

haveria indícios de uma *contra-gestão* no interior das EAT? Os grupos de trabalhadores empregados confrontariam com dissimulações o controle dos trabalhadores cooperados? A informalidade estaria sendo *de novo* gestada na nova estrutura? Há um longo caminho a trilhar na elucidação do fenômeno organizacional em gestação nas EAT. Tanto melhor! Não faltará trabalho aos pesquisadores comprometidos com as manifestações sociais deste achado precioso deixado por obra de Castoriadis: o projeto da autonomia.

Referências Bibliográficas

- ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Mestre Jou, 1970.
- ABRAHÃO, Ana L. Colegiado gestor: uma análise das possibilidades de autogestão em um hospital público. *Ciência & Saúde Coletiva*. Rio de Janeiro, v.13, n. 1, pp. 95-102, 2008.
- AGAMBEN, Giorgio. *Homo sacer: o poder soberano e a vida nua*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.
- AKTOUF, Omar. *Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALVES, Mario A. O conceito de sociedade civil: em busca de uma repolitização. *Organização e Sociedade*. Salvador: NEPOL/PDGS e UFBA, v. 11, Edição Especial: IX Colóquio Internacional de Poder Local, pp. 141-154, 2004.
- AMADO, Gilles. Coesão organizacional e ilusão coletiva. In: MOTTA, Fernando C. P.; FREITAS, Maria E. de (org.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- AMIN, Samir; HOUTARD, François. *Fórum Mundial das Alternativas: mundialização das resistências – o estado das lutas 2003*. São Paulo: Cortez, 2003.
- ANDION, Carolina. A Gestão no Campo da Economia Solidária: Particularidades e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea – RAC/ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 9, n. 1, jan./mar, pp. 79-101, 2005.
- ANDION, Carolina; SERVA, Maurício. Uma delimitação do campo da economia social no Brasil: historia, correntes e atores. *Anais do XXX EnANPAD*, Salvador: ANPAD, 23-27 setembro 2006.
- ANSART, Pierre. *Ideologias, conflitos e poder*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária. *Empresa Social e Globalização – administração autogestionária: uma possibilidade de trabalho permanente*. São Paulo: Anteag, 1998.
- ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária. *Autogestão e Economia Solidária: uma nova metodologia*. São Paulo: Anteag, 2004.

ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária. *Autogestão: construindo uma nova cultura nas relações de trabalho*. São Paulo: ANTEAG Edições, s/d.

ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária; IBASE. *Autogestão em avaliação*. São Paulo: Edições ANTEAG, 2004.

ANZIEU, Didier. L'illusion groupale. *Nouvelle Revue de Psychanalyse*. Paris :Gallimard, n. 4, pp. 73-93, 1971.

ANZIEU, Didier. *O grupo e o inconsciente – o imaginário grupal*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1993

ARRUDA, Marcos. O novo humanismo para uma nova economia. In: KRAICHETE, Gabriel ; LARA, Francisco ; COSTA, Beatriz (Org.). *Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

ATTIE, Janaina P. *Organizações Solidárias de Produção: subversão ou submissão ao capital? Uma análise sobre as possibilidades da emancipação pelo trabalho*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. *Comunidade – a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

BERNARDO, João. A autonomia das lutas operárias. In: BRUNO, Lúcia; SACCARDO, Cleusa (coord.). *Organização, trabalho e tecnologia*. São Paulo: Atlas, 1986.

BERNARDO, João. *Capital, sindicatos e gestores*. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, 1987.

BERNARDO, João. *Economia dos conflitos sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.

BERTUCCI, Jonas de O. *A economia solidária do pensamento utópico ao contexto atual: um estudo sobre experiências em Belo Horizonte*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia UFMG (CEDEPLAR), Belo Horizonte, 2005.

BITELMAN, Marina F. *A disseminação das Políticas Públicas Locais de Economia Solidária no Brasil: os casos de São Paulo e Osasco*. Dissertação de mestrado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, EAESP/FGV, São Paulo, 2008.

BLIKSTEIN, Izidoro. *Kaspar Hauser ou a fabricação da realidade*. São Paulo: Cultrix, 1999.

BOYER, Robert. *A teoria da regulação: uma análise crítica*. São Paulo: Nobel, 1990.

- BRASIL, *Atlas da Economia Solidária no Brasil 2005*. Brasília: MTE, SENAES, 2005. Disponível em < <http://www.mte.gov.br/> > Acesso 02/04/2007.
- BRASIL, *Atlas da Economia Solidária no Brasil 2007*. Brasília: MTE, SENAES, 2007. Disponível em < <http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies.asp> > Acesso 08/08/2008.
- BRASIL - SENAES/MTE. Referências conceituais para ações integradas: cooperativas e empreendimentos de produção industrial autogestionários provenientes de massas falidas ou estado pré-falimentar. *Relatório Final do Projeto “Uma tipologia da Economia Solidária e Autogestão”*. Brasília: Convênio MTE/ IPEA/ANPEC, 2005.
- BRUNO, Lúcia. Gestores: a prática de uma classe no vácuo de uma teoria. In: BRUNO, Lúcia; SACCARDO, Cleusa (coord.). *Organização, trabalho e tecnologia*. São Paulo: Atlas, 1986.
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organisational analysis*. Brookfield: Arena, 1994.
- BUSINO, Giovanni (Org.). *Autonomie et autotransformation de la société – la philosophie militante de Cornelius Castoriadis*. Genève : Droz, 1989.
- CANDIDO, Antonio. Os parceiros do Rio Bonito. São Paulo: Duas Cidades, 1975.
- CARVALHO, Ricardo A A; TRAJANO, Maria Rita C. Economia solidária e processos psicossociais: autogestão, autonomia e solidariedade em construção. In: *VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*, Coimbra, 16-18 setembro 2004.
- CASTORIADIS, Cornelius. *A instituição imaginária da sociedade*. São Paulo: Paz e Terra, 1982.
- CASTORIADIS, Cornelius. *Socialismo ou barbárie: o conteúdo do socialismo*. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- CASTORIADIS, Cornelius. *A experiência do movimento operário*. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- CASTORIADIS, Cornelius. Fait et a faire. In: BUSINO, Giovanni (Org.). *Autonomie et autotransformation de la société – la philosophie militante de Cornelius Castoriadis*. Genève : Droz, pp. 457-513, 1989.
- CASTORIADIS, Cornelius. *As encruzilhadas do labirinto III – o mundo fragmentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1992.

- CASTORIADIS, Cornelius. *A instituição imaginária da sociedade*. São Paulo: Paz e Terra, (3ª. edição), 1995.
- CASTORIADIS, Cornelius. *As encruzilhadas do labirinto II – os domínios do homem*. São Paulo: Paz e Terra, (2ª. edição), 2002.
- CASTORIADIS, Cornelius. *Sujeito e verdade no mundo social-histórico – Seminários 1986-1987: a criação humana I*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.
- CASTORIADIS, Cornelius; COHN-BENDIT, Daniel. *De l'écologie à l'autonomie*. Paris: Seuil, 1981.
- CATTANI, Antonio D (org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.
- CHARAUDEAU, Patrick.; MAINGUENEAU, Dominique. *Dicionário de análise do discurso*. São Paulo: Contexto, 2004.
- CHAUÍ, Marilena. Público, privado, despotismo. In: NOVAES, Adauto (org.). *Ética*. São Paulo: Cia das Letras, 1992.
- CHAUÍ, Marilena. *Convite à Filosofia*. São Paulo: Ática, 1995.
- CIARAMELLI, Fabio. Le cercle de la création. In: BUSINO, Giovanni (Org.). *Autonomie et autotransformation de la société – la philosophie militante de Cornelius Castoriadis*. Genève : Droz, pp. 87-104, 1989.
- COOKE, Bill. Writing the left out of management theory: the historiography of the management of change. *Organization*. London: Sage Publications, v. 6, n.1, pp. 81-105, 1999.
- COSTA, Cyra M. O. da. *Processo organizativo em assentamentos rurais: um olhar sobre a Fazenda Pirituba*. Dissertação de mestrado. Faculdade de Engenharia Agrícola da Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, Campinas, 2001.
- CRUZ, Antônio C. M. da. *A diferença da igualdade : a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do Mercosul*. Tese de doutorado, Instituto de Economia, Universidade de Campinas, IE/UNICAMP, Campinas, 2006.
- CUNHA, Gabriela C. *Economia Solidária e Políticas Públicas: reflexões a partir do caso do Programa Incubadora de Cooperativas da Prefeitura Municipal de Santo André - SP*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, FFLCH/USP, São Paulo, 2002.
- DAHL, Robert. *Dilemmas of pluralistic democracy: autonomy versus control*. New Haven, CT: Yale University Press, 1982.
- DAHRENDORF, Ralph. *Após 1989: moral, revolução e sociedade civil*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

- DUVIGNAU, Jean. *La solidarité*. Paris: Fayard, 1986.
- ENRIQUEZ, Eugène. Cornelius Castoriadis: un homme dans son oeuvre. In: BUSINO, Giovanni (Org.). *Autonomie et autotransformation de la société – la philosophie militante de Cornelius Castoriadis*. Genève : Droz, pp. 27-47, 1989.
- ENRIQUEZ, Eugène. *Da horda ao Estado*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.
- ENRIQUEZ, Eugène. O trabalho da morte nas instituições. In: KAËS, René. *A instituição e as instituições – estudos psicanalíticos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.
- ENRIQUEZ, Eugène. *Les jeux du pouvoir e du desir dans l'entreprise*. Paris; Desclée de Brower, 1997a.
- ENRIQUEZ, Eugène. *A organização em análise*. São Paulo: Vozes, 1997b.
- ENRIQUEZ, Eugène. *Vida psíquica e organização*. In: MOTTA, Fernando C. P.; FREITAS, Maria E. de (org.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- ENRIQUEZ, Eugène. *As figuras do poder*. São Paulo: Via Lettera, 2007a.
- ENRIQUEZ, Eugène. Estruturas de legitimidade das organizações, modelos de gestão e ações dos sujeitos individuais e coletivos. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (orgs). *Análise das Organizações: perspectivas latinas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007b.
- ESTEVES, Egeu. *Sócio, Trabalhador, pessoa: negociações de entendimentos na construção cotidiana da autogestão de uma cooperativa industrial*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo IP/USP, São Paulo, 2004.
- FAJN, Gabriel (coord.). *Fábricas y empresas recuperadas – protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividade*. Buenos Aires: Ed. Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, 2003.
- FARIA, José H. de. *Relações de poder e formas de gestão*. Curitiba: Criar/FAE, 1985.
- FARIA, José H. *Economia Política do Poder*. Curitiba: Juruá, v.1, 2004.
- FARIA, José H.; FARIA, José R. V. de. Poder e controle em organizações solidárias. In: PIMENTA, Solange M.; SARAIVA, Alex S.; CORRÊA, Maria L. (Orgs). *Terceiro setor: dilemas e polêmicas*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FARIA, José H.; ATTIE, Janaina P. Contradições, Limitações e Possibilidades de Sobrevivência das Organizações Solidárias de Produção diante da Economia de Mercado: Relacionando Experiências. *Anais do X Colóquio Internacional sobre Poder Local*, Salvador, BA: CIAGS, 11-13 dezembro 2006 (CDROM).

FARIA, Maurício S. de. *Autogestão, cooperativa, Economia Solidária: avatares do trabalho e do capital*. Tese de Doutorado. Faculdade de Sociologia da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2005.

FARIA, Maurício S. de; DAGNINO, Renato; NOVAES, Henrique T. Do fetichismo da organização e da tecnologia ao mimetismo tecnológico: os labirintos das fábricas recuperadas. *Revista Katálisis*, Florianópolis: EDUFSC, v. 11, n. 1, pp. 123-131, jan./jun.2008.

FILGUEIRAS, Luiz. *Projeto político e modelo econômico neoliberal no Brasil: implantação, evolução, estrutura e dinâmica*. (Mimeo - Versão Preliminar). Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia. Disponível em <http://www.desempregozero.org.br/ensaios/projeto_politico_e_modelo_economico_neoliberal.pdf> Acesso em 23/12/2008.

FIORIN, José Luiz. *Linguagem e ideologia*. São Paulo: Ática, 1993.

FRANÇA, Fernando C. T. *Criação e dialética: pensamento histórico político de Cornelius Castoriadis*. São Paulo: EDUSP Brasiliense, (Série Oficina de Filosofia), 1996.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FREUD, Sigmund. *Totem y tabu*. Obras Completas (Volume II). Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, 1948.

GAIGER, Luiz I. *Seminário Internacional: Os desafios da Economia Solidária*. Centro de Estudos Sociais da Universidade do Vale dos Sinos, CES/UNISINOS, São Leopoldo, 16/01/2008. Disponível em <<http://www.ecosol.org.br>> Acesso 08/10/2008.

GAIGER, Luiz I. A Economia solidária diante do modo de produção capitalista. In: *Economia Solidária Volume 1*. Disponível em <www.ecosol.org.br> acesso em 27/05/2006.

GAIGER, Luiz I. A Economia solidária e o projeto de outra mundialização. *Dados - Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: IUPERJ, v. 47, n. 4, pp. 799-834, 2004.

GAIGER, Luiz I. Sentido e possibilidades da economia solidária hoje. In: KRAICHETE, Gabriel ; LARA, Francisco ; COSTA, Beatriz (Org.). *Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

GARCIA, Ramon M. A base de uma administração autodeterminada: o diagnóstico emancipador. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV/EAESP, v. 20, n. 2, pp. 7-17, 1980a.

- GARCIA, Ramon M. A via de um guerreiro com sabedoria e senso de humor: uma sinopse da obra de Guerreiro Ramos. *RAP – Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, v. 17, n.1, pp. 107-26, 1983.
- GARCIA, Ramon M. Abordagem sociotécnica: uma rápida avaliação. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV/EAESP, v. 20, n. 3, pp. 71-77, 1980b.
- GARCIA, Ramon M. Acidentes em sistemas sociotécnicos de alto risco: uma proposta de “planejamento institucional” para sistemas de energia elétrica. *RAP – Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, v. 26, n. 4, pp. 161-91, 1992.
- GARCIA, Ramon M. As redes institucionais de apoio e a produção local de alimentos. *RAP – Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, v. 20, n. 3, pp. 70-80, 1986.
- GARCIA, Ramon M. Enfrentando a crise: a prática da administração estratégica da Unibrás. *RAP – Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, v. 22, n. 3, pp. 111-130, 1988.
- GARCIA, Ramon M. Tecnologia apropriada: amiga ou inimiga oculta? *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV/EAESP, v. 27, n. 3, pp. 26-38, 1987.
- GARCIA, Ramon M. Uma proposta alternativa de pesquisa: a investigação emancipadora. *RAP – Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, v. 18, n. 2, pp. 144-59, 1984.
- GIBNEY, Alex (Dir.). *ENRON: The smartest guys in the room*. EUA: Magnolia Pictures, 2929 Entertainment, HDNET Films, 2005 (DVD, 109 minutos).
- GODELIER, Maurice. *L'enigme du don*. Paris: Flammarion, 1996.
- GOUNET, Thomas. *Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- GRAY, David E. *Doing research in the real world*. London: Sage, 2004.
- GUTIERREZ, Gustavo L. Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV/EAESP, pp. 7-19, 28(2), abril/jun., 1988.
- GUTIERREZ, Gustavo L. Autogestão, participação, propriedade e salário. *RAUSP - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: USP, v. 16, n. 4, pp. 14-23, out/dez.1991.
- GUTIERREZ, Gustavo L. Da autogestão à economia social. *RAUSP - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: USP, v. 33, n. 1, pp. 68-73, jan/mar.1998.
- GUTIERREZ, Gustavo L. Economia Solidária: de movimento político a política de Estado. *Organizações & Democracia*. Marília: UNESP, v.5, n.1, pp. 9-22, 2004.

- GUTIERREZ, Gustavo L. Entre o lazer e o trabalho: uma contribuição da autogestão para a administração de empresas. *Organizações & Democracia*. Marília: UNESP, v. 1. n.1, pp. 31-39, 2000.
- GUTIERREZ, Gustavo L. FREITAS, Maria E. de; CATANI, Afrânio M. Em busca da organização democrática: a trajetória de Ramon Moreira Garcia. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo:FGV/EAESP, v. 44, n. 2, pp. 109-113, abril/jun.2004.
- GUTIERREZ, Gustavo L. Uma avaliação do desenvolvimento organizacional e tecnológico das empresas: dos anos setenta até a atualidade. *Organizações & Democracia*. Marília: UNESP, v. 2, n.1, pp. 3-16, 2001.
- HABERMAS, Jurgen. Conhecimento e Interesse. In: BENJAMIN, Walter; HORKHEIMER, Max; ADORNO, Theodor W.; HABERMAS, Jurgen. *Textos Escolhidos*. São Paulo: Abril Cultural – Coleção Os Pensadores, 1983a.
- HABERMAS, Jurgen. Técnica e Ciência enquanto “ideologia”. In: BENJAMIN, Walter; HORKHEIMER, Max; ADORNO, Theodor W.; HABERMAS, Jurgen. *Textos Escolhidos*. São Paulo: Abril Cultural – Coleção Os Pensadores, 1983b.
- HIRSCHMAN, Albert O. *A retórica da intransigência: perversidade, futilidade, ameaça*. São Paulo: Cia. das Letras, 1992.
- HONNETH, Axel. Une sauvegarde ontologique de la révolution – sur la theorie sociale de Cornelius Castoriadis. In: BUSINO, Giovanni (Org.). *Autonomie et autotransformation de la société – la philosophie militante de Cornelius Castoriadis*. Genève: Droz, pp. 191-207, 1989.
- IETS - Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade. *Indicadores PNAD: Trabalho e Renda - Região Metropolitana 1992-2007*. Disponível em < <http://iets.org.br> > Acesso 28/10/2008.
- JACOBY, Russell. *O fim da utopia: política e cultura na era da apatia*. São Paulo: Record, 2001.
- KAËS, René. *A instituição e as instituições*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.
- KAËS, René. *O grupo e o sujeito do grupo: elementos para uma teoria psicanalítica do grupo*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.
- KAËS, René. O intermediário na abordagem psicanalítica da cultura. *Revista Psicologia USP*. São Paulo: USP, v.14, n.3, pp. 15-33, 2003.
- KANTER, Rosabeth M. *Commitment and Community: communes and utopias in sociological perspective*. Cambridge: Harvard U. Press, 1972.

- KANTER, Rosabeth M.; ZURCHER, Louis A. Editorial Introduction. *The Journal of Applied Behavior Science – JABS* (Special Issue on Alternative Institutions). Arlington, VA: NTL Institute/Sage Publications, v. 9, n. 2/3, pp. 173-143, 1973.
- KASMIR, Sharryn. O modelo Mondragón como discurso pós-fordista. In: LIMA, Jacob C. *Ligações perigosas: trabalho flexível e trabalho associado*. São Paulo: Annablume, pp. 55-91, 2007.
- KRAICHETE, Gabriel ; LARA, Francisco ; COSTA, Beatriz (Org.). *Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- KUHN, Thomas S. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1987.
- KURZ, Robert. A honra perdida do trabalho – o socialismo dos produtores como impossibilidade lógica. In: *Grupo Krisis*, <<http://www.planeta.clix.pt/obeco/>> Acesso em 13/12/2006.
- LAPASSADE, Georges. *Groupes, Organisations, Institutions*. Paris: Gauthier-Villars, 1974.
- LAPLANCHE, Jean; PONTALIS, J-B. *Vocabulário de Psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes, 2004.
- LAPLANTINE, François. *Aprender Antropologia*. São Paulo: Brasiliense, 1997.
- LECHAT, Noëlle M. P. As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil. In: *Economia Solidária Volume 1*. Disponível em <www.ecosol.org.br> acesso em 27/05/2006.
- LECHAT, Noëlle M. P. Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata?. *Civitas – Revista de Ciências Sociais*. Porto Alegre: PUCRS, v. 2, n.1, junho, pp. 123-140, 2002.
- LEFORT, Claude. *A invenção democrática – os limites do totalitarismo*. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- LISBOA, Armando de M. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo:FGV/EAESP, v. 45, n. 3, pp. 109-115, jul/set. 2005.
- MACIEL, Mirtes M. A. *Socialismo e autonomia: Castoriadis e a instituição imaginária da sociedade*. Tese de Doutorado, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH/USP), São Paulo, 1988.
- MACHADO, João. Cooperativas e socialismo. In: SOUZA, André R. de; CUNHA, Gabriela C.; DAKUZAKU, Regina Y. *Uma outra economia é possível: Paul Singer e a economia solidária*. São Paulo: Contexto, 2003.

- MARX, Karl. *Para a crítica da economia política*. São Paulo: Abril Cultural – Coleção Os Pensadores, 1974.
- MAYO, Elton. *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1972.
- METELLO, Daniela G. *Os benefícios da associação em cadeias produtivas solidárias: o caso da Justa Trama – Cadeia Solidária do Algodão Agroecológico*. Dissertação de mestrado. Faculdade de Engenharia Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
- MICHAELS, Walter B. Contra a diversidade. *Revista Piauí*. Rio de Janeiro: Editora Alvinegra, n. 26, ano 3, pp. 56-57, novembro 2008.
- MILLER, Paula J.; SJOBERG, Gideon. Urban middle-class life styles in transition. *The Journal of Applied Behavior Science – JABS (Special Issue on Alternative Institutions)*. Arlington, VA: NTL Institute/Sage Publications, v. 9, n. 2/3, pp. 144-162, 1973.
- MONTAÑO, Carlos. *Microempresa na era da globalização*. São Paulo: Cortez, 2001.
- MOTTA, Fernando C. P. *Burocracia e autogestão*. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- MOTTA, Fernando C. P. *Organização e Poder: empresa, estado e escola*. São Paulo: Atlas, 1986.
- MOTTA, Fernando C. P. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2003.
- MOTTA, Fernando C. P.; FREITAS, Maria E. de (org.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- MOTTA, Fernando C. P.; PEREIRA, Luiz C. B. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- NAKANO, Marilena. Anteag: autogestão como marca. In: SINGER, Paul; SOUZA, André R. de. *A Economia Solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, pp. 31-48, 2000.
- NOVAES, Henrique T. *As Fábricas Recuperadas na América do Sul*. São Paulo: Expressão Popular, 2007a.
- NOVAES, Henrique T. *Notas sobre Fábricas Recuperadas na Argentina e no Uruguai*. Campinas: GAPI Unicamp, 2005.
- NOVAES, Henrique T. *Os Simões Bacamarte da Economia Solidária*. Textos para discussão, ITCP Unicamp, Agosto de 2004. Disponível em www.abpes.org.br
- NOVAES, Henrique T. Para além da apropriação dos meios de produção: o processo de adequação sócio-técnica nas fábricas recuperadas brasileiras (2007b). In: LIMA, Jacob C.

Ligações perigosas: trabalho flexível e trabalho associado. São Paulo: Annablume, pp. 239-283, 2007.

NOVAES, Henrique. T.; DAGNINO, Renato. A participação do trabalhador na fábrica: contrastes entre as propostas ensejadas pelo modelo japonês com as propostas autogestionárias. Disponível em < <http://www.fbes.org> > Acesso em 20/12/2006.

NOVAES, Henrique. T.; DAGNINO, Renato. A Tripla Exploração das Fábricas Recuperadas Latino-Americanas. *Anais do XII Encontro Nacional da Sociedade Brasileira de Economia Política*. São Paulo: FEA/USP, 2007.

OLIVEIRA, Francisco de. A crise das utopias do trabalho. In: KRAICHETE, Gabriel *et al.* *Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia*. São Paulo: Vozes, 1999.

OLIVEIRA, Francisco de. *Aproximações ao enigma: o que quer dizer desenvolvimento local?* São Paulo: Pólis, Programa Gestão Pública e Cidadania EAESP/FGV, 2001.

OLIVEIRA, Francisco de. Política numa era de indeterminação: opacidade e reencantamento. In: OLIVEIRA, Francisco de; RIZEK, Cibele S (Orgs.). *A era da indeterminação*. São Paulo: Boitempo, 2007.

OLIVEIRA, Tiago. *Transformações recentes do emprego na grande empresa industrial no Brasil*. Dissertação de mestrado, Instituto de Economia da Universidade de Campinas, IE/UNICAMP, Campinas, 2007.

PARKER, Martin (ed.). *Organization and Utopia*. Oxford: Blackwell / The Sociological Review Monographs, 2002.

PARKER, Martin; FOURNIER, Valérie; REEDY Patrick. *The Dictionary of Alternatives*. London: Zed Books, 2007.

PICCHETTI, Paulo; CHAHAD, José P. A evolução da taxa de desemprego estrutural no Brasil: uma análise entre regiões e características dos trabalhadores. *Anais do XXXI Encontro Nacional de Pós-Graduação em Economia*, Porto Seguro, BA: ANPEC, 2003. Disponível em <<http://www.anpec.org.br/encontro2003/artigos/F05.pdf>> Acesso 21/12/2008.

POLANYI, Karl. *A grande transformação: as origens da nossa época*. São Paulo: Campus, 2000.

PRZEWORSKI, Adam. Marxismo e escolha racional. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo: ANPOCS, vol. 3, n. 6, fevereiro, pp. 5-25, 1988.

RODRIGUES, Heliana de Barros Conde. Cura, culpa e imaginário radical em Cornelius Castoriadis: percursos de um sócio-bárbaro. *Psicologia USP*, São Paul, v.9, n.2,1998. Disponível em <<http://www.scielo.org>> Acesso 12/02/2008.

ROTSCHILD, Joyce; WHITT, J. Allen. *The cooperative workplace: potentials and dilemmas or organizational democracy and participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

ROTSCHILD-WHITT, Joyce. The Collectivist Organization: an alternative to rational-bureaucratic models. In: LINDENFELD, Frank; ROTSCHILD-WHITT, Joyce (eds). *Workplace democracy and social change*. Boston: Porter Sargent Publishers, pp. 23-49, 1982.

ROTSCHILD-WHITT, Joyce. The Collectivist Organization: an alternative to rational-bureaucratic models. *American Sociological Review*. Ohio:Ohio State University, v. 44, n. 4, pp. 509-527, 1979.

ROTSCHILD-WHITT, Joyce; WHITT, J. Allen. Worker-owners as an emergent class: effects of cooperative work on job satisfaction, alienation and stress. *Economic and Industrial Democracy*. Uppsala: Uppsala University, Sweden/Sage Publications, v. 7, n. 3, pp. 297-317, 1986.

RUFINO, Sandra. *(Re) Fazer, (Re) Modelar, (Re) Criar: a autogestão no processo produtivo*. Tese de doutoramento. Faculdade de Engenharia da Universidade de São Paulo POLI/USP, São Paulo, 2005.

SALLES, João M. A grande ilusão. *Revista Piauí*. Rio de Janeiro: Editora Alvinegra, ano 3, n.28, janeiro, pp. 22-29, 2009.

SANTOS, Boaventura de Souza. *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. São Paulo: Cortez, 2003.

SANTOS, Boaventura de Souza. *Produzir para viver – os caminhos da produção não capitalista*. São Paulo: Cortez, 2002.

SATO, Leny. "Djunta-mon": o processo de construção de organizações cooperativas. *Psicologia USP*, v.10, n.2, 1999. Disponível em <http://www.scielo.br/> Acesso em 20/11/2008.

SEGUIER, Michel. *Critique institutionelle et créativité collective (Document de travail INODEP 4)*. Paris: IDOC France – L'Harmattan, 1976.

SINGER, Paul. Economia dos setores populares: propostas e desafios. In: KRAICHETE, Gabriel et al. *Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia*. São Paulo: Vozes, 1999.

- SINGER, Paul; SOUZA, André R. de. *A Economia Solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.
- SINGER, Paul. *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Editora da Fundação Perseu Abramo, 2002a.
- SINGER, Paul. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil (2002b). In: SANTOS, Boaventura de S. *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002b.
- SINGER, Paul. Entrevista: Paul Singer. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, v. 6, pp. 109-111, 2003a.
- SINGER, Paul. Economia Solidária. In: CATTANI, Antonio D (org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003b.
- SPINK, Peter K. A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia organizacional e do trabalho. *Psicologia & Sociedade – Revista da Associação Brasileira de Psicologia Social (ABRAPSO)*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, v. 8, n. 1, pp. 174-192, 1996.
- SPINK, Peter K. Entrevista a Leny Sato. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, v. 3/4, pp. 77-97, 2000-2001.
- SPINK, Peter K. Redes Solidárias, Autogestão e Solidariedade. In: *Nove textos escolhidos*. São Paulo: Centro de Administração Pública e Governo EAESP/FGV, Junho 2004.
- SPINK, Peter K. *Nove textos escolhidos*. São Paulo: Centro de Administração Pública e Governo EAESP/FGV, Junho 2004. Disponível em http://www.fgvspace.br/spink/conteudo/documentos/psicologia_organizacional/alempsiorganiz.pdf. Acesso em 26/07/2007.
- SPINK, Peter K. O resgate da parte. *Revista de Administração*. São Paulo: USP, v. 26, n. 2, pp. 22-31, 1991.
- TAUILLE, José R.; DEBACO, Eugênio S. Autogestão no Brasil: a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores. *Anais do VII Encontro Nacional de Economia Política*. Curitiba:SEP, Maio de 2002.
- TENBRUNSEL, Ann E.; GALVIN, Tiffany L.; NEALE, Margaret A.; BAZERMAN, Max H. Cognições em Organizações. In: HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R.; NORD, Walter R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 3, 2004.
- TRAGTENBERG, Maurício (Org.). *Marxismo Heterodoxo*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

- TRAGTENBERG, Maurício. A Teoria Geral da Administração é uma Ideologia? *RAE - Revista de Administração de Empresa*. São Paulo: FGV/EAESP, v. 11, n. 4, pp. 7-21, out/dez.1971.
- TRAGTENBERG, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: UNESP, 2005.
- TURNER, Victor W. *O processo ritual*. Petrópolis: Vozes, 1974.
- VANIER, Alain. O sintoma social. *Ágora*, v. V, n. 2, pp. 205-217, jul/dez.2002.
- VERONESE, Marília; GUARESCHI, Pedrinho. Possibilidades solidárias e emancipatórias do trabalho: campo fértil para a prática da Psicologia Social Crítica. *Psicologia & Sociedade – Revista da Associação Brasileira de Psicologia Social (ABRAPSOS)*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, v. 17, No. 2, pp. 58-69, mai/ago.2005.
- VIEIRA, Fabiano Mourão. *Coerência e aderência da economia solidária: um estudo de caso dos coletivos de produção do MST em Mato Grosso do Sul*. Tese de Doutorado Faculdade de Economia e Administração- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- VIEITEZ, Candido G.; DAL RI, Neusa M. *Trabalho Associado: cooperativas e empresas de autogestão*. São Paulo: DP&A, 2001a.
- VIEITEZ, Candido G.; DAL RI, Neusa M. O processo de trabalho nas fábricas de autogestão. *Organizações & Democracia*. Marília: UNESP, v. 2, n.1, pp. 17-27, 2001b.
- VIEITEZ, Candido G.; DAL RI, Neusa M. Virtualidades político-sociais das organizações econômicas dos trabalhadores. *Organizações & Democracia*. Marília: UNESP, v.1, n.1, pp. 53-69, 2000.
- WAUTIER, Anne Marie. Economia Social na França. In: CATTANI, Antonio D (org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.
- WINNICOTT, D. W. *O brincar a realidade*. Rio de Janeiro: Imago, 1975.
- ZIZEK, Slavoj (org.). *Um mapa da ideologia*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- ZIZEK, Slavoj. *O mais sublime dos histéricos: Hegel com Lacan*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1991.

Anexo A. Conselho Nacional de Economia Solidária

ENTIDADE	NOME DO REPRESENTANTE
Ministério do Trabalho e Emprego	T: Carlos Roberto Lupi S: Almir da Costa Pereira
Secretaria Nacional de Economia Solidária	T: Paul Singer S: Fábio José Bechara Sanchez
Ministério do Desenvolvimento Agrário	T: Manoel Vital de Carvalho Filho S: Jean Pierre Passos Medaets
Ministério das Cidades	T: Luiz Carlos Fabbri S: Illimani de Moura
Ministério do Meio Ambiente	T: Gerson Teixeira S: Vana Tércia Silva de Freitas
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	T: Paulo Roberto da Silva S: Manoel Valdemiro Francalino da Rocha
Ministério de Desenvolvimento Social e Combate a Fome	T: Heliana Kátia Tavares Campos S: Crispim Moreira
Ministério da Fazenda	T: Gilson Alceu Bittencourt S: Simone Tognoli Galati Moneta
Ministério da Integração Nacional	T: Pedro Augusto Sanguinetti Ferreira S: Márcia Regina Sartori Damo
Ministério da Ciência e Tecnologia	T: Andréa de Castro Bicalho S: Andréia Ingrid Michele do Nascimento
Ministério da Educação	T: Antonio Maragon S: Eduardo D'Albergaria Freitas
Secretaria Geral da Presidência da República	T: Quenes Silva Gonzaga S: Davi Luiz Schmidt
Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca	T: Marcelo Burguez Pires S: Sheila Maria Assis de Oliveira
Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial	T: Denise Antonia de Paulo Pacheco S: Maria Palmira da Silva
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES	T: Ana Cristina Rodrigues Costa S: Sandro Alves Lima
Caixa Econômica Federal	T: Janice Mendonça Fernandes S: Sérgio Netto Amandio
Banco do Brasil	T: Valmira Félix Melo S: Rodolfo Januário Ribeiro
Fórum de Secretarias Estaduais do Trabalho	T: Emerson José Nerone S: Fernando Antonio Bezerra
Rede de Gestores de Políticas de Fomento à Economia Solidária	T: Angela Maria Schwengber S: Antonio Marcos Arcanjo da Silva

Associação Nacional de Cooperativas de Crédito e Economia Solidária – ANCOSOL	T: Gilmar Carneiro dos Santos S: Vanderley Ziger
Associação Nacional de Trabalhadores e empresas de Autogestão – ANTEAG	T: Arnaldo Liberato da Silva S: Ivan Roberto Westhpal
Confederação Nacional de Cooperativas de Reforma Agrária – CONCRAB	T: Francisco Dal'Chiavon S: Ciro Correa
União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Solidária – UNISOL	T: Niro Roni Nobre Barrios S: Arildo Mota Lopes
União Nacional de cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária – UNICAFES	T: José Paulo Crisóstomo Ferreira S: Christiane Almeida
Empreendimento Indicado pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária	T: Adiles Oliveira da Silva S: Lilian Margarete Wiltgen
Empreendimento Indicado pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária	T: Antonia Ogliari Talgatti S: Eloi Lyra
Empreendimento Indicado pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária	T: Ary Moraes S: Marilene Schuts
Empreendimento Indicado pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária	T: Carlos Alberto Santos Fontana S: Carlos Henrique Meller da Silva
Empreendimento Indicado pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária	T: Domingos Olímpio S: Nicolau Priante Filho
Empreendimento Indicado pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária	T: Joana Mota Palheta S: Maria Dorama Cardoso
Empreendimento Indicado pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária	T: João Batista Dutra Prestes S: Elielma Coelho Derzi
Empreendimento Indicado pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária	T: Lenivaldo Marques Silva Lima S: José Valcei de Souza
Empreendimento Indicado pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária	T: Maria Dalvani de Souza S: Carlos Omar da Silva
Empreendimento Indicado pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária	T: Maria dos Remédios Silva Lima S: Durval Gomes de Moura
Empreendimento Indicado pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária	T: Ronaldo José Moreira S: Carlos Henrique Castro
Empreendimento Indicado pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária	T: Sandra Maria Magalhães S: Antonia Karla de Almeida
Empreendimento Indicado pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária	T: Sebastiana Almire de Jesus S: Claudia Cristina Monteiro Lima
Empreendimento Indicado pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária	T: Valdener Pereira Miranda S: Maria Luiza Mendes
Empreendimento Indicado pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária	T: Vanderli Pereira Pinheiro S: Francisca Maria da Silva

Articulação do Semiárido – ASA	T: Emerson Inácio Cenzi S: Luiz Carlos Ribeiro de Lima
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE	T: Juarez de Paula S: Reginaldo Barroso de Resende
Grupo de Trabalho da Amazonia – GTA	T: Silvanio de Matia Gomes S: João Bosco Campos dos Santos
Conselho Nacional de Igrejas Cristãs – CONIC	T: Cláudio da Chaga Soares S: Luciano Sousa Neves
Rede Cerrado	T: Altair de Souza S: Luis Roberto Carrazza
Rede Economia e Feminismo	T: Maria Isolda Dantas de Moura S: Sirlanda Maria Selau da Silva
Fundação Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho – UNITRABALHO	T: Maria Nezilda Culti S: Francisco José Carvalho Mazzeu
Movimento Nacional Catadores de Materiais Recicláveis - MNCR	T: Maria de Fátima M. dos Santos S: Adriana Ap. Donofre
Confederação Nacional de Articulação das Comunidades Negras Rurais Quilombolas - CONAQ	T: Clédis Rezende de Souza S: Hélio Nascimento Lopes
Rede de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – ITCPs	T: Benedito Anselmo Martins de Oliveira S: Ana Maria Dubeux Gervais
Rede Brasileira de Sócio Economia Solidária - RBES	T: João Corrêa S: Idalvo Toscano
Cáritas Brasileira	T: Ademar de Andrade Bertucci S: Rodrigo Pires Vieira
Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário do Brasil - Faces do Brasil	T: Fabiola Marono Zerbini S: Rosemary Gomes
Associação Brasileira dos Dirigentes de Entidades Gestoras e Operadoras de Microcrédito, Crédito Popular Solidário e Entidades Similares - ABCRED	T: Edmar Roberto Prandini S: Antonio Carlos Pereira Santos
Conferência Nacional dos Bispos do Brasil - CNBB	T: Conceição Aparecida Souza S: Matias Martinho Lenz
Organização das Cooperativas do Brasil – OCB	T: Márcio Lopes de Freitas S: Ramon Gamoeda Belisário
Agência de Desenvolvimento Solidário da Central Única dos Trabalhadores – ADS/CUT	T: Ari Aloraldo do Nascimento S: Francisco Miguel Lucena

Apêndice A. Mensagens eletrônicas - Unisol



Fabio Bittencourt Meira <fabio**bmeira**@gmail.com>

Proposta de pesquisa (projeto de doutorado)

3 mensagens

Fabio Bittencourt Meira <fabio**bmeira**@gmail.com>

23 de fevereiro de 2008 13:35


Para: mari@unisolbrasil.org.br


Ola Mariana, tudo bem?

Envio meu projeto (e a apresentação em powerpoint) para vc conhecer. Desculpe a demora, esperava poder discutir com minha orientadora antes de envia-lo para a Unisol, mas nao consegui. Decidi, entao, enviar assim mesmo. Espero que gostem da proposta.

Abs Fabio Meira.

2 anexos

 Apresentação Projeto Qualificação - revisado fev 2008.ppt
1973K

 RESUMO da Proposta Qualificação - revisado fev 2008.doc
281K

Mariana-Unisol Brasil <mari@unisolbrasil.org.br>

25 de março de 2008 17:44

Responder a: Mariana-Unisol Brasil <mari@unisolbrasil.org.br>

Para: Fabio Bittencourt Meira <fabio**bmeira**@gmail.com>

Oi Fábio,

estou encaminhando seu pedido junto à direção da Unisol. Em breve o Alexandre que é assessor da direção vai entrar em contato com você para dar uma resposta, ele está verificando a disponibilidade das cooperativas...

Saudações,

Mariana.

----- Original Message ----- From: "Fabio Bittencourt Meira" <fabio**bmeira**@gmail.com>

To: <mari@unisolbrasil.org.br>

Sent: Saturday, February 23, 2008 1:35 PM

Subject: Proposta de pesquisa (projeto de doutorado)

[Texto das mensagens anteriores oculto]

No virus found in this incoming message.

Checked by AVG Free Edition.

Version: 7.5.516 / Virus Database: 269.21.1/1297 - Release Date: 25/2/2008 09:22

Fabio Bittencourt Meira <fabiomeira@gmail.com**>**

25 de abril de 2008 16:33

Para: Mariana-Unisol Brasil <mari@unisolbrasil.org.br>

Ola Mariana, tudo bem? Como vao os projetos?

Voce poderia me ajudar?

Até agora nao recebi noticia do Alexandre, sera que ha algum problema?

Esclareço que minha intenção é fazer uma visita a uma cooperativa da ecosol e entrevistar 4 ou 5 (quatro ou cinco) de seus integrantes para eles relatarem sua experiencia. As entrevistas devem durar cerca de uma hora, e podem ser agendadas fora do horario de trabalho.

Abs, Fabio Meira.

2008/3/25 Mariana-Unisol Brasil <mari@unisolbrasil.org.br>:

[Texto das mensagens anteriores oculto]



Fabio Bittencourt Meira <fabiomeira@gmail.com**>**

Projeto de Pesquisa

5 mensagens

Thiago Ribeiro <thiago@unisolbrasil.org.br>

28 de abril de 2008 12:54

Responder a: Thiago Ribeiro <thiago@unisolbrasil.org.br>

Para: fabio**meira@gmail.com**

Cc: Mariana UNISOL Brasil <mari@unisolbrasil.org.br>, Alexandre Unisol Brasil <ale@unisolbrasil.org.br>

Bom dia Fabio, tudo bem?

Meu caro,

A UNISOL Brasil considera a pesquisa acadêmica como sendo de extrema importância para a construção de um projeto de economia solidária com qualidade para o país. Como representantes de uma rede de empreendimentos temos condições de auxiliar nesses projetos mas, como você deve entender, uma cooperativa é uma empresa, com rotinas e tarefas diárias comuns a qualquer ambiente de trabalho, de modo que as pessoas estão ocupadas e, como pessoas normais, tem outras responsabilidades e afazeres fora desse horário.

Para indicar uma cooperativa por nós representada, preciso antes consultá-la e deixar claro o que será demandado, inclusive o tempo necessário para resolver essa demanda. Trata-se de uma reunião com um sócio-trabalhador que deve ser previamente agendada e ter pauta definida. Dito isso e para dar continuidade ao processo, peço que você me mande antecipadamente as questões a serem respondidas, ou um roteiro caso imagine que será uma conversa mais aberta, bem como o tempo estimado dessa conversa para que possamos consultar as cooperativas filiadas e verificar quem está disposto ou tem possibilidade para colaborar com a sua pesquisa.

Certo de sua compreensão, aguardo um retorno.

Atenciosamente,

Thiago Ribeiro.

Gerente Administrativo/Financeiro

Gerente Administrativo/Financeiro
UNISOL Brasil.

Fabio Bittencourt Meira <fabio@meira@gmail.com>

29 de abril de 2008 17:10

Para: Thiago Ribeiro <thiago@unisolbrasil.org.br>

Ola Thiago, tudo bem?

Recebi sua mensagem com alegria, e, desde já, me desculpo por não ter enviado um roteiro do que objetivamente pretendo realizar na pesquisa de campo. Na verdade, eu tinha entendido que esta exposição deveria ser feita pessoalmente na Unisol.

Tenho certeza de que a Unisol apóia a pesquisa acadêmica e foi por isso mesmo que eu pedi ajuda à equipe técnica da instituição. Abaixo apresento um super-resumo da minha pesquisa teórica e o roteiro da pesquisa de campo que pretendo realizar na cooperativa indicada pela Unisol (um resumo de tudo isso esta no arquivo anexado).

Minha pesquisa utiliza o referencial teórico das "organizações alternativas" para pensar a experiência da autogestão na EcoSol. O problema da transformação das empresas tradicionais em autogestionárias é a grande questão de fundo da tese. Parte-se do pressuposto de que a dinâmica da empresa capitalista é dialética. Implica uma permanente tensão. Os trabalhadores desenvolvem formas de resistência ao controle da administração, inventando novas maneiras de fazer as coisas. A organização capitalista da produção se alimenta dessa criatividade, por meio da reconversão das práticas e experiências dos trabalhadores.

Defino, então, "gestão" como esta atividade de reconversão constante, isto é, o exercício de um poder discricionário na empresa, por meio do qual se define o recorte do que não é a organização, das atividades que serão integradas e daquelas que serão rejeitadas. Este lugar, de onde se enuncia a Lei da organização, é o lugar da gestão. Ora, como seria possível pensar a autogestão, desta perspectiva? Basta que o lugar da gestão fique permanentemente vazio: a voz que enuncia a Lei tem que pertencer a todos e a ninguém, a um só tempo. Este é o conceito de poder democrático em Claude Lefort. Assim, é possível definir autogestão pela sobreposição das concepções de gestão e poder democrático, o que na prática implica a construção/invenção de um "gestor coletivo". Esta é a minha hipótese de pesquisa, e as questões que pretendo responder são: como isto acontece? Que práticas correspondem a esta construção?

Abaixo está o roteiro de trabalho de campo que elaborei para a pesquisa na cooperativa indicada pela Unisol (tbem no anexo). Para seu conhecimento, informo que já agendei uma visita a uma ex-cooperativa da Anteag, cuja historia é intrigante porque os cooperados decidiram pela transformação em empresa. Entrevistei também a Loíde Veiga, sobre a experiência da Textilcooper, e pretendo entrevistar pelo menos mais dois participantes dessa experiência (não sei se vou conseguir).

Abs,
Fabio B. Meira

Roteiro para pesquisa de campo – cooperativa autogestionária (Unisol):

A pesquisa de campo consiste num conjunto de entrevistas sobre a experiência prática da autogestão. De início, propõe-se uma visita à cooperativa (tempo estimado: 02 horas) para:

1. Apresentação do entrevistado (quem sou, o que faço, por que estou ali, etc.);
2. Apresentação da pesquisa;
3. Conhecimento da estrutura, atividades, instalações, etc.;

As entrevistas não são estruturadas, mas, estão divididas em duas partes:

1. questão sobre a historia da cooperativa:

1. questão sobre a historia da cooperativa;
 2. questões sobre autogestão – relação com as práticas de trabalho e participação nas decisões.
- OBS 1: O tempo estimado para uma entrevista individual é de 01 (uma) hora;
- OBS 2: o nome da cooperativa e a identidade do entrevistado podem ser mantidos em sigilo, porque não há necessidade de serem revelados na pesquisa.

Abaixo, o roteiro de perguntas:

1ª. Pergunta - Conte um pouco da historia da cooperativa – quais os momentos mais significativos para você?

Questões para orientar o respondente:

1. Como foi que vocês começaram?
2. Houve um momento em que ficou clara a decisão? Por exemplo, pensaram "agora somos um grupo, agora vamos fazer esta cooperativa"!
3. Ao longo do processo quantos ficaram e quantos saíram?
4. O que levou as pessoas a abandonarem a cooperativa? E a permanecerem nela?
5. Houve mudança no grupo de direção da cooperativa? (Sim ou Não) Por que isto ocorreu?
6. O que é fácil e o que é difícil quando se trabalha no sistema cooperativo?
7. Há algo que você gostaria de relatar? Um caso, uma história, um evento acontecido na cooperativa?

2ª. Pergunta - O que é autogestão para você?

3ª. Pergunta - Como isto acontece na prática, no dia-a-dia do trabalho?

Questões para orientar o respondente

1. Quem decide o que vai ser produzido?
2. Como é feito o controle do trabalho?

4ª. Pergunta - Como isto acontece nas assembléias?

Questões para orientar o respondente

1. Como é a participação nas assembléias?
2. Por que isto ocorre?

2008/4/28 Thiago Ribeiro <thiago@unisolbrasil.org.br>:

[Texto das mensagens anteriores oculto]



UNISOL - Roteiro Entrevistas.doc
36K

Thiago Ribeiro <thiago@unisolbrasil.org.br>

30 de abril de 2008 10:24

Responder a: Thiago Ribeiro <thiago@unisolbrasil.org.br>

Para: Fabio Bittencourt Meira <fabio@meira@gmail.com>

Cc: Alexandre Unisol Brasil <ale@unisolbrasil.org.br>

Bom dia Fabio, tudo bem?

Meu caro,

Como pesquisador achei muito interessante seu tema! Gostaria de ter acesso à sua tese quando estiver pronta, pois também tenho interesse em entender melhor esses processos autogestionários, que de fato são complexos e difíceis de serem aplicados na prática. Gostei do material encaminhado, pareceu-me que você tem clareza do tema e sabe o que quer captar, mas vou alertá-lo sobre as dificuldades que teremos.

Por se tratar de um tema teórico, com pouco ou nenhum retorno direto para o empreendimento, enfrentaremos resistência para conseguir agendar suas entrevistas. O mercado está aquecido e os empreendimentos trabalham em ritmo acelerado para dar conta da demanda. Fora isso, existe um certo trauma por parte das pessoas envolvidas causado por comportamentos recorrentes da academia que os usa como laboratórios vivos de pesquisa e esquecem que se tratam de pessoas e que precisam ser tratados enquanto tais.

peessoas e que precisam ser tratados enquanto tais. Muitos reclamam que perdem horas com os pesquisadores, que depois desaparecem sem dar retorno, nem apresentam os resultados da pesquisa. Também, e de certo modo, como resultado do nosso trabalho (UNISOL Brasil), estão ficando mais pragmáticos e focados nas questões econômicas e de gestão e querem resultados. Se a pesquisa fornecesse algo mais tangível como resultado, encontraríamos menos resistência...

Fabio,

Você fez sua parte e agora faremos a nossa. Estou copiando esse e-mail para o Alexandre, que é nosso coordenador para demandas especiais e ele fará os contatos com os empreendimentos já mais estruturados para verificar a possibilidade das entrevistas. Pelo que entendi, você precisa de 4 ou 5 entrevistas, com diferentes empreendimentos, correto?

Certo de sua compreensão, peço que tenha paciência...

Atenciosamente,

Thiago.

[Texto das mensagens anteriores oculto]

Fabio Bittencourt Meira <fabiobmeira@gmail.com>

30 de abril de 2008 20:30

Para: Thiago Ribeiro <thiago@unisolbrasil.org.br>

Cc: Alexandre Unisol Brasil <ale@unisolbrasil.org.br>

Prezados Thiago e Alexandre,

O tema mais parece do que é teórico, porque o interesse é exatamente a forma da organização e sua gestão, ou seja, como formatar uma estrutura com regras, disciplina e efetividade econômica, mantendo características democráticas.

Se não for pedir muito, posso fazer uma exposição e/ou debater com os empreendimentos interessados, mesmo que não participem de pesquisa alguma.

Abs, Fabio.

2008/4/30 Thiago Ribeiro <thiago@unisolbrasil.org.br>:

[Texto das mensagens anteriores oculto]

Fabio Bittencourt Meira <fabiobmeira@gmail.com>

30 de abril de 2008 20:44

Para: Thiago Ribeiro <thiago@unisolbrasil.org.br>

Cc: Alexandre Unisol Brasil <ale@unisolbrasil.org.br>

Prezados Thiago e Alexandre, boa noite.

Um pequeno mal entendido que eu gostaria de esclarecer: a respeito das entrevistas, seria mais adequado que todas fossem num unico empreendimento, assim as diversas interpretações emergem e uma forma ou um jeito de administrar podem ser delineados.

Abs Fabio.

2008/4/30 Thiago Ribeiro <thiago@unisolbrasil.org.br>:
[Texto das mensagens anteriores oculto]

Apêndice B. Mensagem eletrônica – EAT-Alfa

Prezado J. L.,

Primeiramente, muito obrigado pela acolhida. Meu nome é Fabio Bittencourt Meira, sou professor e pesquisador (anexei um currículo para me apresentar formalmente à empresa). Atualmente desenvolvo minha tese de doutoramento na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas - São Paulo. O tema da pesquisa é a administração de empresas por trabalhadores.

Foi a Sandra da ANTEAG que me contou o que vocês estão fazendo, e eu fiquei muito entusiasmado. O trabalho desenvolvido na EAT-ALFA é uma experiência inovadora de gestão de empresa pelos próprios trabalhadores, por isso, peço sua autorização para conhecer de perto o trabalho e incluí-lo na minha pesquisa. Minha intenção é fazer algumas entrevistas para que vocês possam relatar sua experiência, mas gostaria de agendar as entrevistas de modo a não atrapalhar o trabalho na empresa.

Conforme combinamos por telefone, estarei na cidade no dia 02/05/2008 para uma visita à empresa, quando apresentarei minha pesquisa para que vocês a conheçam e façam sugestões. Seguindo suas instruções devo procurar por L. C. Desde já fico à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

Fabio B. Meira

Apêndice C. Roteiro da pesquisa de campo

A pesquisa de campo consiste num conjunto de entrevistas sobre a experiência prática da autogestão. De início, propõe-se uma visita do pesquisador à cooperativa para:

1. Apresentação do entrevistado (quem sou, o que faço, por que estou ali, etc.);
2. Apresentação da pesquisa;
3. Conhecimento da estrutura, atividades, instalações, etc.;

As entrevistas não são estruturadas, mas, estão divididas em duas partes:

1. questão sobre a história da cooperativa;
2. questões sobre autogestão – relação com as práticas de trabalho e participação nas decisões.

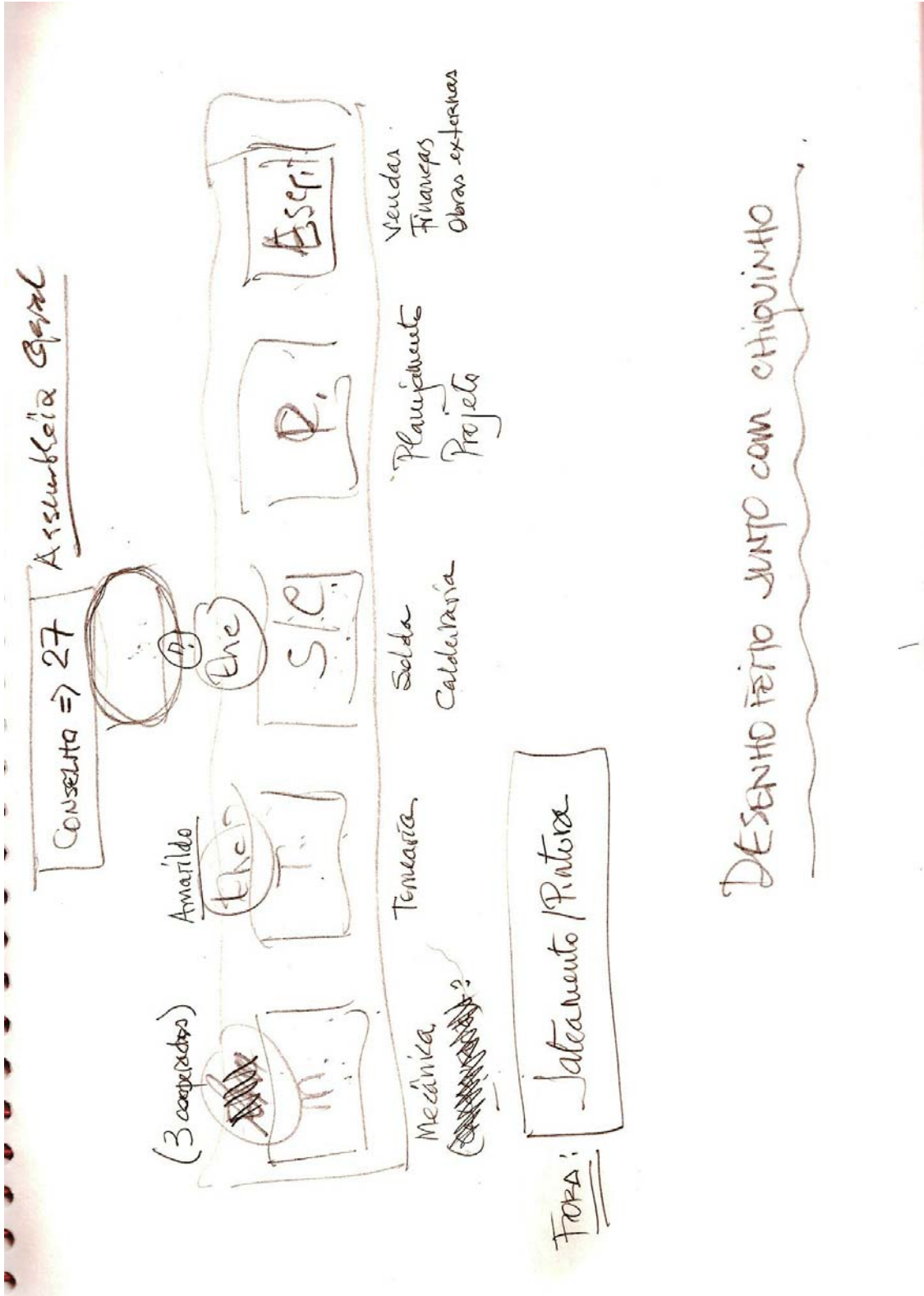
OBS 1: O tempo estimado para uma entrevista individual é de 01 (uma) hora;

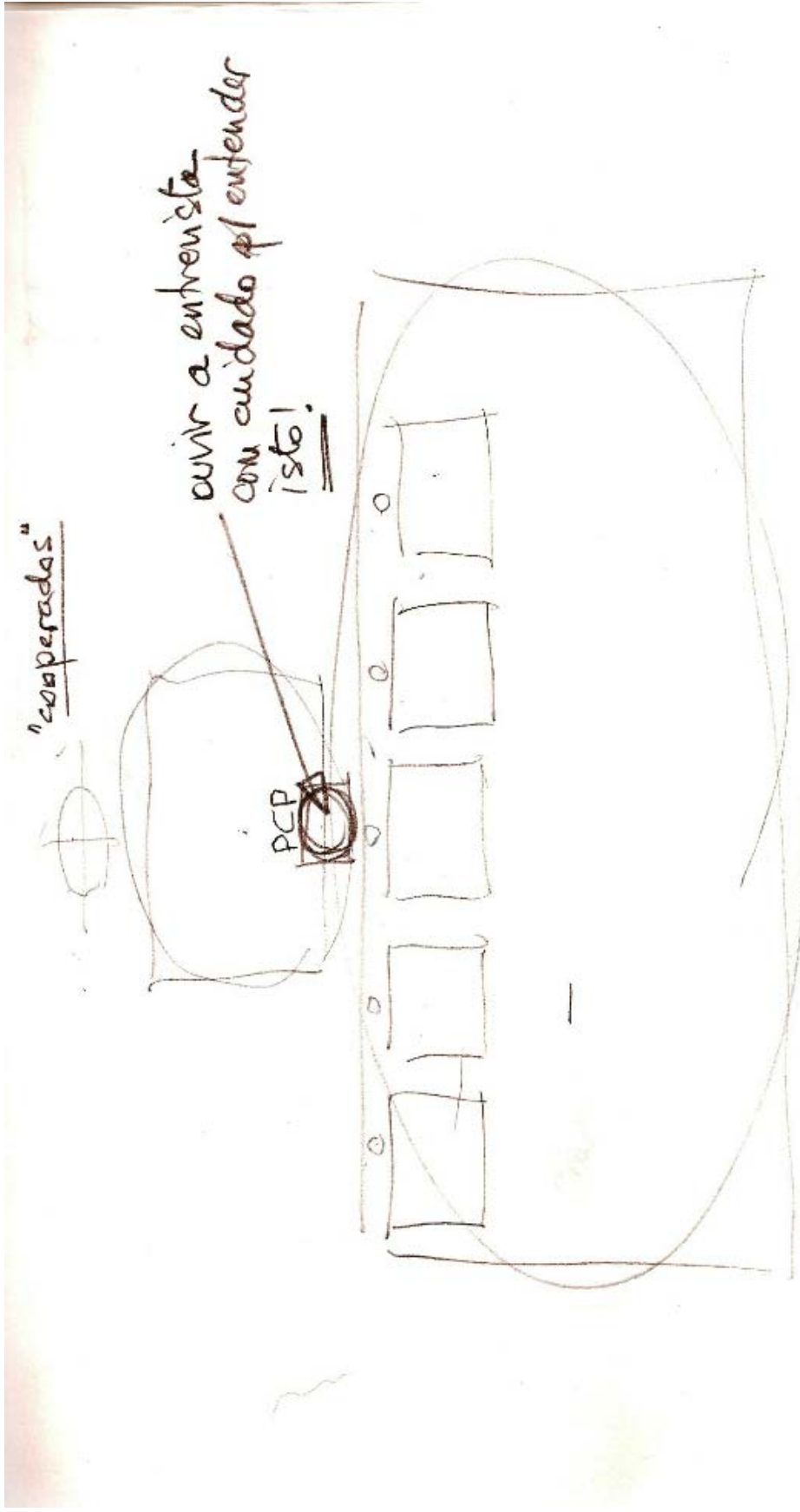
OBS 2: o nome da cooperativa e a identidade do entrevistado podem ser mantidos em sigilo, porque não há necessidade de serem revelados na pesquisa.

Abaixo, o roteiro de perguntas:

1ª. Pergunta:	Conte um pouco da história da cooperativa – quais os momentos mais significativos para você?
<u>Questões para orientar o respondente:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Como foi que vocês começaram? 2. Houve um momento em que ficou clara a decisão? Por exemplo, pensaram “agora somos um grupo, agora vamos fazer esta cooperativa”! 3. Ao longo do processo quantos ficaram e quantos saíram? 4. O que levou as pessoas a abandonarem a cooperativa? E a permanecerem nela? 5. Houve mudança no grupo de direção da cooperativa? Por que isto ocorreu? 6. O que é fácil e o que é difícil quando se trabalha no sistema cooperativo? 7. Há algo que você gostaria de relatar? Um caso, uma história, um evento acontecido na cooperativa? 	
2ª. Pergunta:	O que é autogestão para você?
3ª. Pergunta:	Como isto acontece na prática, no dia-a-dia do trabalho?
<u>Questões para orientar o respondente</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quem decide o que? 2. Como é feito o controle do trabalho? 	
4ª. Pergunta:	Como isto acontece nas assembleias ou reuniões convocadas para decisão?
<u>Questões para orientar o respondente</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Como é a participação nas assembleias? 2. Por que isto ocorre? 	

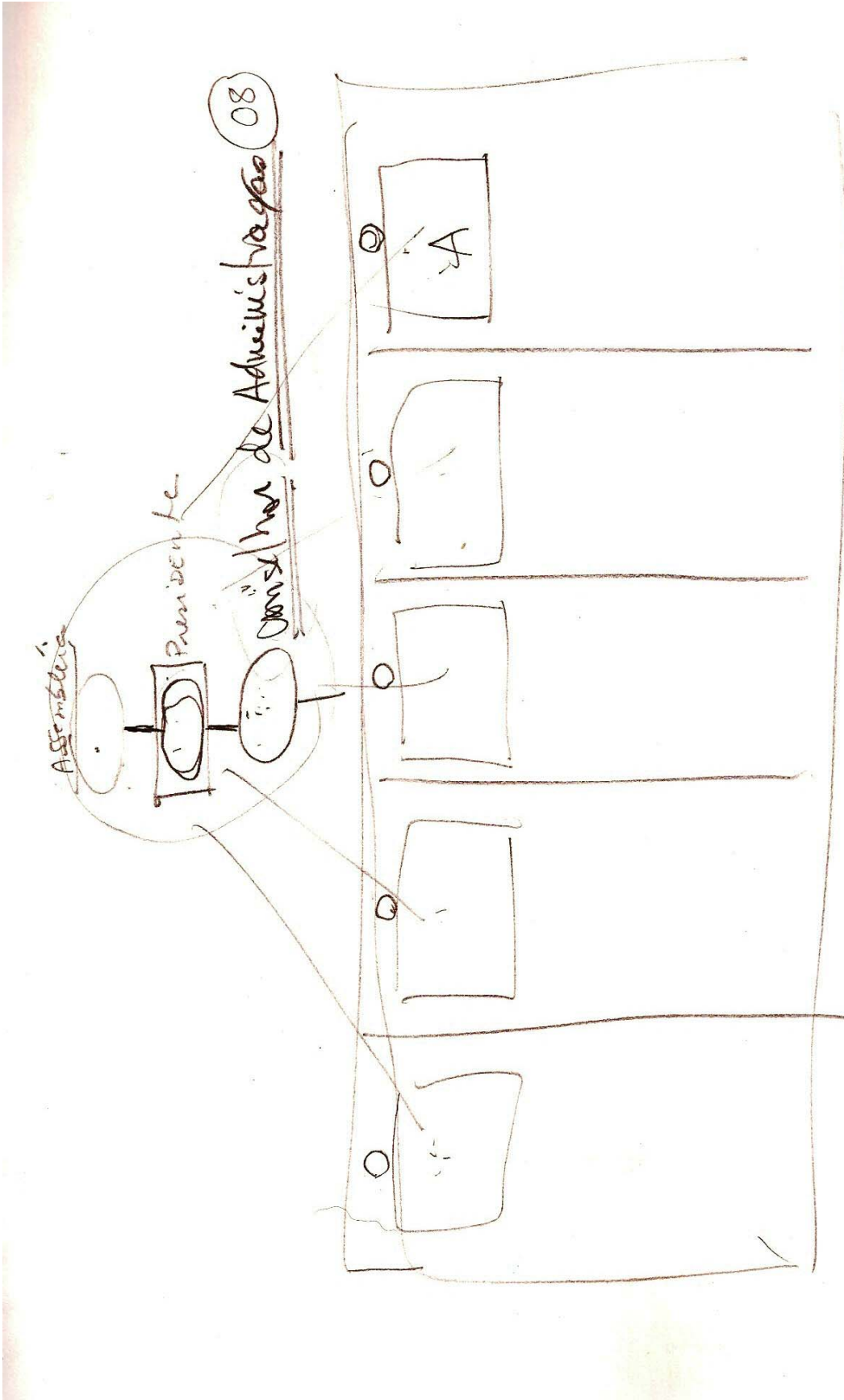
Apêndice D. Desenho da estrutura – EAT-Alfa





- Planejamento
apareceu, de
fato, por fim apareceu
em pessoa Walter!

Desenho feito em conjunto com Walter



Desenho feito e ajuda do Rivelino

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)