



FERNANDA MITSUE SOARES ONUMA

**SENTIDOS SUBJETIVOS DO TRABALHO EM
UMA ORGANIZAÇÃO AUTOGESTIONÁRIA DE
BASE FAMILIMENTAR**

**LAVRAS – MG
2011**

FERNANDA MITSUE SOARES ONUMA

**SENTIDOS SUBJETIVOS DO TRABALHO EM UMA ORGANIZAÇÃO
AUTOGESTIONÁRIA DE BASE FALIMENTAR**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Social, Ambiente e Desenvolvimento, para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora
Dra. Flávia Luciana Naves Mafra

**LAVRAS – MG
2011**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca da UFLA**

Onuma, Fernanda Mitsue Soares.

Sentidos subjetivos do trabalho em uma organização
autogestionária de base falimentar / Fernanda Mitsue Soares Onuma.
– Lavras : UFLA, 2011.

155 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2011.

Orientador: Flávia Luciana Naves Mafra.

Bibliografia.

1. Autogestão. 2. Subjetividade. 3. Cooperativismo. 4. Economia
solidária. 5. Sindicato. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.3152

FERNANDA MITSUE SOARES ONUMA

**SENTIDOS SUBJETIVOS DO TRABALHO EM UMA ORGANIZAÇÃO
AUTOGESTIONÁRIA DE BASE FALIMENTAR**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Social, Ambiente e Desenvolvimento, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 17 de fevereiro de 2011.

Dra. Maria de Lourdes Souza Oliveira UFLA

Dra. Valéria Heloísa Kemp UFSJ

Dra. Flávia Luciana Naves Mafra
Orientadora

**LAVRAS – MG
2011**

Aos meus avós Ester e Joaquim e Satoji e Tsutomu;

Aos meus pais, minha irmã e toda minha família;

Ao meu namorado e melhor amigo, Guilherme;

Aos professores e amigos e

Aos trabalhadores da UNIFORJA

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao CNPq - *Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico* que, por meio de concessão de bolsa de estudos, tornou possível a realização desta pesquisa e de meus estudos no Mestrado;

À Universidade Federal de Lavras – UFLA e ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA – PPGA/UFLA, pela estrutura oferecida e pela oportunidade de realização do mestrado;

Aos trabalhadores da UNIFORJA que participaram desta pesquisa e todos aqueles que tão bem me receberam na organização. Obrigada por tornarem esta pesquisa possível. Sou eternamente grata pela colaboração e pelo exemplo de coragem e luta de vocês, que levarei comigo pelo resto de minha vida;

Aos profissionais que me receberam na ANTEAG, UNISOL e UNITRABALHO, pelas valiosas informações prestadas, que me possibilitaram um aprendizado incrível sobre a autogestão;

À professora Flávia Luciana Naves Mafra, pelo seu trabalho de orientação, amizade e exemplo de conduta profissional. Obrigada não só pelas correções cuidadosas, sugestões de leituras (tantas vezes acompanhadas do empréstimo das obras), discussões teóricas enriquecedoras, mas também pelo apoio incondicional para a realização deste Mestrado;

Às professoras Valéria Heloísa Kemp e Maroca, que tão generosamente contribuíram com este trabalho. Sem as correções teóricas prestadas pela professora Valéria e as sugestões e incentivo, desde o início, da professora Maroca, este trabalho não teria se concretizado. Agradeço muito a ambas pelo apoio e incentivo!

Aos professores Márcio Carneiro dos Reis e Mônica Carvalho Alves Cappelle, pela generosidade em participarem da banca enquanto suplentes – muito obrigada pela confiança neste trabalho e gentil contribuição;

Aos demais professores e funcionários do DAE/UFLA, nas pessoas dos professores José Roberto Pereira, Maria das Graças Paula, Elias Rodrigues de Oliveira, Arnaldo Pereira Vieira e Robson Amâncio, que tanto me ajudaram desde a graduação até o Mestrado;

Aos meus avós maternos Ester e Joaquim, que sempre me ensinaram o valor da educação e do respeito ao próximo e meus avós paternos Satoji e Tsutomu que devem estar olhando por mim de algum lugar melhor e, espero, bastante orgulhosos – este Mestrado é uma conquista de vocês também! Obrigada pelo exemplo de vida, amor e perseverança.

Aos meus pais, Olímpia e Shigueru e minha irmã, Renata e a todos os meus familiares que me incentivam a buscar a minha felicidade e, por esta razão, me apoiaram incondicionalmente não só no Mestrado, mas ao longo de minha vida;

Ao meu namorado e melhor amigo, Guilherme Amaral de Souza, que tem sempre uma palavra de consolo e carinho nos momentos mais difíceis. Obrigada por ser um porto seguro para mim desde o início e por reavivar a minha fé em minhas capacidades nos momentos de incertezas desta nossa dura jornada acadêmica!

Aos amigos Pedro Rosas Magrini e Mirella Caetano de Souza, sem os quais não teria ingressado no Mestrado – o exemplo e apoio de vocês foram fundamentais para mim;

Aos amigos Eva Costa de Barros e Douglas Vinícius Vaz Martins, que me mostraram que é importante também sonhar com um mundo melhor (na certeza de que ele pode ser possível, se assim o quisermos) e a todos os amigos da INCUBACOOP/UFLA e da graduação que sempre torceram por mim;

Aos amigos do PPGA/UFLA que dividiram comigo aprendizados, angústias, mas também tantas alegrias e conquistas, nas pessoas de Lilian Barros Moreira, grande amiga e companheira de publicações, viagens, conversas e risadas; Juliana Cristina Teixeira, companhia certa nos Congressos e grande incentivadora; Elisângela Abreu Natividade, pela amizade, conversas e sugestões de leituras sobre a Economia Solidária, Nathália de Fátima Joaquim, sempre com uma palavra de incentivo e de descontração e Carolina Lescura e Viviane Guimarães, “veteranas” do Doutorado por quem guardo admiração e amizade.

A todos os amigos que me apoiaram em meus estudos, em especial Talita Silva Xavier e César Matsumoto, pelas indicações de possíveis organizações para o estudo;

E, finalmente e mais importante, agradeço a Deus, que tornou tudo isso possível, pois me concedeu esta vida e segue me abençoando a cada dia. Sem Ele eu nada seria e jamais teria o prazer de conhecer todas as pessoas a quem agradeço anteriormente!

“Fé na vida, fé na gente, fé no que virá. Nós podemos tudo, nós podemos mais. Vamos lá fazer o que será”.

(Gonzaguinha)

RESUMO

A Administração, em sua corrente teórica dominante, tem se prestado a transformar as empresas em espaços de propagação ideológica de formas hierarquizadas de organização e gestão do trabalho, em que o controle social e exploração de trabalhadores vêm definindo comportamentos e regras de conduta que passaram a integrar o imaginário de pessoas dentro e fora das organizações, além de estabelecer a alienação e desigualdade no trabalho nas empresas. A eficiência econômica tem sido um dos principais argumentos apresentados pela própria Teoria da Administração contra formas de gestão democráticas, que verdadeiramente integrem os trabalhadores às decisões e resultados de seu próprio trabalho. Em contraposição a este cenário de injustiça e exploração, surgiu a autogestão, forma de gestão democrática e não hierarquizada que tem enfrentado diversas dificuldades para sua implantação, por implicar em um choque de valores entre os princípios da Economia Solidária e os valores sociais, predominantemente capitalistas. Diante desta situação, argumenta-se que o estudo dos sentidos do trabalho para os trabalhadores de organizações autogestionárias pode colaborar para a compreensão das dificuldades da implantação da autogestão na prática das organizações. Partindo de uma visão da subjetividade que engloba tanto sua dimensão individual quanto social, que interagem entre si reciprocamente e que considera os sentidos subjetivos, ou seja, as emoções enquanto unidades básicas para a construção da subjetividade, realizou-se o presente estudo, com o objetivo de se compreender os sentidos subjetivos do trabalho para trabalhadores de uma organização autogestionária de base falimentar, surgida a partir da falência de uma empresa capitalista que fora assumida pelos trabalhadores. Para o estudo de caso desta organização, foram utilizados os métodos de observação e entrevistas semi-estruturadas, cujos dados foram analisados a partir do método de análise temática de conteúdo. Os resultados da pesquisa revelaram que as categorias de trabalhadores existentes na organização (fundadores, cooperados e celetistas) expressaram sentidos subjetivos do trabalho distintos, em função de suas diversas experiências de trabalho dentro da organização. Os fundadores demonstraram terem construído configurações subjetivas em relação à organização e ao trabalho nesta mais afeitas aos valores da Economia Solidária, em comparação aos trabalhadores das demais categorias. Considera-se, portanto, que a experiência vivida e as

emoções que se configuram a partir da experiência da falência e da construção de uma nova organização colaboraram neste processo, mas que o exemplo destes fundadores e outros apelos da organização, como sua boa posição no mercado, podem colaborar para a sua continuidade. Contudo, ressalta-se a influência da estrutura, enquanto fator inibidor de uma maior democracia nas decisões da organização como um dos desafios a estes trabalhadores na manutenção da autogestão e dos valores solidários na organização. Ainda assim, a organização estudada mostrou-se um exemplo de que, embora as transformações sociais sejam lentas, as mesmas já estão em curso, pois ao construir a autogestão e refletirem sobre a mesma, configuram subjetividades individuais que podem também influenciar a subjetividade social, visto que ambas esferas da subjetividade interagem de forma recíproca.

Palavras-chave: Autogestão. Subjetividade. Cooperativismo. Economia Solidária. Sindicato.

ABSTRACT

According to its mainstream, management has turned organizations into hierarchical forms of organization and work management. By denying its political and ideological dimensions, the Management Theory has become part of the business concerns, teaching professionals how to act according to an instrumental rationality and defining ways of behaving and conduct rules which influenced people's imaginative repertory inside and out of the work environment. On this ground the self-management rises as an option, for it is a kind management that is non-hierarchical and democratic, despite the drawbacks that still remain. Due to this, we argue that the researches about the sense of work to people who work under the self-management system in worker-recuperated organizations might help researchers to understand the difficulties of the self-management implementation on organizations. By using a concept of subjectivity that involves both its social and individual dimensions, which are mutually influenced by each other, and that considerate the emotions, the subjective senses, as its basic unit, we aim to understand the subjective senses of work to workers of a self-managed worker-recuperated organization. The goal of this work is to understand the subjective senses of work professed by the workers of a self-management oriented organization. For the case study of this organization, we used the methods of observation and non-structured interviews. These interviews were analyzed through the method of content analysis and revealed that workers express different subjective senses of work according to their distinct labor experiences at the organization. The research results also indicated that the different categories of workers existent at the organization (founders, cooperative's partners and hired workers) expressed distinct senses of work due to their diverse labor experiences at the organization. The analysis of the founders' interviews suggests that these workers have had constructed subjective configurations more alike to the Social Economy's principles, comparing to the other workers' categories. For this reason, we consider that past experiences and the emotions which have had its configuration along them, specially the bankrupt and further construction of a new organization experiences have collaborated to this process. Although the founders' example might be important to the maintenance of the organization's values, we suggest

that their exit from the organization won't imply in the end of it. The structure's influence seems to prejudice the real democracy in the organization's decision processes and solidarity values maintenance, though. Even though, the studied organization reveals that although social changes take a long time to happen, they have already started by the workers experience by itself, which have started slow changes at their individual subjectivity that may perhaps influence the social subjectivity, since both dimensions of subjectivity interact reciprocally.

Keywords: Self-Management. Subjectivity. Cooperativism. Social Economy. Labor Union.

LISTA DE SIGLAS

ANTEAG	Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão e Participação Acionária
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
SIES	Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária
UNIFORJA	Cooperativa Central de Produção Industrial de Trabalhadores em Metalurgia
UNISOL	União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil
UNITRABALHO	Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	Exposição do problema.....	20
1.1.1	Problema de pesquisa.....	20
1.1.2	Questões orientadoras do estudo.....	20
1.2	Importância e justificativa do tema em estudo.....	21
1.3	Objetivos.....	25
1.3.1	Objetivo geral.....	26
1.3.2	Objetivos específicos.....	26
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1	A Teoria administrativa dominante e sua influência nos valores sociais.....	27
2.2	A subjetividade como individual e social.....	31
2.3	Interfaces entre subjetividade e trabalho.....	38
2.4	Discutindo a questão do trabalho.....	43
2.5	Trabalho, ocupação e emprego: possibilidades de construção de autonomia?.....	53
2.6	Uma nova forma de trabalho: a autogestão como alternativa não- capitalista?.....	57
3	METODOLOGIA.....	63
3.1	Construção paradigmática do estudo.....	63
3.2	Métodos empregados na pesquisa.....	64
3.3	Critérios de escolha da organização em estudo: a UNIFORJA.....	69
3.4	Análise dos dados.....	72
4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	75
4.1	“Renascendo das cinzas”: a história da UNIFORJA.....	75
4.2	A autogestão na UNIFORJA: sentidos atribuídos aos processos de decisão.....	85
4.3	Sentidos subjetivos do trabalho para os trabalhadores da UNIFORJA.....	97
4.3.1	Sentidos subjetivos sobre o trabalho na UNIFORJA em comparação ao trabalho em empresas capitalistas.....	98
4.3.2	Sentidos subjetivos do trabalho na UNIFORJA entre os fundadores, cooperados e celetistas.....	112
4.4	Regando a “árvore” do cooperativismo ou até onde alcança a sombra?.....	128
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	134
	REFERÊNCIAS.....	144

1 INTRODUÇÃO

Cavalcanti (2005) acredita que uma pesquisa bem-sucedida é aquela advinda não só das leituras do cientista social, mas também de sua vivência pessoal. Ao mesmo tempo, “todo conhecimento é autoconhecimento” (SOUSA SANTOS 2009, p. 86). Com essa afirmação, Boaventura de Sousa Santos deseja transmitir a seus interlocutores, entre outras coisas, que “[...] A qualidade do conhecimento afere-se menos pelo que ele controla ou faz funcionar no mundo exterior do que pela satisfação pessoal que dá a quem a ele acede e o partilha” (SOUSA SANTOS, 2009, p. 86).

Sousa Santos (2009) não descarta a necessidade de que a pesquisa científica se volte para os problemas da sociedade, embora alerte que a ciência e, como neste caso, uma dissertação de mestrado, não explicam toda a realidade, nem se prestam a “salvar o mundo” por si mesmas, ainda que se proponham a uma contribuição nesse sentido.

Mas sendo também uma forma de autoconhecimento, o esforço científico de se redigir um texto científico, como uma dissertação, para Sousa Santos (2009) não está livre da subjetividade de seu autor¹ e seria, no mínimo, incoerente a negação deste fato em uma dissertação que se propõe a tratar do tema. Contribuindo para esta discussão, Michael (1996, p. 213) afirma que “a palavra e o mundo são co-dependentes”, ou seja, que o autor, ao escrever um texto científico (como uma dissertação), está reificando o mundo, objetivando-o a partir de palavras que se originam nas suas “várias fontes sociais”.

¹ O uso eventual do masculino se dá neste texto em alinhamento à norma gramatical e não por uma crença das autoras do texto em questão no “sujeito universal” masculino.

Simplificando, Michael (1996), assim como os autores citados acima, critica a pretensa neutralidade das ciências, buscando mostrar que uma dissertação, por exemplo, está impregnada da visão de mundo de quem a escreve, já que seu tema depende de uma busca pessoal de cada autor por conhecer um tema que o apaixone e inquiete.

Bogdan e Bilkklen (1994) não enxergam esta situação como algo problemático ao desenvolvimento de pesquisas científicas, uma vez que acreditam que a confrontação da subjetividade do cientista com os dados que obtém acabam por demonstrar a grande complexidade do plano subjetivo dos pesquisados, o que o faz prevalecer sobre os preconceitos e ideias próprias do pesquisador.

É o que se espera conseguir por meio dessa pesquisa, surgida a partir de uma inquietação particular que venho desenvolvendo desde quando participava da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Lavras – MG (INCUBACOOP/UFLA). Ingressei na INCUBACOOP/UFLA em junho de 2005 e permaneci até março de 2008. A INCUBACOOP/UFLA é um projeto de extensão da Universidade Federal de Lavras – MG que visa fomentar a Economia Solidária por meio do auxílio à formação de empreendimentos solidários, como são chamadas as organizações da Economia Solidária.

A Economia Solidária se propõe a repensar os vínculos sociais estabelecidos entre as pessoas dentro das organizações, imersas, por sua vez, em um mercado capitalista (CHANIAL e LAVILLE, 2006). Por esta razão, ainda que se proponha a vínculos internos mediados pela solidariedade e colaboração, estas organizações precisam, em seu plano externo, competir dentro da lógica do mercado capitalista vigente, o que implica em uma série de contradições no

âmbito dos empreendimentos solidários, afinal, não é fácil “remar contra a maré”.

Isso sempre me intrigou em relação aos grupos de trabalhadores que se propunham a trabalhar dentro desta outra lógica, da Economia Solidária. Ao mesmo tempo, como estudante de graduação em Administração, via que a colaboração, a preocupação ambiental e a solidariedade, defendidas por esta, eram também professadas, ao menos teoricamente, por muitas das empresas capitalistas. Contudo, para mim, a grande diferença entre as organizações capitalistas e os empreendimentos solidários parecia ser a proposta da autogestão: uma gestão que se pretende democrática, em que as decisões são partilhadas pelos trabalhadores, de forma horizontal.

Pela percepção que eu tive atuando junto aos grupos de trabalhadores acompanhados pela INCUBACOOOP/UFLA e também pelos relatos de colegas de outras incubadoras, que encontrava nos eventos acadêmicos ou não, relacionados à Economia Solidária, a autogestão parecia também o maior desafio da Economia Solidária, além do seu grande diferencial em relação à gestão que aprendia na faculdade, o que despertou meu interesse em estudar o tema no mestrado.

Assim, encaminhei minha proposta de estudar organizações de autogestão cujos participantes tivessem passado pela experiência de terem trabalhado sob duas formas de gestão que me pareciam distintas: heterogestão (gestão tradicional, hierarquizada e centralizada) e a autogestão. A ideia era tentar responder a esta grande inquietação que me surgiu, a partir do trabalho da incubadora e de minha experiência enquanto graduanda (e hoje, bacharel) em Administração: será que a autogestão pode vir a ser uma forma de gestão amplamente utilizada nas organizações? Por que será que há tanta dificuldade em se trabalhar de forma autogestionária? As respostas a estas questões

pareceram, para mim, estar ligadas à questão da interface existente entre trabalho e subjetividade.

Em busca desse autoconhecimento, tal como propõe Sousa Santos (2009) surgiram questionamentos que mudaram o curso dessa pesquisa para um caminho que pareceu muito mais esclarecedor, propondo uma discussão mais profunda sobre a própria subjetividade humana. Desde que estava na incubadora, não era raro escutar que as respostas aos problemas da autogestão estariam “no sistema” ou no “desinteresse, falta de participação” das pessoas e ambas alternativas sempre me deixaram frustradas, com a impressão de que, sendo assim, nada poderia mudar.

As leituras de Elias (1994) e Domingues (1999) ajudaram a pensar que, talvez, os desafios da autogestão sejam bem mais profundos que aparentam ser, mas não impossíveis de serem discutidos e, quem sabe, há a possibilidade de se enxergar alguma “luz no fim do túnel”. Isso porque estes autores, ao invés de apresentarem uma noção de subjetividade pautada na questão da agência ou da estrutura, mostram como estas duas esferas são indissociáveis, abrindo novas perspectivas de estudo em relação ao trabalho autogestionário, foco deste estudo.

Não se espera aqui que esta discussão seja possível somente com esta pesquisa, já que ela não esgotará o assunto, mas sim que ela contribua um pouco para responder às inquietações particulares (ou nem tão exclusivas assim) apresentadas neste texto. E, quem sabe, a partir delas, convidar a todos que se interessam pela Economia Solidária e, particularmente, a autogestão, a refletirem um pouco sobre os seus caminhos, desafios e possibilidades.

1.1 Exposição do problema

Apresenta-se abaixo o problema que orientou esta pesquisa.

1.1.1 Problema de pesquisa

A compreensão da subjetividade dos trabalhadores de uma organização autogestionária pode auxiliar na discussão dos desafios da autogestão?

Nos próximos tópicos deste projeto, procuro esclarecer melhor as intenções da pesquisa.

1.1.2 Questões orientadoras do estudo

A intenção com esta seção é a de clarear melhor ao leitor os principais aspectos referentes ao problema de pesquisa que se deseja investigar. São estes:

- a) A experiência de trabalho em uma organização autogestionária contribuiu para mudança nos sentidos subjetivos dos trabalhadores em relação ao seu próprio trabalho?
- b) As diferentes formas de inserção dos trabalhadores (seja como fundador, cooperado ou celetista) em uma organização autogestionária interferem nos sentidos subjetivos que eles expressam sobre o trabalho e práticas de gestão adotadas pela organização autogestionária?

Uma vez expostas as principais questões que conduziram o trabalho de pesquisa, apresenta-se, a seguir, a importância e a justificativa desta.

1.2 Importância e justificativa do tema em estudo

A Teoria Administrativa corrente transformou o seu vocabulário, ao longo das mudanças sociais históricas, reavaliando conceitos: “funcionários” passaram a “colaboradores”, a administração de “recursos humanos” passou a “gestão de pessoas”, o que mostra uma mudança na forma de relacionamento das pessoas nas organizações. Contudo, a prática das empresas tem mostrado que essas transformações têm ocorrido somente no plano do discurso, de modo que as transformações conceituais da área acabam por constituir meros eufemismos.

Corroborando com esta visão, Tragtenberg (1989, p.17) acusa a política de relações humanas de ser “excessivamente polida para ser honesta”. Consiste, portanto, em um elemento “simplificador e idealista, manipulador e realista” que promove ideologicamente o conformismo, contra o qual os trabalhadores manifestam uma reação reivindicatória. A política de relações humanas, segundo o autor, não se presta a anular o peso das relações sociais, mas, como expresso no “jargão da escola”, a “formar em profundidade”, delegando à empresa e seus conselheiros o papel desta formação.

Reforçando estas ideias, estudos anteriores mostram como as práticas administrativas tradicionais, como as de gestão de pessoas têm servido, como já apontado por Harvey (1998), desde o surgimento da Administração Científica, para o controle dos trabalhadores com vistas ao aumento da eficiência das empresas. Townley (1993) apresenta como a Administração de Recursos Humanos (ARH), dentro da perspectiva funcionalista predominante na área, é encarada como a “caixa preta” da produção, em que os funcionários, *inputs* (entradas) das organizações são selecionados, treinados, desenvolvidos e remunerados a fim de gerarem o trabalho, *output* (resultados) da empresa, de

forma que, sob esta ótica, a ARH é vista como responsável pela manutenção do sistema organizacional, instrumento para o alcance de eficiência, tal como sugere a psicologia behaviorista em estudos de gestão de pessoas.

O estabelecimento de classificações, de acordo com *rankings* de desempenho, são instrumentos de fomento da concorrência entre as pessoas nas organizações, reforçando a lógica individualista e excludente promovida pelas empresas, fonte de sofrimento psicológico diante do medo da perda do emprego, visto como principal fonte institucionalizada para o provento das pessoas na sociedade.

Bergström, Hasselbladh e Kärreman, (2009), mostram esta situação a partir do caso de uma empresa de consultoria dos Estados Unidos denominada, para fins do estudo, de Amcon, em que o poder disciplinar se faz presente nas relações entre os membros da organização. Os autores admitem, contudo, tomando por base as contribuições de Clegg (1989) e de Newton (1998) apud Bergström, Hasselbladh e Kärreman, (2009), que as pessoas dentro das organizações são dotadas de capacidade de resistência frente ao poder disciplinar nas empresas. No caso de empresas cuja base é o conhecimento, tal como as de consultorias como a Amcon, os autores argumentam que o poder disciplinar se expressa na distribuição sistemática de punições e prêmios de acordo com normas explícitas da política de gestão de pessoas.

Contudo, na visão de alguns trabalhadores, como mostram os autores, não há necessariamente ligação entre o *ranking* do funcionário e seu desempenho em projetos, o que explicam pela existência de influências de interesse político e pessoal dos profissionais de alto escalão que realizavam a escolha dos promovidos que, embora seja percebida por alguns membros da empresa, não é questionada, em virtude da identificação que as pessoas sentem com a empresa, uma espécie de orgulho de pertencerem a tal organização que os

impedem de questionarem tais procedimentos, até porque, na visão dos funcionários, questionar as políticas de gestão de pessoas da empresa equivaleria a questionar sua própria identidade enquanto indivíduos, visto que esta se encontrava fortemente aliada à imagem que detinham da organização. (BERGSTRÖN; HASSELBLADH; KÄRREMAN, 2009).

Alvesson e Kärreman (2007) mostram como por meio da inculcação de identidade aos indivíduos, as empresas encontram uma forma de exercício de poder disciplinar, visto que, mesmo trabalhadores que deixaram uma organização afirmaram continuar a acreditar nas “boas práticas de gestão de pessoas” de uma empresa. Estudos que exploram a questão da percepção dos trabalhadores e relação ao próprio trabalho, como o de Bergström e Knights (2006), podem revelar como a alienação diante das relações de poder implícitas nas relações de trabalho promovidas dentro das empresas está ligada ao discurso organizacional, que pode influenciar na subjetividade dos trabalhadores.

Conforme exposto, a empresa passa a ser não só o lugar físico em que se trabalha, “onde o trabalho excedente cresce às expensas do necessário”, lugar de oposição de classes, mas também, “o cenário da inculcação ideológica” (TRAGTENBERG 1989, p. 25). Motta, Vasconcellos e Wood Junior (1993, p. 69-70) complementam esta ideia ao afirmarem que as empresas constituem “o sistema social mais formalizado da sociedade, sendo, portanto, um sistema de significativas condutas institucionalizadas”, de modo que, para os autores, “mais do que bens, as empresas produzem formas de raciocínio e de comportamento”, daí a importância de se estudar novas formas organizacionais, que se pautem por novos valores que desejam superar a situação de dominação que se estabelece entre chefes e empregados nas empresas.

Assim, discutir a questão do trabalho, dentro das organizações autogestionárias pode trazer grande contribuição aos Estudos Organizacionais ao

apontar a potencialidade de práticas administrativas construídas com base em novos vínculos sociais no ambiente de trabalho, principalmente a partir da análise de uma experiência concreta de uma organização autogestionária. Afinal, se as organizações são espaços de inculcação ideológica, as organizações autogestionárias conseguiriam difundir outros valores e práticas diferentes daqueles das empresas capitalistas, mesmo atuando em uma sociedade capitalista?

Contudo, conforme estudos apontam, a mudança de valores dentro das organizações não é uma tarefa fácil (Costa et al, 2008; Dal Magro;Coutinho, 2008; Nardi et al, 2006; Oliveira, 2007), pois implica na necessidade de uma mudança subjetiva (Lourenço, 2008; Pinto, 2006) em função do choque de culturas de pessoas socializadas dentro de uma sociedade que defende valores predominantemente capitalistas em relação à produção, gestão e trabalho e que se propõem a participar de uma proposta de Economia Solidária, que professa valores distintos destes. Assim, estudos como este, que se proponham a discutir pela perspectiva da subjetividade dos trabalhadores os potenciais e desafios de organizações autogestionárias podem também fornecer elementos para os debates no campo da Economia Solidária. Ao entender que a subjetividade é dinâmica, não se propõe neste estudo a discussão acerca da existência ou não de mudanças subjetivas por parte dos trabalhadores em função de sua experiência na organização autogestionária, mas sim, de buscar compreender os novos sentidos do trabalho que esta experiência ajudou a aflorar entre os trabalhadores ao compararem o trabalho autogestionário ao emprego assalariado em uma empresa capitalista.

Gaiger (2006) afirma que, embora os estudos sobre autogestão tenham crescido nos últimos tempos, ainda são raros os estudos empíricos que enfoquem as questões internas dos empreendimentos. Na visão do autor, a área carece de

estudos que se ocupem de analisar internamente os empreendimentos solidários, no decorrer de sua história de existência, atentando para aspectos da vida cultural, material e social que impulsionaram as pessoas a aderirem e, sobretudo, a permanecerem trabalhando sob a forma de autogestão.

Assim, Gaiger (2006) observa que os estudos da área têm focado somente as circunstâncias que, à revelia e contragosto dessas pessoas, forçaram-nas a ingressar em uma organização autogestionária, em uma situação de trabalho nova para a grande maioria desses trabalhadores, como se tais pessoas tivessem adotado postura passiva nesse processo.

Por estas razões, acredita-se que este estudo, por partir de uma abordagem da subjetividade dos trabalhadores de uma organização autogestionária pode trazer novos olhares à questão do trabalho nessas organizações, por promover a discussão de aspectos internos a este tipo de organização, tal como propõe Gaiger (2006), revelando os sentidos subjetivos do trabalho e, a partir daí, as interpretações, reflexividade e vinculações de cada um e que levam as pessoas a aderirem e a permanecerem trabalhando sob uma forma de trabalho que segue uma lógica que entra em choque com os valores sociais vigentes. Dito isto, são apresentados, a seguir, os objetivos deste estudo.

1.3 Objetivos

Nesta seção, apresentam-se as pretensões da pesquisa, partindo de seus objetivos.

1.3.1 Objetivo geral

Compreender os sentidos subjetivos do trabalho para trabalhadores de uma organização autogestionária, que tiveram contato com dois modelos distintos de trabalho: emprego assalariado e trabalho autogestionário.

1.3.2 Objetivos específicos

Mais especificamente, buscou-se:

- a) Compreender se a experiência na organização autogestionária trouxe mudança nos sentidos subjetivos do trabalho para os trabalhadores da organização, comparando o trabalho assalariado em empresa capitalista ao autogestionário;
- b) Compreender se os sentidos subjetivos do trabalho autogestionário divergem entre os trabalhadores em função de suas diferentes inserções na organização em estudo (como fundador, cooperado, ou celetista);
- c) Investigar algumas implicações da experiência da UNIFORJA para além da esfera ou das relações de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Uma vez expostas as intenções da pesquisa, apresenta-se, a partir daqui, os conceitos teóricos que darão embasamento ao estudo.

2.1 A Teoria Administrativa dominante e sua influência nos valores sociais

Aktouf (2004), afirma que as práticas atuais em Administração refletem os interesses do *business*, de modo que tanto a ciência administrativa quanto suas escolas têm se prestado a expandir o domínio das grandes corporações por meio da imposição do que seria uma “educação legítima” em Administração.

Esta forma de educação consiste na divulgação tanto em meio acadêmico quanto dentro das organizações das teorias administrativas de origem anglo-saxônica, que priorizam a formação instrumental (baseada no cálculo e no que Aktouf (2004) chama de “financiarização” administrativa) em detrimento de uma formação humanística, que cobre tanto dos pesquisadores quanto dos profissionais da área a busca por uma postura ética e socialmente responsável na condução das organizações.

Esta prioridade concedida ao saber matemático dentro da Administração reitera a proposição de Sousa Santos (2009) de que a ciência não é neutra como mostra também o “economicismo” prevalente nas ciências administrativas, tal como argumenta Aktouf (2004). Para este autor, em conformidade com a “lei da queda tendencial das taxas de lucro” do pensamento marxista, se antes as organizações geravam empregos a partir de seus lucros, hoje, o desemprego é que fornece lucros às empresas. A primazia pelo saber matemático é apontada por Sousa Santos (2009) como característica do paradigma dominante nas ciências, alinhado ao pensamento positivista.

Essa racionalidade instrumental tem sido prejudicial às pessoas no âmbito das organizações, servindo de prerrogativa ao controle exagerado. As hierarquias e o controle nas organizações têm sido justificados, seja dentro das empresas ou na literatura da Teoria Administrativa como formas naturalizadas e, portanto, legítimas de se exercer o poder no âmbito das relações de trabalho. Esta situação permanece mesmo diante de mudanças do pensamento da sociedade em relação ao discurso do trabalho, passando do modelo de produção em massa taylorista/fordista à produção flexível toyotista, em virtude de transformações do contexto histórico e na forma de se produzir bens e conhecimentos que foram possíveis graças a inovações sistêmicas nos modelos organizacionais (MACKE, 2005).

A industrialização e modernização das economias nacionais ao redor do mundo trouxeram grandes mudanças ao trabalho humano. A própria natureza do trabalho industrial, com a produção em série e a utilização de máquinas significou produzir em centros onde as unidades fabris se concentravam, acelerando o processo de urbanização que, aliado ao crescimento demográfico registrado a partir do século XIX, trouxe graves conseqüências à grande parte da população mundial (ALBORNOZ, 1992).

Com o advento da industrialização e sua evolução ao longo da história, passamos da produção em massa caracterizada pelo modelo taylorista/fordista, pela rígida divisão e controle do trabalho para formas que buscaram resgatar o aspecto humano do trabalho, preocupação esta inaugurada pelos trabalhos de Elton Mayo e a Escola das Relações Humanas que influenciaram formas atuais que buscam maior flexibilização tanto na produção quanto nas relações de trabalho, a exemplo do modelo toyotista de produção ou os modelos das “novas burocracias”.

Contudo, estudos como os de Child e Mcgrath, (2001) e Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) têm apontado que , apesar da mudança no discurso da sociedade para uma tônica mais humanizante em relação ao contexto histórico e social da época em que o modelo burocrático surgiu, este ainda prevalece soberano nas organizações, ainda que indiretamente.

Uma possível explicação para este fato é encontrada em Johnson (2006), para quem o argumento da eficiência econômica tem sido utilizado a fim de minar a emergência de novas formas organizacionais mais democráticas, que propõem, ao contrário do que ocorre no modelo burocrático, decisões compartilhadas e que os trabalhadores deixem de ser meros executores de tarefas em uma situação de alienação para passarem a proprietários ou co-responsáveis pela administração da organização.

A primazia de organizações hierárquicas e antidemocráticas, em que poderíamos enxergar o homem a serviço da organização, tais como o modelo burocrático, permanece, apesar da emergência destas novas formas organizacionais e está fortemente ligada à adequação entre a racionalidade instrumental defendida por esta e a crença capitalista, que sobrepõe o alcance utilitário de lucros em detrimento do bem-estar social. Ainda é preciso destacar a influência das teorias de origem anglo-saxônica, marcadas por esta mentalidade, processo este catalisado pela globalização.

A burocracia, tal como apresentada por Medeiros (2006), guarda características de tais formas de gestão ditas tradicionais, a exemplo dos modelos tayloristas/fordistas de organização do trabalho, baseados em uma ótica mecanicista em que a supervisão e o controle eram tidos como primordiais. Uma burocracia ideal para Weber, conforme expresso por Medeiros (2006), aplicava em sua forma mais pura, a dominação racional-legal, sendo então administrada

pela autoridade legal, que seguia a hierarquia e selecionava e promovia as pessoas em função de sua competência, o que se denominou “meritocracia”.

Assim, separa-se a esfera pessoal, privada e familiar da esfera do trabalho, vista como esfera pública de atuação do indivíduo, ao contrário do que ocorria nas sociedades tradicionais, em que normalmente essas esferas se confundiam e imprimiam um caráter pessoal nas relações da organização. Com isso, acreditava-se que havia ocorrido a divisão entre a subjetividade e o trabalho nas organizações, visto que os rígidos controles e hierarquias dentro das empresas reprimiam a expressão da esfera subjetiva das pessoas no ambiente de trabalho, no qual passou a imperar a objetividade e a impessoalidade (MEDEIROS, 2006).

Para Santos (2002), apesar das tentativas do capital em controlar a subjetividade dos trabalhadores, estes têm criado, ao longo da história, os mais diversos mecanismos de resistência a este controle, tal como fazer “cera” durante o trabalho, reduzindo, assim, a produtividade da fábrica (comportamento este observado já por Taylor e que pode ter colaborado em sua visão do *homo economicus*).

Assim, ainda que não disponham dos meios de produção tendo, portanto, que vender sua capacidade de trabalho, segundo Santos (2002), os operários sempre estiveram longe de serem sujeitos passivos, encontrando estratégias de enfrentamento do capital ainda que os capitalistas insistam em buscar captar a subjetividade dos trabalhadores, citando, como exemplo, os esforços que os empresários fazem para que os trabalhadores consentam à ideologia da qualidade total, por meio da participação em programas de treinamento.

Conquanto essa tentativa de controle das subjetividades dos trabalhadores possa ter inspirado a crítica à Teoria Administrativa, esta não

busca desconstruir a Administração enquanto ciência, pois como ressalta Gaulejac (2007), a gestão não é maléfica por si só, pois é necessária e benéfica à organização da produção. O problema reside no extremado pragmatismo que passou a imperar na Administração a partir da primazia do econômico sobre o social, como Dejours (2007) ressalta.

Assim, ao conferir importância a valores predominantemente capitalistas, a Teoria Administrativa acabou ajudando a imprimir na subjetividade social que, por sua vez, influencia e é também influenciada pela subjetividade individual. O capitalismo parece, portanto, impregnar as subjetividades individuais. Além disso, como este marca sua presença na Teoria Administrativa, influenciando o imaginário das pessoas, uma vez que tornou-se a referência no espaço social do trabalho que, por sua vez, é indissociável das demais esferas da vida das pessoas, tornou-se difícil a construção de novas práticas de organização do trabalho e gestão organizacional, já que o referencial capitalista impera, como se busca discutir a seguir.

2.2 A subjetividade como individual e social

De acordo com Domingues (1999), os cientistas sociais, em geral, tomam o conceito de subjetividade apenas em seu sentido individual, tomando por referência um modelo em que as sociedades são reduzidas a seus membros, individualmente.

Elias (1994) corrobora com a necessidade de se pensar na subjetividade em um sentido mais amplo, coletivo, ao apontar que as sociedades são mais que a mera adição de seus indivíduos, tomados separadamente. Para este autor, tanto a sociedade quanto os indivíduos apenas existem um em relação ao outro.

Para Elias (1994), todas as pessoas dentro de uma sociedade estão presas, umas às outras, por meio de uma “cadeia de atos”, em que cada pessoa, ao desempenhar dada função dentro da sociedade, passa a se relacionar com outras pessoas que desempenham outras funções, ainda que não perceba, em uma relação de interdependência.

As pessoas, quando nascem, chegam a um mundo que já estabeleceu história posterior a elas, de modo que cada indivíduo se transforma, desde quando nasce, em um ser complexo, ao longo de sua vida, mediante seu relacionamento dentro da sociedade, ao mesmo tempo em que já chega ao mundo individualizado por suas constituições naturais. Contudo, cada pessoa se desenvolve individualmente, independente desta constituição característica, o que dá margem a uma vasta gama de individualidades possíveis e significa que cada pessoa passa a carregar em si a marca da sociedade (ELIAS, 1994).

Pelo exposto, é possível observar que tanto Elias (1994) quanto Domingues (1999) concordam que, apenas analiticamente, é possível a separação entre partes e o todo. Lefebvre (1969) apud Domingues (1999) trata da noção de causalidade coletiva, segundo a qual não se pode inferir relações de causa e efeito aos fenômenos, uma vez que as coisas são causas umas das outras, de maneira recíproca. Lefebvre (1969) apud Domingues (1999) ilustra a causalidade coletiva com o exemplo da margem da praia, que representa a área de contato entre o mar e o continente e é, ao mesmo tempo, local onde um finda e o outro inicia, resultando na margem. Assim, para Domingues (1999), a ideia de causalidade deve levar sempre em consideração as noções de proximidade e importância relativas.

Deste modo, não se trata de separar ou de sobrepor em importância indivíduo ou sociedade, mas de se pensar que um influencia o outro, reciprocamente, tal como sugere a noção de causalidade coletiva

(DOMINGUES, 1999; ELIAS, 1994). Afinal, a margem é onde inicia o continente ou onde termina o mar? Para os autores, seria ambos, tal como a subjetividade é, ao mesmo tempo, individual e coletiva.

Embora considere que a causalidade coletiva possa existir não só em sistemas sociais humanos, mas também nos sistemas naturais, Domingues (1999) coloca a subjetividade como exclusividade humana, uma vez que esta implica a reflexividade. Ainda que animais, por exemplo, possam esboçar estados emocionais por meio de gestos e ações, o comportamento que demonstram não apresenta significado a eles, tal como ocorre com as pessoas. Portanto, apenas as pessoas desenvolvem, efetivamente, a subjetividade (DOMINGUES, 1999).

Essa subjetividade, conforme exposto, é tanto coletiva quanto individual. As subjetividades coletivas exercem sua causalidade coletiva em relação a outras subjetividades coletivas sem que haja, necessariamente, uma direção precisa ou uma intencionalidade coletiva sobre o impacto causal, pois as pessoas que a integram podem agir de tal forma que ocorra, como resultado final, uma “total dispersão da eficiência da coletividade” (DOMINGUES 1999, p. 28).

Por outro lado, Domingues (1999, p. 28) afirma que, mesmo quando há uma intenção inicial clara das coletividades e que as pessoas se proponham a atingi-las de forma ordenada, podem ocorrer resultados inesperados, como “conseqüências não-intencionais” da ação. Isso porque, como Domingues (1999) e Elias (1994) mostraram, os indivíduos e a sociedade são indissociáveis e influenciam uns aos outros, mutuamente. Elias (1994, p. 13) ilustra esta situação da seguinte forma:

Que tipo de formação é essa, esta ‘sociedade’ que compomos em conjunto, que não foi pretendida ou planejada por nenhum de nós, nem tampouco por todos nós juntos? Ela só existe porque existe um grande número de pessoas, só continua a funcionar porque muitas pessoas, isoladamente, querem e fazem certas coisas, e no entanto sua estrutura e suas grandes transformações históricas independem, claramente, das intenções de qualquer pessoa em particular.

Colaborando para esta visão da subjetividade como individual e coletiva, concomitantemente, González Rey (2006, p. 70) afirma que a mesma não copia nem reflete o mundo real, mas sim, “é uma produção humana de caráter simbólico e de sentido que, dentro da ‘realidade social’ em que o homem vive, lhe permite as diferentes opções de vida cotidiana e de seu desenvolvimento”. O autor prefere o uso do conceito de subjetividade social em lugar de subjetividade coletiva em razão de acreditar que aquilo que é dado como coletivo se desenvolve dentro de um espaço social. Assim, para o autor, nem toda subjetividade social é, necessariamente, coletiva, uma vez que pode não ter sido produzida coletivamente (afinal, a subjetividade individual também influencia reciprocamente a subjetividade social, podendo existir uma reprodução coletiva, mas não, essencialmente, uma produção coletiva de sentidos). Para González Rey (2006, p. 73):

A definição ontológica da subjetividade é dada pela produção de uma qualidade nova da psique humana nas condições da cultura, o que faz da subjetividade um momento inseparável do desenvolvimento da humanidade. O subjetivo não é o contrário do objetivo, é uma forma de objetividade, aquela que caracteriza a especificidade qualitativa dos diferentes processos humanos. Toda atividade humana tem um momento subjetivo que não pode ser ignorado, o que até hoje foi profundamente desconhecido em muitos campos da atividade humana.

A subjetividade é, para González Rey (2002), a forma ontológica do psíquico quando o mesmo passa a ser definido essencialmente na cultura, por meio de processos de significação e sentidos subjetivos, que se constituem de maneira histórica nos diversos sistemas de comunicação e de ação humanos. Ela não é dada *a priori*, conduzindo o comportamento humano, mas sim, se dá a partir do relacionamento entre as esferas interna e externa, entre o intrapsíquico e o interativo, a exemplo do que propõe Elias (1994), como o próprio González Rey reconhece (GONZÁLEZ REY, 2002).

O sujeito, para González Rey (2002, p.27-28), representa um importante ponto de confluência entre as subjetividades social e individual à medida que é, ao mesmo tempo, resultado de sua história individual e personalidade, bem como representa “um momento ativo na construção da subjetividade social, dentro da qual se desenvolve de forma permanente como personalidade”.

A personalidade é o “sistema que possui o momento organizativo da subjetividade individual”. Contudo, a subjetividade individual não se reduz à personalidade, uma vez que esta existe em um “sujeito em ação”, que se relaciona com outro e, por esta razão, se encontra em constante confrontação com um contexto (DÍAZ GOMEZ; GONZÁLEZ REY, 2005, p. 374).

Para González Rey (2005, p. 374), a personalidade define a presença de sentidos subjetivos no marco atual de atuação de uma pessoa e, embora esta presença não cause um determinado comportamento, provoca a produção de “sentido subjetivo que antecipa a ação do sujeito e a esta se integra dentro de um processo com múltiplas alternativas de desenvolvimento que pode ter formas muito diferentes de expressão”. Díaz Gómez e González Rey (2005, p. 374) conceituam o sentido subjetivo como o espaço inseparável de relação entre o

simbólico e o emocional, sendo assim, “a unidade constitutiva por excelência da subjetividade”.

O sentido subjetivo está relacionado às definições simbólicas produzidas pelos conceitos, práticas e cultura que configuram a nossa realidade social e que, por sua vez, são considerados como elementos constituintes da subjetividade (GOZÁLEZ REY, 2006). Os sentidos subjetivos são constantemente expressos ao longo da vida das pessoas, formando núcleos de subjetivação que podem ajudar a compreender as configurações individuais de uma pessoa em função de experiências anteriores, como mostra (GONZÁLEZ REY, 2006, p. 74):

O sentido subjetivo se expressa de forma permanente na processualidade da ação humana, na qual uma imagem evoca emoções que não estão associadas àquele contexto e que, por sua vez, geram novas imagens, em um processo infinito que marca os diferentes processos e comportamentos presentes nas diferentes atividades humanas. Por exemplo, uma criança em sala de aula, ao perceber uma atitude do professor, mesmo não sendo em relação a ela, pode sentir emoções características de sua relação com o pai, o que lhe traz imagens e reflexões que terminam constringendo-a, impedindo seu bem-estar e seu rendimento em sala de aula. Esse sentido subjetivo que aparece no contexto da ação social pode iniciar um núcleo de subjetivação que, no seu desenvolvimento, define uma configuração individual em relação ao estudo ou à escola, ou em ambos. O sentido subjetivo representa a forma como a realidade torna-se subjetiva e está sempre alimentado por uma experiência vivida, só que esta toma um caráter singular a partir dos sentidos subjetivos que intervêm nesse processo no qual participarão não apenas os sentidos produzidos no contexto da ação, mas sentidos historicamente configurados naquele sujeito, o que implica uma complexa rede que tem de ser estudada de forma singular e diferenciada. Essa complexa rede de sentidos subjetivos organizados em relação a um tema ou ação humana é o que definimos como configuração subjetiva.

Assim, para González Rey (2006), o aspecto emocional corresponde aos sentidos subjetivos que, enquanto unidades básicas da subjetividade, se organizam, em cada pessoa, na representação social. As representações sociais são organizações simbólicas, sobre as quais se desenvolvem as diversas relações e práticas sociais de certo grupo, comunidade ou instituição, representando uma produção subjetiva. A representação social é a “realidade conhecida”, à qual se atribui valor de realidade como forma de preservação da própria subjetividade de uma pessoa (GONZÁLEZ REY, 2006). Para González Rey (2006), a representação social é uma produção subjetiva complexa que é formada pela subjetividade individual e social, concomitantemente.

Díaz Gómez e González Rey (2005, p. 375) afirmam que a subjetividade individual “configura um sistema subjetivo que implica sentidos e processos simbólicos quando dois sujeitos entram em contato”. Contudo, esses sentidos e processos simbólicos estão além dos contatos pessoais, existindo nos códigos e memórias em espaços sociais institucionalizados, surgindo daí, sua articulação com a subjetividade social. Para os autores o sujeito e a subjetividade são espaços de recursividade e não de determinação.

Para Díaz Gómez e González Rey (2005, p. 375), a realidade é inapreensível pelo conhecimento, uma vez que este representa apenas uma “delimitação parcial, inacabada e que mantém sua tensão com os espaços que a transcendem”. Assim, não é de interesse dos autores atingirem uma representação definitiva, acabada das configurações subjetivas, uma vez que isto seria impossível, dada a complexa rede de relações interpessoais e processos simbólicos que as constituem.

Isso significa dizer que este trabalho não irá identificar as configurações subjetivas do espaço social investigado, uma vez que Díaz Gómez e González Rey (2005) consideram isto impossível. Contudo, ao indicar sentidos subjetivos

ligados ao trabalho na organização autogestionária, acredita-se que o estudo será capaz de “tatear” elementos constitutivos da subjetividade dos trabalhadores da UNIFORJA que se relacionam à configuração individual destas pessoas em relação ao trabalho autogestionário, ou seja, à complexa rede de sentidos subjetivos que se organizam em torno da experiência de trabalho delas na organização, que podem auxiliar na reflexão sobre os desafios para a prática da autogestão nas organizações. Espera-se com isso poder compreender os conflitos que permeiam esta subjetividade e que se relacionam às dificuldades de se construir alternativas de organização do trabalho em meio a uma sociedade que defende valores predominantemente capitalistas. A seguir, são discutidas as relações existentes entre os conceitos de trabalho e subjetividade, que contribuem para a reflexão sobre a subjetividade dos trabalhadores da organização autogestionária estudada.

2.3 Interfaces entre subjetividade e trabalho

Para Nardi, Tittoni e Bernardes (1997), trabalho e subjetividade são termos vinculados entre si, em virtude de remeterem “à análise das formas pelas quais os sujeitos experimentam e conferem significado às suas vivências de trabalho” (LOURENÇO, 2008, p. 19). De acordo com Tittoni (2004), a discussão sobre a subjetivação e o trabalho remete à reflexão sobre o ato de produzir e suas influências nos modos de existir, viver e trabalhar. Assim, os sentidos em relação ao trabalho acabam influenciando o modo como as pessoas enxergam outros aspectos de sua vida, já que, como afirma Vieta (2010) em relação à experiência das fábricas recuperadas da Argentina (tal como são denominadas as organizações autogestionárias fundadas pelos trabalhadores de empresas que vieram a falir a partir de 1995 no país), a qual mostra que a

separação rígida entre a vida social e a vida no trabalho das pessoas é meramente ilusória, uma vez que a sociabilidade implica na superação de barreiras artificiais entre o trabalho e a vida privada das pessoas.

A subjetividade dos indivíduos varia conforme as reestruturações que sofre o mundo do trabalho, sendo assim, de caráter dinâmico por ser “coletiva, social e histórica”, (GRISCI, 2003; LANCMAN; UCHIDA, 2003). Esta visão da subjetividade enquanto dinâmica, mutável, pressupõe que as pessoas são capazes de mudar os sentidos que conferem às coisas e a si próprias. Assim, um estudo sobre a subjetividade das pessoas em relação ao seu trabalho, como propõe-se realizar a partir desta pesquisa, é como uma “fotografia” das percepções acerca do trabalho destas em um dado momento de suas vidas, visto o caráter dinâmico da subjetividade das pessoas.

Para Lancman e Uchida (2003), o trabalho deve ser discutido não só como mera atividade produtiva humana, mas como fonte de prazer e sofrimento aos trabalhadores. Tomando por referência a Psicodinâmica do Trabalho, estes autores colaboram com as discussões acerca da conexão entre trabalho e subjetividade ao apresentarem como os significados atribuídos ao trabalho e a relação que as pessoas estabelecem com ele implicam em consequências não só dentro do ambiente das organizações, mas também em todas as outras esferas da vida dos indivíduos, podendo ser, inclusive, a gênese de patologias.

Os autores articulam trabalho e subjetividade, retomando a noção taylorista de divisão do trabalho para mostrar que, ao contrário do que comumente se apresenta na literatura, Taylor não inaugurou a cisão entre trabalho e subjetividade: ele apenas concentrou a importância da subjetividade para os trabalhos exercidos por aqueles que ocupam as posições hierárquicas mais elevadas nas empresas, os seus dirigentes (LANCMAN e UCHIDA, 2003).

Com isso, para os autores, houve uma reafirmação da noção de subjetividade, uma vez que a empresa passou a enxergar a necessidade de controlar os processos de subjetivação dos empregados para melhor alcançar seus objetivos organizacionais (LANCMAN e UCHIDA, 2003). Mesmo diante das inovações tecnológicas, que produziram uma passagem da produção em massa para a acumulação flexível de capital, que encontra seu grande exemplo no modelo toyotista de produção que, em tese, traria maior flexibilidade ao trabalhador, que passaria a ser “multifuncional” a subjetividade dos trabalhadores continua um aspecto bastante “controlado” dentro das organizações, apesar de uma mudança de discurso empresarial que, pretensamente, promove a participação, iniciativa e criatividade dos trabalhadores e dirigentes.

Uma possível razão para que a subjetividade dos trabalhadores permaneça enquanto elemento que deve ser controlado dentro das organizações pode ser encontrada no trabalho de O’Doherty e Willmott (2001), que afirmam que o reconhecimento da subjetividade dentro da organização do trabalho abre possibilidades para a investigação das complexas relações entre o capital e o trabalho e como estas são realizadas e desafiadas.

A noção de subjetividade apontada pelos autores supracitados remete à abordagem do construcionismo social que, segundo definição de Gergen (1985), se dedica a buscar explicar os processos por meio dos quais as pessoas explicam o mundo em que vivem e, inclusive, a si próprias (SPINK, 2004).

Para Cohen, Duberley e Mallon (2004), a abordagem construcionista é capaz de “iluminar” o campo da pesquisa sobre a carreira profissional dos indivíduos por considerar as influências da ideologia e do poder na produção de sentido e ação social de escolha de trabalho das pessoas, uma vez que estes

colaboram para legitimar ou validar certas opções de carreira e desencorajar ou simplesmente ignorar outras dentro do saber compartilhado pelas pessoas.

Por outro lado, Calderón (2008, p. 92) alerta que abordagens correntes da subjetividade em relação ao trabalho têm produzido “resultados paradoxais”, carregados sobremaneira de determinismos que acabam por produzir uma visão em que homens e mulheres aparecem reduzidos a meros “marionetes sem profundidade psicológica e sem liberdade”.

O’Dohert e Willmott (2001) acreditam, portanto, que uma abordagem pós-estruturalista se faz necessária em estudos sobre as relações entre trabalho e subjetividade. Para estes autores, a questão da subjetividade traz consigo a “herança” da objetividade, do sistema e da estrutura os quais, por sua vez, podem ser mais bem compreendidos a partir da ruptura com a polarização entre a agência e a estrutura, capaz de favorecer a compreensão do “espaço” enigmático em que o capitalismo encontra sua fonte para conseguir tanto se manter quanto se reproduzir.

Em consonância com as ideias de O’Dohert e Willmott (2001), argumenta-se, nesta pesquisa, que a adoção de um conceito de subjetividade multiparadigmático, que rompa com o dualismo entre agência e estrutura é capaz de oferecer novos olhares à questão da interface entre trabalho e subjetividade.

Elias (1994) aponta que há equívocos nas abordagens que privilegiam apenas a agência ou a estrutura. Para este autor, no primeiro caso, os indivíduos são tidos como “postes sólidos entre os quais, posteriormente, se pendura os fios dos relacionamentos” enquanto que, no segundo, a sociedade é vista como algo de existência anterior e independente em relação às pessoas (ELIAS 1994, p. 25).

Segundo Elias (1994), cada pessoa carrega, em si, a marca da sociedade. Deste modo, a subjetividade das pessoas não é indissociável entre sua esfera

individual e social. Com isso, queremos argumentar que as pessoas trazem consigo, em suas subjetividades, marcas como, por exemplo, a das relações assimétricas de gênero apreendidas mediante o processo de socialização a que todos nós estamos submetidos desde o momento em que nascemos.

Para McCabe (2007), o pensamento dualístico entre agência e estrutura, individual e coletivo, dentro da questão da subjetividade, acaba por empobrecer a compreensão acerca dos processos de trabalho e do próprio mundo social em que vivemos. Por conseguinte, McCabe (2007, p. 246) entende que a subjetividade consiste no “resultado auge de várias relações de poder e as interpretações, reflexividade e ações recíprocas de um indivíduo a qualquer momento”.

Em outras palavras, o autor entende a subjetividade como o modo pelo qual as pessoas conferem significado a si próprias e ao mundo que as cercam, tal como expresso por Spink (2004), com a diferença de considerar que a subjetividade é mediada pelas múltiplas experiências que se refletem nestes significados, tais como “política, classe, gênero, etnia, comunidade, nacionalidade, religião, família, colegas e grupos de trabalho, comércio e/ou sindicalismo, que dão origem a significados, sentimentos e afiliações” (MCCABE, 2007, p. 246).

Mesmo trabalhando em um empreendimento de Economia Solidária, os trabalhadores continuam a viver em um mundo capitalista, ocorrendo, portanto, um grande choque de culturas (LOURENÇO, 2008). Nesse sentido, como observa esta mesma autora, a autogestão passa a ser percebida pelos trabalhadores como uma nova concepção de trabalho.

Esta dificuldade por parte dos empreendimentos solidários em alcançarem a autogestão é abordada por Castanheira e Pereira (2008, p. 117) que afirmam que “[...] tanto a economia solidária quanto a autogestão envolvem

proposições que rompem com os pressupostos capitalistas, exigindo a adoção de novos conceitos e valores que não se sustentam somente por artifícios econômicos”.

Com isso, os autores apresentam a dificuldade dos membros de empreendimentos solidários em não só obterem sua renda (de suma importância para estes grupos visto que a maioria é composta por trabalhadores em situação de exclusão econômica e precarização do trabalho), mas também, de darem sentido a esta nova forma de trabalho, diante do predomínio de valores como a eficiência econômica e a competição, presentes na realidade em que estão imersos, mas também de se apropriarem dos pressupostos da Economia Solidária, que implicam numa reversão dos valores capitalistas a que estão expostos.

Gaiger (2004) e Lourenço (2008) corroboram com esta visão ao afirmarem que a Economia Solidária dá origem a novas formas de subjetividade as quais configuram novas visões sobre o contexto do trabalho que, por sua vez, se entrelaçam com as experiências preexistentes das pessoas, exigindo assim, novas construções subjetivas. Por esta razão, a autogestão figura entre os grandes desafios para a formação de empreendimentos vinculados à Economia Solidária em razão de exigir dos trabalhadores esta transformação de suas subjetividades (GAIGER, 2004; LOURENÇO, 2008). Contudo, Díaz Gómez e González Rey (2005) apontam que as pessoas não constroem suas subjetividades, uma vez que as subjetividades das pessoas se constituem em um campo de suas ações.

Para os autores, a subjetividade possui caráter histórico-cultural, em que psique e a ação não são dissociáveis, de modo que novos sentidos subjetivos podem se desenvolver no curso de ação dos sujeitos (DÍAZ GÓMEZ e GONZÁLEZ REY, 2005). É possível, portanto, ao longo da experiência de

trabalho na UNIFORJA a criação de alternativas, ou seja, que novos sentidos subjetivos em relação ao trabalho podem ter se desenvolvido em relação ao trabalho na organização, já que para González Rey (2006) o sentido subjetivo está sempre se “alimentando” da experiência vivida. E, dentro desta experiência, o trabalho se faz importante, como se expõe a seguir.

2.4 Discutindo a questão do trabalho

Para França Filho (2008, p. 29), “a sociedade moderna é antes de tudo uma sociedade do trabalho”. Por esta razão, o autor apresenta que a esfera econômica passa a desempenhar papel determinante na vida das pessoas, uma vez que esta se torna “*locus* principal para a constituição de identidades individuais e coletivas” que, por sua vez, perpassam a questão do trabalho (FRANÇA FILHO 2008, p. 29). O trabalho, mais que mera atividade de subsistência passa, dessa forma, a ser considerado também uma importante maneira de se conceder sentido à vida das pessoas, conferindo-lhes identidade e reconhecimento pessoal e social (ARAÚJO; SACHUK, 2007; ARDICHVILI; KUCHINKE, 2009).

Segundo Applebaum (1995), o trabalho é uma condição da vida humana, por meio do qual as pessoas criam o seu próprio ambiente, estando ligado a toda atividade humana, seja esta de produção, com a criação de coisas para se satisfazer a necessidade humana, ou de prestação de serviços.

Além disso, para o autor, o trabalho está relacionado à auto-estima, à qualidade de vida e ao progresso social, associando-se também à imagem de maturidade, disciplina e de aderência a altos valores morais. O trabalho é ainda encarado como pré-condição para que as pessoas possam aproveitar momentos de lazer e satisfação pessoal. Por todas estas razões, o trabalho é bastante

importante na vida das pessoas, sendo encarado, segundo o autor, como “pré-condição para a condição humana” (APPLEBAUM 1995, p. 47).

Ainda assim, muitas pessoas acabam não conseguindo um trabalho, mesmo este sendo tão importante em suas vidas, apesar do discurso econômico apontar para a ampla disponibilidade de trabalho por meio do trabalho assalariado. Rifkin (1995, p.15), afirma que o saber econômico convencional acredita que as novas tecnologias, capazes de aumentar a produtividade, reduzem custos de produção e, por conseguinte, elevam a oferta de produtos baratos que, por sua vez, aumentam o poder aquisitivo das famílias, expandem os mercados e, assim, geram mais empregos.

Contudo, a realidade é bastante diversa da apresentada por estes teóricos. Singer (2006, p. 8), aponta que a economia de mercado defendida pelo pensamento econômico convencional acirra a competição entre as empresas, criando a polarização entre “ganhadores” e “perdedores” dentro da economia. Se por um lado, a competição entre as empresas implica em fatores positivos como o aumento de opção de compra aos consumidores e a sobrevivência das melhores empresas, aquelas capazes de vender mais e, conseqüentemente, lucrar mais e permanecer no mercado, por outro lado, ela produz crescentes desigualdades sociais, aumentando cada vez mais a distância entre “ganhadores” e “perdedores”.

Com isso, aumenta a concentração de renda na sociedade, visto que enquanto o “ganhador” aumenta seu acúmulo de capital, aprimora sua posição no mercado e alavanca sua carreira, ao “perdedor” torna-se cada vez mais difícil galgar posições e reduzir o abismo social que os separa. Tais vantagens e desvantagens acumulam-se ao longo dos anos e tornam-se o legado para as gerações futuras, de tal modo que os descendentes de “ganhadores” e “perdedores” ingressam na competição econômica partindo de patamares sociais

distintos e os primeiros têm nítida vantagem em relação aos últimos (SINGER 2006, p.6-8).

Segundo Harvey (1998), o pioneirismo da Administração Clássica não estava relacionado à separação entre controle, concepção, gerência e execução, que já era observada nos experimentos de Gilbreth na década de 1890 e nos escritos de Ure e Babbage na metade do século XIX. A grande inovação de Ford, para o autor, foi a sua visão clara de que a produção em massa implicaria na necessidade do consumo em massa e, conseqüentemente, um novo sistema de reprodução e gerência do trabalho que implicaria em uma nova forma de sociedade democrática racional, moderna e populista.

Harvey (1998) afirma que Ford, ao instituir a jornada de trabalho de oito horas com remuneração de cinco dólares ao dia constituía uma forma de disciplinar o trabalhador, adaptando-o às exigências de alta produtividade do sistema de linha de montagem. Essa formatação do trabalhador exigia também instrumentos de controle vinculados às questões da família, da sexualidade, do consumismo, da ação do Estado e de formas de coerção moral, tudo para que o trabalhador fosse moldado para a disciplina necessária ao trabalho na fábrica (HARVEY, 1998).

A questão das relações de gênero permeia grande parte da problemática do trabalho (HARVEY, 1998). Para Hirata (2002), as relações de trabalho nos mostram como as lutas de classe e as relações sociais de sexo socialmente construídas são indissociáveis dentro das pesquisas ou, como diz a autora, são “coextensivas”, existem dentro de um contínuo inseparável.

De acordo com Wallerstein (2003, p. 35) o século XIX foi notável enquanto período em que houve a tentativa de se excluir as mulheres do trabalho produtor de renda, relegando-a ao papel exclusivo de dona-de-casa para que

fosse parceira do homem dentro da família, que seria o único provedor do sustento da casa.

A intenção de se relegar o trabalho doméstico exclusivamente às mulheres, segundo Harvey (1998), era tanto fazer com que se reduzisse a oferta de mão-de-obra, visto que se tratava de uma época de grandes pressões das classes trabalhadoras no mercado formal e também para encobrir a descomunal quantidade de mais-valia que incidia sobre essas classes, visto que a dona-de-casa, ao assumir integralmente os afazeres domésticos, estava subsidiando parte dos salários para a renda da família.

Capelli et al (1997) apontam que as mudanças contemporâneas no trabalho tiveram início com as pressões sofridas pelos empregadores para reestruturarem as operações de suas empresas a fim de alcançarem uma melhor performance. Estas pressões, segundo os autores, consistiram no acirramento da competição, sobretudo com a entrada de produtos estrangeiros e a cobrança de investidores por aumento de lucros. Tais pressões forçaram as empresas a reduzirem seus custos, criando então a produção flexível, entendida enquanto capacidade de produção de diversas variações de um mesmo produto em uma mesma estrutura produtiva.

Outras conseqüências destas pressões foram a emergência de novas formas de organização do trabalho, que incluíram o movimento pela qualidade total (*total quality management*) e o empoderamento dos trabalhadores (*workers empowerment*), ambas tentativas de se aumentar o humanismo nas relações de trabalho. Porém, para os autores, a noção de competências centrais (*core competencies*) consistiu no argumento mais importante dentro destes novos modelos de organização do trabalho (CAPELLI et al, 1997).

Segundo esta noção, as empresas se tornam competitivas não tanto por seu posicionamento dentro do mercado ou pela sua estratégia de negócio, mas

sim, em função de suas competências centrais, que são os aspectos de seu negócio em que elas são particularmente melhores que as demais organizações de seu segmento. Desse modo, aquelas atividades que a empresa não fosse capaz de desempenhar melhor que seus concorrentes deveriam ser repassadas a outras organizações, dando origem assim à terceirização do trabalho, que colaborou para o desemprego e para a precarização das relações trabalhistas (CAPELLI et al, 1997).

Concomitantemente às mudanças no mundo do trabalho, as concepções do trabalho foram sofrendo mudanças ao longo do tempo. Para Borges (1999), as concepções do trabalho consistem no “pensamento elaborado e articulado que oferece definições ao indivíduo sobre a posição que o trabalho deve ocupar em sua vida”, o modelo ideal de trabalho definido pelos indivíduos, tomando por base seus valores e que se difunde na sociedade em virtude de possuir elementos culturais em sua composição. Por conseguinte, a autora afirma que as concepções do trabalho derivam de um processo de construção histórica, em que o desenvolvimento e propagação destas ocorrem simultaneamente às mudanças nas relações de produção e na sociedade como um todo, refletindo interesses econômicos, políticos e ideológicos e servindo como instrumento de justificação das relações de poder.

Borges (1999) contribui ainda com o tema ao apresentar as principais concepções formais do trabalho, a saber: a clássica, a capitalista tradicional, a marxista, a gerencialista, a de centralidade expressiva e a de centralidade externa. A concepção clássica, segundo a autora, atribui ao trabalho baixa centralidade na vida das pessoas, uma vez que este é encarado como atividade degradante, dura, desgastante e inferior, a exemplo do que ocorria no modelo escravista.

A concepção capitalista tradicional é posterior à criação do livre contrato, quando surge a necessidade de persuadir o subordinado a trabalhar, de modo que o trabalho passa a ser exaltado e lhe é conferida alta centralidade na vida das pessoas, reforçada pela ideologia protestante, da administração clássica e da economia de mercado, que elevaram o trabalho à categoria de mercadoria por considerar que seu valor reside em sua instrumentalidade para o sucesso econômico do indivíduo. Em contraponto, a concepção marxista também confere alta centralidade ao trabalho, porém, pelo fato deste representar a autoconstrução do ser humano, visto que lhe atribui conteúdo dignificante, criativo e desafiador, ao contrário da concepção anterior que, sob esta ótica, apresenta-se como alienante, discriminante, submisso, monótono e repetitivo (BORGES, 1999).

Como reação às críticas marxistas surge a concepção gerencialista, que atribui menor centralidade ao trabalho por defender que este é uma mercadoria, tal como um vínculo de consumo. Ao trabalho cabe prover salário, benefícios e uma rede de proteção institucional ao trabalhador (que abrange a garantia de estabilidade no emprego), além de uma rede de contatos interpessoais, como amenizantes das conseqüências negativas do capitalismo, que tornam o trabalho mecanizado, monótono e repetitivo para a maior parte dos indivíduos (BORGES, 1999).

As duas últimas concepções do trabalho são definidas por esta autora como produtos das contradições atuais do mundo do trabalho, que gera o enriquecimento de tarefas aos trabalhadores do que denomina “núcleo moderno”, ao mesmo tempo em que as empresas ampliam sua mais-valia e, conseqüentemente, sua exploração. A concepção da centralidade expressiva se fundamenta nas abordagens sociológicas, na psicologia organizacional e do trabalho e na abordagem comportamental, conferindo alta centralidade ao

trabalho, que passa a assumir caráter rico e expressivo para aqueles que compõem o núcleo moderno e empobrecido para a grande maioria, o que endossa a descrição marxista de um valor de trabalho mais humanizante e realça as questões da participação e horizontalidade nas relações trabalhistas. Já a centralidade externa carrega em si influências neoliberais, por defender um trabalho dentro de uma lógica mais utilitarista que pressupõe a socialização de aspectos positivos e negativos do trabalho, elegendo como principal valor o prazer fora deste, por meio de atividades de lazer ou de consumo (BORGES, 1999).

Conforme Morin, Tonelli e Pliopas (2007), estudos do grupo de pesquisadores da MOW - *Meanings of Work International Research Team* mostraram que, ao redor do mundo, o sentido do trabalho pode assumir desde uma condição de neutralidade até a de centralidade na identidade social e pessoal das pessoas. Para estes autores, a abordagem de Morin (2001) para o estudo dos sentidos do trabalho é uma das vertentes possíveis para a análise dos sentidos e se apóia na psiquiatria existencialista de autores como Viktor Frankl, para quem as ações das pessoas necessitam ser dotadas de sentido.

Morin (2001) estabelece que para que um trabalho tenha sentido a quem o executa, ele deve possuir determinadas características. Segundo esta autora, o trabalho dotado de sentido é aquele que leva o trabalhador a algo, em outras palavras, ele é dotado de objetivo e realizado de maneira eficiente. Assim, o comprometimento com o trabalho pode indicar que uma organização é eficiente.

O trabalho, para que tenha sentido ao trabalhador, deve ainda ser moralmente aceitável, ou seja, executado de maneira socialmente responsável e deve ser intrinsecamente satisfatório, trazendo prazer e realização pessoa àquele que o realiza, por proporcionar o desenvolvimento da autonomia no trabalho, o aprendizado, a criação de oportunidades para que o trabalhador persiga seus

ideais e realize suas ambições, estimulando suas necessidades de crescimento pessoal e senso de responsabilidade. Deve também conceder *feedback*, retorno sobre o desempenho do trabalhador (MORIN, 2001).

O trabalho com sentido é também capaz de manter o trabalhador ocupado, para que este sinta que realiza algo, deve garantir segurança, especialmente, em termos de segurança financeira e independência e autonomia e fonte de experiências de relações humanas satisfatórias, proporcionando o surgimento de sentimentos de vinculação ao grupo de trabalho e laços de afeição, que contribuam na construção da identidade pessoal e social do trabalhador (MORIN, 2001).

Morin, Tonelli e Pliopas (2007), aplicando a abordagem de Morin (2001) para o estudo dos sentidos do trabalho no contexto brasileiro, indicaram que, embora os resultados guardem semelhanças com estudos realizados em outros países, os brasileiros tenderam a se alinhar a concepções mais positivas sobre o trabalho, distanciando-se de posicionamentos neutros ou negativos em relação à centralidade do trabalho em suas identidades sociais e pessoais, o que parece reforçar a centralidade do trabalho na vida das pessoas, ao menos no contexto nacional. As autoras apontaram ainda que, mesmo dentro do grupo relativamente homogêneo de pessoas que participou da pesquisa, a idade parece ter sido um fator de influência nos sentidos sobre o trabalho, de modo que as autoras recomendam que estudos futuros considerem também as questões da qualificação profissional e classe social para uma melhor compreensão dos sentidos sobre o trabalho.

Em face destas limitações da abordagem de Morin (2001) para a compreensão dos sentidos do trabalho, apontadas por Morin, Tonelli e Pliopas (2007), optou-se pela abordagem do estudo dos sentidos subjetivos, proposta por González Rey (2006), partindo de uma abordagem histórico-cultural da

subjetividade. Ao apresentar o elemento da emoção, equivalente aos sentidos subjetivos, a perspectiva analítica de subjetividade para González Rey (2002;2006) mostrou-se também mais adequada para a compreensão dos sentidos subjetivos do trabalho para os trabalhadores da UNIFORJA, cujos relatos traziam uma carga emocional forte, especialmente no caso dos fundadores da organização que foram entrevistados.

Nardi et al (2006, p. 32) complementa a questão dos sentidos do trabalho ao considerar que, embora existam autores que apontem para uma perda da centralidade do trabalho na organização societal. Para Gorz (1998) e Offe (1989) apud Nardi et al (2006), o trabalho permanece importante sob a ótica da construção psíquica e material dos sujeitos.

Para Kelly (2000), as concepções do trabalho atuais mudaram bastante desde os primórdios, em que se acreditava que o trabalho desempenhava o papel de atividade necessária à subsistência, passando para a concepção da antiga civilização grega, para a qual o trabalho em busca da satisfação das necessidades materiais deveria ser ocupação dos escravos, enquanto o exercício de atividades intelectuais como a dos filósofos não era visto enquanto trabalho, até chegar às concepções cristãs, em que era concebido como “dignificante e humanizador” e a protestante, quando passou a ser visto como pressuposto necessário à “salvação da alma” (KELLY, 2000).

Tal como Kelly (2000), Kallinikos (2003) observa que o trabalho sofreu uma série de mudanças ao longo dos tempos, dando origem às suas mais diversas concepções e formas de atividade econômica que, na atualidade, se caracterizam pela busca de flexibilidade e adaptação, conceitos estes que possuem fortes implicações para a vida das pessoas.

A forma de organização burocrática foi, segundo Kalinikos (2003), de suma importância para o início deste processo ao inaugurar atributos à

organização e ao trabalhador como a meritocracia e a impessoalidade nas relações formais e ordenadas de trabalho hierárquico e rigidamente controlado, implicando assim na dissociação entre trabalho e vida pessoal.

A preocupação deste trabalho não é a de tipificar as concepções de trabalho existentes, já que, partindo de uma abordagem construcionista, poder-se-ia concluir que estas são inúmeras, visto que cada indivíduo é capaz de atribuir significações diferentes ao trabalho, tomando por base o repertório interpretativo que lhe é singular e, ao mesmo tempo, compartilhado, conforme se discutiu ao se tratar da subjetividade. As mudanças no contexto do trabalho e sua conseqüente transformação das concepções do trabalho, contudo, são propostas aqui com o intuito de discutir como as alterações no modo de organização da produção mudaram ao longo do tempo a concepção do trabalho pelas pessoas na organização em estudo. A seguir, discutem-se os conceitos de trabalho, ocupação e emprego e como estes podem colaborar para a discussão da possibilidade do trabalho autogestionário como forma de conceder maior realização pessoal aos trabalhadores.

2.5 Trabalho, ocupação e emprego: possibilidades de construção de autonomia?

Para Guerreiro Ramos (1981, p. 130), o trabalho é entendido como a “prática de um esforço subordinada às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si”. Já a ocupação, seria a “prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua atualização pessoal”. A distinção entre os conceitos de trabalho e ocupação teriam surgido com vistas a reduzir a dissonância cognitiva surgida a partir da criação do sistema de mercado. A partir desse sistema, o trabalho passou a servir de instrumento de

mediação do valor e da dignidade humana (GUERREIRO RAMOS, 1981). Assim, aqueles que exercem uma ocupação, mas não produzem para contribuir com o sistema de mercado, ou seja, não trabalham, deixam de ter valor na sociedade.

O desemprego, segundo Souza (2003, p. 27), representa somente uma parcela de uma problemática ainda mais preocupante: a crise da sociedade salarial, decorrente da deterioração das relações de trabalho que marcaram o capitalismo pós-industrial. Para o autor, a massa de trabalhadores em busca de emprego, ou que se dedicam a alguma atividade de maneira precária, constitui um conjunto que colabora para diminuir os níveis salariais daqueles empregados com carteira assinada, além de enfraquecerem as ações sindicais por conquistas trabalhistas.

De acordo com Singer (2003, p.14), o termo “exército industrial de reserva” deve ser empregado em lugar de “desempregados”, pois o primeiro engloba não apenas as vítimas do desemprego aberto, ou seja, aqueles que estão à procura de emprego e representam uma pequena fração da população economicamente ativa, mas também os desempregados ativos, os socialmente excluídos e que se sustentam por meio de ocupações precárias. Para o autor, surge daí a distinção entre ocupação e emprego: a ocupação refere-se a toda atividade que proporcione sustento àquele que a exerce, de tal forma que o emprego assalariado representa apenas uma modalidade de ocupação.

Em virtude da invasão do capitalismo monopolista às regiões do Terceiro mundo a partir da segunda metade do século XX, contudo, cada vez mais pessoas passaram a depender de organizações e grandes empresas para o seu trabalho, deixando o trabalho autônomo em lugar de um emprego em uma empresa, ou, até mesmo, o desemprego ante as organizações (ALBORNOZ, 1992).

Agravando ainda mais esta situação, como a falta de ocupação é usualmente denominada “desemprego”, fica implícita a ideia de que as pessoas somente conseguirão seu sustento por meio da venda de sua força de trabalho às empresas capitalistas, ignorando a existência de múltiplas formas de atividade autônoma, que crescem não só no Brasil, mas no mundo (SINGER, 2003, p.14).

De acordo com o relatório anual do Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária – (SIES, 2009), entre os anos de 2005 a 2007 foram identificados em todo o Brasil 21.859 empreendimentos de Economia Solidária, sendo que destes 19.774 já estavam operando à época da pesquisa enquanto os demais se encontravam em fase de implantação.

Apesar do crescimento do trabalho autônomo, como apontado por Guerreiro Ramos (1981), o trabalho, como contribuição produtiva ao sistema de mercado, ainda é visto como mediador da dignidade humana. Entretanto, iniciativas como a Economia Solidária buscam resgatar a questão do trabalho autônomo.

A Economia Solidária, para Singer (2006, p.10), é entendida como “outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual”. A partir deste conceito apresentado por Singer, poderia inferir que o “direito à liberdade individual” implica em uma maior possibilidade de expressão da subjetividade dos trabalhadores dentro das organizações da Economia Solidária.

Pinto (2006) corrobora com esta ideia ao afirmar que o próprio caráter de cooperação e de autogestão, assumido com maior ou menor intensidade pelos empreendimentos solidários, como são também denominadas as experiências de Economia Solidária, colabora para uma visão desta como uma possibilidade de uma “economia política” que se pauta por uma “reprodução ampliada da vida” e não para a simples acumulação.

A Economia Solidária se propõe, tal como expressa Singer (2006), a uma reavaliação dos valores sociais para a construção de uma proposta de uma nova economia e, por conseguinte, uma nova sociedade. Esta concepção da Economia Solidária expressa por Singer (2006) reitera a noção proposta por Chaniel e Laville (2006, p. 51), para quem a origem da Economia Solidária é “anterior à ‘crise’ econômica e não se explica pelo desemprego e pela exclusão”. Chaniel e Laville (2006, p.52) definem a Economia Solidária como “(...) o conjunto das atividades contribuindo para a democratização da economia a partir de engajamentos cidadãos”.

De acordo com a Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES (2009), criada em 2003 junto ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) para viabilizar e coordenar as iniciativas de Economia Solidária em todo o país, a Economia Solidária representa “um jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver”. Nesta nova forma de produção, comércio e troca imperam a cooperação, o respeito ao meio ambiente, a solidariedade e a ajuda recíproca entre os membros das organizações que a compõem. Dentre as organizações da Economia Solidária, denominadas também “empreendimentos solidários” a SENAES (2009) destaca as “cooperativas, associações, clubes de troca, empresas autogestionárias, redes de cooperação, entre outras, que realizam atividades de produção de bens, prestação de serviços, finanças solidárias, trocas, comércio justo e consumo solidário”.

Ainda para a SENAES (2009), a Economia Solidária apresenta quatro características: a cooperação, a dimensão econômica, a solidariedade e a autogestão. A cooperação refere-se à união de esforços e habilidades, convergência de interesses e objetivos, a propriedade coletiva de bens e a responsabilidade partilhada pelos resultados, que como ressaltam Castanheira e Pereira (2008, p. 117), implica que “cada membro do grupo é responsável pela

gestão, participando plenamente dos resultados alcançados, sejam eles sobras ou prejuízos”.

A dimensão econômica sugere não só que as atividades de Economia Solidária englobam elementos de viabilidade econômica, geridos com efetividade, mas também aspectos ambientais, culturais e sociais. Já a solidariedade envolve, dentre outras dimensões, a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e consumidores, o respeito aos direitos trabalhistas, a distribuição justa dos resultados do trabalho e as oportunidades de desenvolvimento de capacidades e de melhoria das condições de vida dos membros dos empreendimentos de Economia Solidária. Por fim, a autogestão é entendida como o conjunto das práticas participativas exercidas pelos membros de empreendimentos solidários como protagonistas nas ações partilhadas de direção, coordenação, planejamento, processos de trabalho e definições estratégicas (SENAES, 2009). No tópico seguinte, discute-se mais profundamente a autogestão.

2.6 Uma nova forma de trabalho: a autogestão como alternativa não-capitalista?

Dentre os princípios da Economia Solidária, um dos mais complexos e desafiadores, segundo Lechat e Barcelos (2008) é a autogestão, que será o foco das discussões deste estudo. Para Lechat e Barcelos (2008, p. 97), “autogestão” é uma palavra de origem grega, em que *autos* significa “si mesmo” e *gesto*, “gestão”, caracterizando a “gestão direta e democrática dos trabalhadores, nas funções de planificação, direção e execução”. Assim, a autogestão, na visão destes autores, parte do princípio político e filosófico de que “os homens são capazes de se organizarem sem dirigentes”.

De acordo com Robaquim e Quintaes (1972), a autogestão, enquanto modelo de gestão organizacional, foi criado na Iugoslávia como forma de contestação do centralismo burocrático soviético e se caracteriza pela participação direta dos trabalhadores no comando da empresa. Almeida (1983) também considera que a autogestão nasceu enquanto prática, na Iugoslávia de Tito, que acabou por se consolidar em teoria.

Singer (2003) afirma que a autogestão de uma empresa solidária difere completamente (ou assim deveria proceder) da administração de uma empresa capitalista, uma vez que, na primeira, todas as informações relevantes se encontram disponíveis aos interessados, de forma transparente, o que reduz os conflitos de interesses seccionais, provenientes da disputa entre interesses conflitantes nos diferentes níveis hierárquicos da organização. Tais conflitos de interesse se reduzem porque na empresa autogestionária a administração é exercida de maneira democrática, com decisões tomadas coletivamente seja por assembleias periódicas constantes, naquelas organizações de pequeno porte, ou por assembleias mais esporádicas ou delegados eleitos entre todos os membros, para as organizações de maior porte (SINGER, 2006).

A noção de autogestão proposta por Singer (2006) a coloca não só como característica da Economia Solidária, mas como uma nova forma de organização do trabalho. E, por estar inserida neste contexto da Economia Solidária, conforme observa Liboni (2002), o debate sobre a autogestão como forma de administração das organizações supera a questão do debate desta prática enquanto alternativa ou não ao desemprego, para representar a discussão da possibilidade de uma transformação do sistema econômico vigente. Assim, Robaquim e Quintaes (1972) afirmam que a autogestão pode ser encarada também como uma forma de aprimoramento do capitalismo.

Gaiger (2006) aponta que a principal distinção entre a produção capitalista e a produção sob a forma de autogestão consiste na indivisibilidade entre capital e trabalho, que ocorre no segundo caso. Segundo o autor, tal indivisibilidade acontece em virtude de que, na autogestão, as pessoas que se apropriam do excedente produtivo são as mesmas pessoas que deliberam sobre o destino e finalidade destes recursos: os trabalhadores associados. Em outras palavras, no trabalho autogestionário elimina-se a divisão social do trabalho entre trabalhadores, proprietários e gestores, uma vez que todos estes papéis são assumidos pelos próprios trabalhadores, ocorrendo, portanto, a vinculação do capital e do trabalho às mesmas pessoas.

Por esta razão, Lechat e Barcelos (2008, p. 99) entendem que a autogestão representa, dentro do movimento da Economia Solidária, “o divisor de águas com o cooperativismo empresarial e com todas as propostas que fazem da economia solidária um simples instrumento de geração de renda e trabalho, de desenvolvimento econômico”, uma vez que muitos empreendimentos que a compõem não chegam a ser autogestionários, em termos de indivisibilidade entre capital e trabalho.

Tragtenberg (1989) reforça a distinção existente entre as práticas de co-gestão, que podem ser encontradas em empresas capitalistas como instrumento disfarçado de controle dos trabalhadores. Para Tragtenberg (1989), as relações hierárquicas nas empresas se prestam como instrumento ideológico para a manutenção do *status quo* no ambiente empresarial mediante o discurso da competência do chefe e do caráter “sagrado” de sua liderança. Comentando sobre as reformas parcialmente democráticas adotadas pelas empresas capitalistas, como os ciclos de controle de qualidade e as células de trabalho semi-autônomas, que garantem participação restrita dos trabalhadores em certos aspectos decisórios da organização, Gutierrez (1988, p. 9) argumenta que, se por

um lado, é ilusório crer que as mesmas podem levar à autogestão, é também “ignorância pensar que elas em nada se relacionam com a autogestão”, ou seja, o capitalismo, habilidosamente, consegue se apropriar daquilo que se propõe a contrapô-lo. Assim, Tragtenberg (1989) e Gutierrez (1988) nos mostram como o capitalismo tanto está ciente da existência da autogestão que busca se apropriar de seus princípios em favor da manutenção de sua dominação no âmbito do trabalho.

A consciência desta relação entre a autogestão e o capitalismo parece então fundamental para a compreensão dos desafios para a prática autogestionária nas organizações. Para Atzeni e Ghigliani (2007), os estudos que tratam das cooperativas formadas a partir da ocupação de fábricas na Argentina não têm dedicado devida atenção à influência da lógica de mercado, que restringe o alcance das mudanças radicais almejadas pelos trabalhadores após as ocupações.

Segundo estes autores, as organizações autogestionárias conseguiram, com êxito, fazer com que o capital deixasse de ser o mediador entre os trabalhadores e a sua capacidade de trabalho, de modo que esta fosse vendida como *commodity* no mercado de trabalho, fazendo, assim, com que os trabalhadores se tornassem donos dos resultados de seu trabalho. Contudo, isso não libertou os trabalhadores da mediação do capital na circulação de bens no mercado, uma vez que a organização autogestionária compra matérias-primas e vende seus produtos no mercado capitalista e os trabalhadores, individualmente, também acabam consumindo deste mercado para a sua sobrevivência e de suas famílias (ATZENI e GHIGLIANI, 2007).

Apesar disso, Atzeni e Ghigliani (2007) não acreditam que as organizações autogestionárias necessariamente sucumbam totalmente ao mercado capitalista, uma vez que a experiência de recuperação da antiga

empresa falida foi capaz de empoderar e conceder autoconfiança aos trabalhadores que fizeram parte do processo de reconstrução do negócio. Ainda assim, a exigência de eficiência produtiva e a necessidade de tomada de decisões estratégicas em curtos espaços de tempo, demandadas pelo mercado capitalista em que se inserem tais organizações acabam, segundo os autores, influenciando no próprio sistema de tomada de decisão que, por precisarem ser muito rápidas, acabam se dando pela via da democracia representativa.

Como consequência disso, surge entre os trabalhadores a separação entre aqueles que se dedicam à atividade produtiva e os que se concentram no trabalho administrativo, a fim de atender às exigências do mercado, que cobra rapidez em seu atendimento. Por estas razões, os autores defendem que, conquanto abordagens que adotem a subjetividade e a cultura como pontos de partida para o estudo das organizações autogestionárias sejam válidas e ricas, estas não devem negligenciar as influências dos fatores estruturais nos processos que envolvem tais organizações (ATZENI; GHIGLIANI, 2007).

Gutierrez (1988) define em seu estudo a possibilidade da autogestão ocorrer mesmo em empresas e não só em empreendimentos da Economia Solidária. Para este autor, a autogestão possui um caráter dúbio: enquanto forma de “anti-gestão”, ela emerge, justamente, das contradições da gestão empresarial tradicional.

A autogestão, para Gutierrez (1988), ao mesmo tempo em que caracteriza a anti-empresa tradicional se origina, justamente, do interior desta, buscando superar as suas contradições. A empresa heterogerida tradicional, para o autor, corresponde à empresa capitalista, aquela em que imperam a separação entre o trabalho manual e o intelectual, a racionalidade instrumental e a estrutura burocrática de controle, independentemente destas serem organizações privadas

ou públicas ou de estarem inseridas em economias de concorrência monopolista ou planificadas (GUTIERREZ, 1988).

A visão de Gutierrez (1988) de que a autogestão seja um modelo possível de gestão para as empresas, retoma a noção apresentada por Liboni (2002) de que a autogestão caminha para a possibilidade de um novo sistema econômico. Contudo, como indica Alcântara (2005), a institucionalização da Economia Solidária e, por conseguinte, de seu princípio da autogestão, não se dá, meramente, por meio da proliferação de empreendimentos solidários, mas pela rotinização e reflexividade acerca da cooperação. Venosa (1982) complementa a visão de Alcântara (2005) sobre a questão da institucionalização da autogestão, ao fazer a ressalva de que a conscientização das pessoas para a autogestão não deve se pautar pela imposição de uma nova ordem, sob o risco de que isto resulte em um autoritarismo.

Robaquim e Quintaes (1972) apontam duas dificuldades para a aplicabilidade da autogestão enquanto forma de aprimoramento do sistema capitalista. A primeira é a existência do que eles chamam de “famílias tecnocráticas”, formadas por profissionais da Administração que, embora busquem a eficiência da empresa, o fazem para ganhar notoriedade que os levem a conseguir outros trabalhos a fim de valorizar suas carreiras. Para os autores, estes profissionais usam de um tecnicismo ligado somente à produtividade e deveriam ser disciplinados pela existência de conselhos de trabalhadores, para buscar melhor atender aos interesses legítimos dos trabalhadores. Uma questão não abordada pelo autor, que julgo de importância para essa discussão, é a própria formação desses administradores, que aprendem na faculdade a lidar somente com formas hierarquizadas de gestão.

Outro entrave estaria, segundo Robaquim e Quintaes (1972), na resistência dos trabalhadores à participação, em virtude do individualismo e do

interesse focado na família, que acabam prevalecendo sobre a “consciência de classe”. A este desinteresse dos trabalhadores, os autores somam a possível resistência de informantes sindicais “que poderiam ver na autogestão uma ameaça à sua influência” (ROBAQUIM; QUINTAES 1972, p. 97). Deste modo, considerando-se a resistência dos trabalhadores, vemos também que a potencialidade e os desafios da autogestão esbarram na questão da subjetividade, conforme se expõe neste estudo. A seguir, apresenta-se a metodologia aplicada a esta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Apresenta-se, na seqüência, a metodologia empregada na pesquisa, abarcando a construção paradigmática do estudo, os métodos utilizados e a forma de análise dos resultados.

3.1 Construção paradigmática do estudo

Antes de expor os métodos que foram empregados na pesquisa, acredita-se que seja necessária uma breve explicação acerca da construção paradigmática em que se baseia a proposta de estudo. De acordo com Cicero (2010), o termo “paradigma” foi cunhado por Thomas Kuhn, significando uma teoria que acaba por servir de fundamento para pesquisas posteriores a ela.

Partindo da noção de subjetividade que será adotada por mim nessa pesquisa, apresentada por González Rey (2002; 2006) que, por sua vez, reflete a noção de coextensividade das dimensões individual e coletiva da subjetividade, tal como propõem Domingues (1999) e Elias (1994), a construção paradigmática do estudo segue esta mesma lógica, buscando integrar agência e estrutura.

Por esta razão, optamos por adotar uma perspectiva multiparadigmática que reflita tais dimensões. Para Alencar (2000), embora existam três paradigmas nas ciências sociais, todos estes se propõem a retratar uma mesma realidade e, sendo assim, cabe ao pesquisador ou pesquisadora optar por aquele paradigma ou conjunto de paradigmas que melhor se adapte à sua visão de mundo. Os três paradigmas das ciências sociais, descritos por Alencar (2000) são: o paradigma estrutural do consenso, o paradigma estrutural do conflito e o paradigma interpretativo.

De acordo com o paradigma estrutural do consenso, as pessoas agem, entre si, de acordo com as normas e comportamentos que aprendem por meio da cultura da sociedade em que estão inseridas. As normas, contudo, não se aplicam às pessoas em si, mas aos papéis que elas ocupam dentro da estrutura social. Essas normas são aprendidas, segundo esta abordagem paradigmática, por meio do processo de socialização pelo qual todos passam dentro de uma sociedade (ALENCAR, 2000).

O paradigma estrutural do conflito estabelece, para Alencar (2000), que as pessoas não são apenas coagidas pelas normas culturais e os valores a estes referentes que aprendem ao longo da vida, mas também pela distribuição desigual de poder, benefícios e bens na sociedade. Esta abordagem paradigmática define que a existência e continuidade dessas desigualdades ocorrem em função da dominação de grupos menos privilegiados por outros grupos mais privilegiados, o que leva a conflitos de interesses na sociedade. Entretanto, esta coerção somente é necessária quando as pessoas dominadas se percebem como tal. Caso contrário, as normas culturais aprendidas por meio da socialização se encarregam desse papel (ALENCAR, 2000).

O paradigma interpretativo, por sua vez, segundo Alencar (2000), acredita que a sociedade não deve ser pensada como se ela existisse antes e

independentemente das pessoas. Para este paradigma, a sociedade é fruto da interação humana e não a causa destes relacionamentos entre as pessoas. Assim, para a compreensão da ordem social, os pesquisadores devem observar a forma de agir das pessoas em estudo, pois, para este paradigma, as pessoas interpretam o mundo à sua volta e a si mesmas, podendo escolher o rumo que desejam tomar em suas vidas, sem estarem necessariamente presos a normas culturais (ALENCAR, 2000).

Como também apresentado no referencial, considera-se o espaço do trabalho como um cenário de disputas e desigualdades na sociedade, daí a opção por um constructo multiparadigmático do estudo. Os métodos de pesquisa aplicados para o estudo são expostos no próximo item.

3.2 Métodos empregados na pesquisa

De acordo com Cavalcanti (2005), atualmente, os pesquisadores organizacionais têm à sua disposição um amplo aparato teórico e metodológico a recorrer para apoiá-los em suas pesquisas, a exemplo dos múltiplos paradigmas em ciências sociais, que evoluíram ao longo do tempo e cujas interfaces podem possibilitar ao pesquisador ou pesquisadora alto grau de liberdade para que se aproprie de um composto conceitual e instrumental suficiente para o alcance de seus enfoques e objetivos de pesquisa desejados.

Nesta seção são apresentados os métodos de pesquisa que utilizados, a saber: a observação e a entrevista semi-estruturada. A escolha destes métodos se deu em função do próprio caráter multiparadigmático do estudo e à disponibilidade da organização para participação da pesquisa, o que se revelou um aspecto bastante importante para as escolhas metodológicas. Isso porque durante a primeira visita à organização, realizada em 5 de fevereiro de 2010 para

que se conhecesse o trabalho desta e se obtivesse o consentimento de seus trabalhadores para a realização da pesquisa, percebeu-se que, como todos estavam envolvidos com o trabalho no empreendimento solidário, a metodologia do estudo deveria ser reavaliada, a fim de evitar que se atrapalhasse o andamento das atividades produtivas da organização. De fato, a própria organização expressou a impossibilidade, naquele momento, da permanência no âmbito da fábrica.

A ideia inicial era a de que se pudesse passar mais tempo junto à UNIFORJA, realizando um estudo de caráter etnográfico, mais profundo. Contudo, diante da realidade encontrada na organização, foi necessário rever a proposta metodológica do estudo a fim de adequá-la à disponibilidade de tempo das pessoas que trabalham na organização.

Como este estudo se embasou em uma visão que mescla o paradigma estrutural do conflito ao interpretativo, buscou-se compreender os sentidos conferidos pelos trabalhadores de uma organização autogestionária ao trabalho por meio dos métodos de entrevista e observação. Ao mesmo tempo, a dimensão da estrutura apareceu não só intrincada nos relatos das pessoas, mas também em sua experiência de vida em relação ao seu trabalho e à história da organização.

Para a pesquisa optou-se pelo estudo de caso de uma organização autogestionária de base falimentar, ou seja, um empreendimento solidário que teve sua origem na união de trabalhadores que trabalhavam juntos em uma empresa capitalista que veio a encerrar suas atividades. O intuito com este critério para a escolha do objeto de estudo era o de se conseguir um grupo de pessoas que tenha convivido sob as formas de organização do trabalho de heterogestão e autogestão e que, por esta razão, pudesse transmitir suas percepções acerca das mesmas. Com isso, foi possível compreender não só a questão dos sentidos do trabalho em si, mas também, se os próprios sentidos

subjetivos, os estados emocionais destas pessoas em relação ao trabalho se transformaram ou não com a mudança da forma de organização do trabalho da organização.

O estudo de caso é entendido por Cotanda et al (2008, p. 69) como uma “abordagem total de um fenômeno que é analisado intensivamente, sendo, para isso, reunidas informações numerosas e detalhadas sobre o mesmo”. Com base nessas informações, segundo os autores, o pesquisador busca compreender o contexto em que ocorre o fenômeno em estudo e também apresentar, de forma minuciosa, a dinâmica de seu funcionamento. A partir do estudo de caso, pode-se lançar mão de diversas técnicas de pesquisa, usada de forma conjunta ou isolada, a fim de se chegar às informações necessárias para a compreensão do fenômeno e seu funcionamento (COTANDA et al, 2008).

Outro método empregado foi o de observação não participante ou, simplesmente, observação, que consiste, de acordo com Cotanda et al (2008, p. 79), em “uma estratégia de construção de informações acerca de uma realidade não medida por meios documentais ou narrativas orais”, mas que busca identificar comportamentos e práticas no momento em que estes se manifestam. Para estes autores, a observação ou observação não participante pode ser realizada em uma visita ou em várias sessões, de acordo com seu objetivo, citando como exemplos a observação da condução de uma aula ou das relações de trabalho em um lugar. A diferença entre a observação e a observação participante estaria na ausência de interação entre observador e observado, que ocorre no segundo caso (COTANDA et al, 2008).

Conforme apresentado, outro método utilizado foi o da entrevista semi-estruturada. Entrevista pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde (GIL, 2002, p. 114). Já para Haguette (1987), ela é vista como

um processo de interação social entre duas pessoas na qual o entrevistador busca obter de dados por parte do entrevistado. Quando se aplica a entrevista semi-estruturada, segue-se um roteiro para esta entrevista. Este roteiro pode ser reformulado e acrescido no decorrer da própria entrevista, como ocorreu em nossa pesquisa (ALENCAR, 2000).

Cotanda et al (2008) definem que na entrevista semi-estruturada não existem perguntas pontuais, mas sim, dimensões que demandam do respondente uma resposta mais narrativa. Assim, embora o pesquisador discrimine em seu roteiro os aspectos a serem abordados na entrevista, esta transcorre livremente, abordando os tópicos sugeridos pelo cientista.

Para Díaz Gómez e González Rey (2005) os pequenos trechos narrativos, por si só, contém sentido, mas não cabe ao pesquisador valorá-los. É preciso que se aprofunde, na entrevista, a visão do entrevistado sobre aquele assunto para que haja a expansão da subjetividade. Se o instrumento de pesquisa não detém caráter dialógico, se não permite a expressão do sujeito, a configuração de um espaço para compartilhar com o sujeito que estamos investigando, ele perde seu efeito de permitir a produção de sentido. Por esta razão, e considerando as limitações da organização para realização do trabalho de pesquisa, optou-se pelo uso da entrevista semi-estruturada, em que, embora existissem questionamentos prévios, os mesmos foram se desdobrando no decorrer de cada entrevista, conforme as respostas oferecidas pelos entrevistados.

As informações na entrevista, para Haguette (1987), são obtidas mediante a utilização de um roteiro, caracterizado como uma lista de tópicos ou pontos previamente estabelecidos pelo pesquisador (entrevistador) conforme a problemática central que deseja desenvolver e que será desenvolvida ao longo do processo de entrevista. Haguette (1987) alerta ainda para a necessidade de

problematizar acerca dos quatro componentes do processo de entrevista (entrevistador, entrevistado, situação de entrevista e roteiro de entrevista) a fim de se minimizar a possibilidade de ocorrência de desvios da seqüência proposta pelo roteiro, em que um elemento se conecta ao outro, formando uma totalidade que desemboca na investigação desejada pelo pesquisador.

Uma vez expostos os métodos empregados na pesquisa, apresento, abaixo, os critérios levados em consideração para a escolha da UNIFORJA para integrar a pesquisa.

3.3 Critérios de escolha da organização em estudo: a UNIFORJA

Na busca por uma organização que tivesse passado de empresa capitalista para organização cooperativa autogestionária buscou-se informações e indicações junto a representantes de organizações de fomento e representação de empreendimentos autogestionários tais como a ADS, a ANTEAG, a UNISOL e a UNTRABALHO, em seus escritórios de São Paulo. O contato com os profissionais destas entidades possibilitou também a realização de entrevistas semi-estruturadas, buscando contextualizar a autogestão, na visão destes profissionais, além de ter possibilitado que se realizasse como que uma pequena “qualificação” do estudo, expondo a estas pessoas (especialistas no tema) a proposta de pesquisa e recebendo delas sugestões, críticas e recomendações para sua execução.

Graças à indicação de profissionais da UNISOL, foi possível entrar em contato com a UNIFORJA, sediada no município de Diadema – SP. Em uma primeira visita à UNIFORJA, realizada no dia 05 de fevereiro de 2010, percebeu-se a existência de três categorias de trabalhadores na organização: pessoas que já trabalhavam na CONFORJA e ajudaram a fundar a UNIFORJA,

categoria que denominei “fundadores”, pessoas que foram inicialmente, funcionários contratados e se tornaram após três anos de trabalho, cooperados (categoria que denominei “cooperados” apenas para fins de análise, uma vez que os fundadores também são trabalhadores cooperados) e pessoas que trabalham como contratadas da UNIFORJA e que, se desejarem, podem vir a se tornar cooperadas da UNIFORJA, categoria que denominei “celetistas”². Identificou-se também a categoria de “informantes”, que eram fundadores destacados pelos demais entrevistados como pessoas que poderiam prestar informações sobre a história da UNIFORJA. As entrevistas com os “informantes” serviram também, portanto, para acrescentar informações ao histórico da organização.

A elaboração desse pequeno “projeto” se deu em função de um pedido da direção da organização, que desejou conhecer melhor as intenções da pesquisa antes de sua resposta de consentimento à execução da mesma. Anteriormente à visita, já se havia enviado à UNIFORJA documento semelhante, explicando os objetivos da pesquisa e apresentando a pesquisadora a eles. Todos os entrevistados foram indicados pela organização, que buscou atender à proposta inicial de operacionalização das entrevistas. Ao final, conseguiu-se realizar mais entrevistas que o esperado, num total de quatorze. O breve perfil dos entrevistados se encontra a seguir (Quadro 1):

² De acordo com a Lei 5764/71, que trata do cooperativismo, as cooperativas podem contratar funcionários em regime de CLT.

Quadro 1 Breve perfil dos trabalhadores entrevistados

Fundadores	Cooperados	Celetistas	Informantes
Fund 01 – 55 anos, apesar de aposentado ainda trabalha na produção, entrou na CONFORJA aos 19 anos. Possui 36 anos de experiência na organização (anos de CONFORJA e, depois UNIFORJA somados). Aprendeu o ofício a partir do dia-a-dia do trabalho e de cursos feitos na própria CONFORJA	Coop 01 – 37 anos de idade, trabalha na produção. Tem ensino superior incompleto e está na UNIFORJA há 9 anos. É filho de um fundador.	Cel 01 – 24 anos, trabalha no setor administrativo. Possui ensino superior completo e está na UNIFORJA há 1 ano e 4 meses. É filha de fundador.	Info 01 – idade não comentada (por volta de 50 anos). Foi presidente da UNIFORJA por dez anos. Aprendeu princípios contábeis e administrativos pela observação e experiência.
Fund 02 – 76 anos, é aposentado, mas trabalha na produção. Está na organização há 29 anos (desde a CONFORJA) e tinha 12 anos de experiência anterior (totalizando 41 anos trabalhando em metalurgia)	Coop 02 – não comentou idade (entre 20 e 30), trabalha no setor administrativo. Possui ensino superior completo e é filho de um fundador.	Cel 02 – 20 anos, trabalha no setor produtivo. Possui curso técnico e está na UNIFORJA há 2 anos.	Info 02 – 53 anos de idade, trabalha na produção. Possui curso técnico e trabalha no sindicato. É metalúrgico há 33 anos, tendo 14 anos de experiência na organização.

“Continua”

Quadro 1, “Conclusão”

Fund 03 – tem 48 anos de idade e trabalha na produção. Está na organização há 23 anos e também aprendeu o ofício pela experiência prática.	Coop 03 - não comentou idade (entre 30 e 40), trabalha no setor administrativo e produtivo. Possui ensino superior completo e está na UNIFORJA há 8 anos.	Cel 03 – tem 22 anos de idade e trabalha na produção. Possui curso técnico e está na UNIFORJA há 3 anos. Tinha amigos na UNIFORJA, que o incentivaram a ingressar na organização.	-
Fund 01 – 55 anos, apesar de aposentado ainda trabalha na produção, entrou na CONFORJA aos 19 anos. Possui 36 anos de experiência na organização (anos de CONFORJA e, depois UNIFORJA somados). Aprendeu o ofício a partir do dia-a-dia do trabalho e de cursos feitos na própria CONFORJA	Coop 01 – 37 anos de idade, trabalha na produção. Tem ensino superior incompleto e está na UNIFORJA há 9 anos. É filho de um fundador.	Cel 01 – 24 anos, trabalha no setor administrativo. Possui ensino superior completo e está na UNIFORJA há 1 ano e 4 meses. É filha de fundador.	Info 01 – idade não comentada (por volta de 50 anos). Foi presidente da UNIFORJA por dez anos. Aprendeu princípios contábeis e administrativos pela observação e experiência.
Fund 05 – tem 50 anos de idade e trabalha na produção. Possui curso técnico e é metalúrgico há 36 anos. Está na organização há 14 anos.	-	-	-
Total: 5	Total: 3	Total: 4	Total: 2
TOTAL GERAL: 14 entrevistados			

Para garantir o sigilo de pesquisa e preservar os entrevistados, os nomes dos mesmos foram substituídos por códigos que possibilitassem sua identificação apenas em relação à categoria de trabalhador da UNIFORJA a que pertenciam. Também nesse sentido foram omitidas as ocupações dos entrevistados evitando constrangimentos para os mesmos, uma vez que os resultados da pesquisa serão encaminhados à organização.

A análise e tratamento das informações a serem obtidas na pesquisa se darão por meio da análise de conteúdo, apresentada a seguir.

3.4 Análise dos dados

Para o tratamento e análise dos dados, as entrevistas foram gravadas, com a permissão das pessoas entrevistadas e transcritas para que, então, se pudesse proceder a análise de conteúdo das mesmas. Para Campos (2004), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de ferramentas que possibilita a análise de dados qualitativos de pesquisas.

A análise de conteúdo, segundo Rocha e Deusdara (2005, p. 307), busca “alcançar uma pretensa significação profunda, um sentido estável, conferido pelo locutor no próprio ato de produção do texto”. Para estes autores, a análise de conteúdo, a partir da interpretação dos relatos, se propõe a ir além das “superfícies” do texto, buscando revelar os elementos ideológicos e subjetivos que se encontram escondidos nas narrativas (ROCHA; DEUSDARA, 2005).

De acordo com Campos (2004), uma vez transcritos os dados de entrevistas, procede-se a primeira etapa da análise de conteúdo, a leitura flutuante. Esta etapa consiste numa primeira leitura do material, a fim de que o pesquisador tenha suas primeiras impressões sobre os dados. Feito isso, o

pesquisador deve proceder outras leituras desse material, a fim de identificar as ideias gerais ali presentes.

O próximo passo é a seleção das unidades de análise, quando os principais temas que são escolhidos conforme os objetivos de estudo, o referencial teórico adotado, ou, até mesmo, com base em teorias intuitivas do próprio pesquisador (CAMPOS, 2004).

O último passo, ainda para Campos (2004), é a categorização, a separação dos temas em grandes enunciados denominados de categorias, de acordo com seu grau de proximidade, podendo estas ser apriorísticas ou não apriorísticas. As categorias apriorísticas são predeterminadas pelo pesquisador com base em sua experiência prévia ou interesse de pesquisa, enquanto que a categorização não apriorística ocorre quando as categorias emergem dos próprios relatos obtidos com a pesquisa. Assim, Campos (2004), define que não há “fórmulas mágicas” para a categorização na análise de conteúdo, de modo que esta depende da experiência, sensibilidade, embasamento teórico, intuição e competência de cada pesquisador.

Para esta pesquisa, a análise de conteúdo com base na categorização temática se deu por meio do uso de grade mista que, segundo Bardin (2010), se dá quando a separação do conteúdo das entrevistas pelos temas é realizada com base em categorias previamente definidas, podendo surgir novas categorias em função de temas novos que possam surgir ao longo das entrevistas. A utilização do método de entrevistas semi-estruturadas permitiu que certos pontos abordados pelos entrevistados fossem explorados e, ainda, que novas categorias de análise fossem apresentadas pelos próprios entrevistados.

Uma vez realizadas estas etapas, os relatos oriundos de documentos ou entrevistas, se encontram sistematizados e organizados, facilitando a análise dos

dados frente às teorias adotadas para o estudo. Os resultados obtidos a partir destes dados são discutidos nos tópicos a seguir.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir deste tópico, são discutidos os resultados alcançados pela pesquisa, partindo do resgate da história da UNIFORJA.

4.1 “Renascendo das cinzas”: a história da UNIFORJA

[...]Jera uma coisa terrível e só quem viveu é que pode dizer, “olha...eu renasci das cinzas”, como diz a história lá da Fênix (Fund 01).

A UNIFORJA – Cooperativa Central de Produção Industrial de Trabalhadores em Metalurgia está sediada no município de Diadema – SP e teve sua origem a partir da falência da antiga CONFORJA, que existia desde 1954 e que, segundo os entrevistados, passou por problemas financeiros em meados do início da década de 1990, com a abertura econômica do país. De acordo com relatos dos trabalhadores da organização e reafirmados por Pereira (2009), a UNIFORJA é a maior fabricante de anéis, flanges e conexões de aço forjado da América Latina. A atual situação econômica, a posição no mercado da organização, talvez esconda a trajetória de lutas vivida pelos trabalhadores da UNIFORJA que, como relatou um dos fundadores entrevistados, foi como “renascer das cinzas”.

A UNIFORJA é uma central que reúne três cooperativas do setor metalúrgico, que foram fundadas pelos trabalhadores com a falência da CONFORJA. Cada cooperativa comercializa produtos distintos, ainda que o

trabalho se dê, por vezes, de maneira coletiva, uma vez que um operador de certa máquina de uma cooperativa pode trabalhar na confecção de produtos da sua cooperativa e das demais, por exemplo, realizando acabamento de peças de mais de uma cooperativa.

Com os problemas financeiros da CONFORJA em virtude da abertura econômica no Brasil, conforme relatos dos fundadores, em meados dos anos 1990, inicialmente em regime de arrendamento, os trabalhadores conseguiram espaço dentro da própria CONFORJA para a fundação da primeira cooperativa, a COOPERTRATT, de prestação de serviços em tratamento térmico, criada em 1997. A COOPERTRATT acabou se mostrando, aos poucos, uma alternativa viável aos trabalhadores, inspirando em 1998 a criação de outras três cooperativas: a COOPERLAFE, produtora de anéis e flanges de aço, a COOPERFOR, fabricante de forjados automotivos em aço e a COOPERCON, que fabricava conexões tubulares. Por questões mercadológicas, a COOPERCON acabou sendo dissolvida e os trabalhadores que dela faziam parte foram absorvidos pelas demais cooperativas.

Em 1999 foi decretada a falência da CONFORJA e as cooperativas continuaram suas atividades, ainda com muitas dificuldades. Nessa época, os trabalhadores afirmam que passavam meses trabalhando para tentar reerguer os negócios, sem conseguir levar dinheiro para as suas casas.

A gente percebia que tinha alguma coisa errada, mas a gente não tem acesso a número, aí, começou aquela coisa ruim, a gente percebeu. No meu caso, não era tão ruim porque eu já tava aposentado. Financeiramente, teve gente aqui que passou dificuldade, não recebia pagamento, não pagava aluguel. No meu caso, eu já tenho minha casa, eu não pagava aluguel, já tinha o meu automóvel, mas se você olhar pras outras pessoas, o que eu emprestei de cinco reais pra um, dez pra outro, “tô sem leite, tô sem pão”...eu nem

emprestava, eu dava. Eu tinha certeza que não ia receber aquilo de volta, como é que ia pagar se não recebe? Tanto é, que quando a CONFORJA faliu, aqui, eu calculando lá, eu tinha quase uns dez mil de atraso de salário, décimo terceiro e férias (Fund 01).

A fala deste fundador ajuda a ilustrar a falta de informações aos trabalhadores da real situação da organização na heterogestão, como sugerem Gutierrez (1988) e Singer (2003), bem como mostra como essa prática/estratégia que culmina com a falência da empresa provocou desespero entre os trabalhadores com a conseqüente perda do trabalho e sua remuneração. Para os trabalhadores que eram pais de família, a situação se mostrou geradora de preocupação ainda maior, em virtude de seu papel de gênero enquanto provedores do sustento familiar (SCOTT, 2005).

Com os problemas financeiros, muitos dos cooperados, que eram pais de família, ficaram sem dinheiro para sustentá-las, passando por graves dificuldades. Essa situação provocou, até mesmo, a dissolução de famílias, como relataram os fundadores entrevistados, em função da desconfiança de algumas esposas que não entendiam como seus maridos poderiam ir todo dia trabalhar, sem trazer dinheiro para casa. Essa situação ajuda a ilustrar que, como afirmou Vieta (2010), a cisão entre as esferas do trabalho e da vida pessoal dos trabalhadores é meramente ilusória. Como Antunes (2000, p. 175) indica, a vida pessoal se encontra como que “maculada” pela esfera do trabalho, de modo que “uma vida desprovida de sentido no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho”.

Além dos problemas pessoais enfrentados pelos trabalhadores, eles precisavam pagar as dívidas da CONFORJA e, ainda, reconquistar os antigos clientes, que deixaram de confiar na empresa uma vez que há tempos esta descumpria prazos e vinha apresentando qualidade inferior em seus produtos. A

organização que surgia, portanto, não começava do zero e precisava enfrentar problemas administrativos criados pela antiga direção da CONFORJA.

Se isso era um problema para os trabalhadores da UNIFORJA, era também para os seus clientes, muitos dos quais não acreditavam que os antigos empregados da empresa fossem capazes de reerguê-la. Um fundador relatou, inclusive, o caso de empresas que se negavam a comprar da UNIFORJA justamente por ela ser administrada por trabalhadores, o que poderia ser um “mau exemplo”, ameaçando o patronato da região.

De acordo com os fundadores e informantes entrevistados, a CONFORJA tinha deixado muitas dívidas que precisaram ser pagas pelas cooperativas, uma vez que muitos fornecedores se recusavam a fornecer matérias-primas sem a quitação dos débitos da CONFORJA. Muitas destas empresas não percebiam que as dívidas eram dos antigos donos da CONFORJA e não dos trabalhadores e houve casos também em que as empresas simplesmente se recusaram a fornecer aos trabalhadores, talvez motivados também pelo medo do que as cooperativas poderiam representar, considerando os interesses do capital.

Um exemplo emblemático dessa situação, citado por muitos dos fundadores, foi o da dívida com a Eletropaulo, que só pôde ser paga graças à intermediação do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, que foi avalista da dívida deixada pela CONFORJA, dando um terreno, pertencente ao sindicato, como garantia.

[...]a Eletropaulo queria cortar nosso fornecimento de energia, aí, ele foi lá, negociou, deu um terreno do sindicato como forma de avalista, né? Ele foi nosso avalista, aí, nós tivemos que bancar pagando dois anos de conta atrasada da CONFORJA e pagando o consumo atual na época. E foi aí que a gente... foi aí que a gente começou também, né? Você

vai falando e vai lembrando de algumas passagens, foi assim que a gente começou, então, defendo nosso sindicato com unhas e dente, porque, não graças só a eles, mas ao conjunto, a gente tá aqui, né? A gente tá aí, vivendo (Fund 05).

Essa passagem contradiz o argumento de Robaquim e Quintaes (1972) de que os sindicatos podem ser um empecilho à formação de organizações autogestionárias por medo de perda de seu poder de representação dos trabalhadores. O exemplo da UNIFORJA mostra justamente o contrário, que o caso de um sindicato combativo, que assume riscos juntamente com os seus representados, tal como expresso pelos fundadores, foi responsável por ajudar a fomentar a criação das cooperativas que hoje integram a UNIFORJA.

Em meados de 2000, em virtude da dificuldade financeira por que passavam, os trabalhadores contaram com o apoio do Sindicato de Metalúrgicos do ABC e fundaram uma associação de trabalhadores para atuação em co-gestão junto aos proprietários e dirigentes da CONFORJA, buscando assim, uma solução para a situação de insolubilidade em que a empresa se encontrava. Contudo, os trabalhadores, percebendo que o sistema de co-gestão estava favorecendo mais aos proprietários da CONFORJA, que usavam da associação como intermediadora nas negociações de atrasos de pagamentos de salários, passaram a, juntamente com o sindicato, trabalhar a ideia da consolidação das cooperativas como via de solução do problema. O papel do sindicato foi fundamental, como mostra o seguinte trecho do depoimento de alguns fundadores acerca do apoio sindical à formação da UNIFORJA:

Ajudou muito. Porque, se não fosse o companheiro Marinho e o companheiro Lula abraçarem a causa na época, não existiria cooperativa. As empresas que faliram, faliram e pronto. Ó, se você vê a diferença de um sindicato combativo, como começamos neste mês, esse ano aqui,

praticamente, acho que a gente consegue receber 100% dos nossos direitos trabalhistas, coisa que muitos sindicatos por aí poderiam ter feito isso aí e muitos não conseguiram. Quantas empresas faliram antes da década de 1990? E, mesmo no decorrer da década de 1990? Sem ser da base do metalúrgico do ABC? Quer dizer, a importância do sindicato ela é, é fundamental em todo processo (Info 02).

O relato deste fundador destaca duas lideranças políticas, que foram pessoas importantes na história da organização, a saber: Luís Marinho, então presidente do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC em meados de 2000 e Luís Inácio Lula da Silva, então informante sindical e, posteriormente, presidente do país de 2003 a 2010. O sindicato foi, como comentou um dos informantes, um “abridor de portas” para os trabalhadores que contaram, além, do apoio sindical, com a força deles mesmos e o apoio em sua fé.

[...]o parceiro principal aí foi o Sindicato, fora a mão de Deus, né? Porque eu falo, pra que isso acontecesse teve tudo e teve também, principalmente, a mão de Deus, porque deu força pras pessoas que estavam na frente de dizer pros outros que, por mais que você não tinha retirada, que as coisas tava ruim, que ia dar certo. E, muitas vezes, você não consegue falar pras pessoas que vai dar certo, sem certeza e a gente falava que ia dar certo acho que baseado numa força muito grande, nos avalizando “não, fala que vai dar certo, que vai dar certo”e isso foi o principal. E o Sindicato, principalmente, porque quando você começa a mexer numa empresa recuperada, tentar recuperar uma empresa os problemas são muitos, são desgastes de mercado, são contas que a empresa não pagou, e o fornecedor não entende que você não é o dono da empresa, a dificuldade pra você reunir com o fornecedor o cliente... então, eu sempre falo, o Sindicato é o melhor abridor de porta que tem, ele abre as portas e você vai lá e se explica. Se você não conseguiu convencer, aí já não é problema mais do Sindicato. O Sindicato foi muito importante pra nós, pra abrir porta, eu precisava de uma reunião com a Eletropaulo, o Sindicato que marcava. Precisava falar com o fornecedor de matéria

prima, o Sindicato é que marcava, eu só tinha o trabalho de ir lá muitas vezes eles me acompanhavam, outras vezes, deixava eu ir sozinho, mas me dava condições, no mínimo, de explicar pras pessoas qual que era o nosso projeto e qual que era a nossa visão (Info 01).

A fé foi um elemento destacado por entrevistados como motivadora durante o duro processo de formação da UNIFORJA, por meio de orações em conjunto nos momentos difíceis. Há, inclusive, na entrada do prédio que reúne os escritórios principais da UNIFORJA, uma pequena cascata artificial com a imagem de Nossa Senhora Aparecida ao alto que, segundo um dos fundadores, foi construída em sinal de agradecimento à Santa.

Retomando a questão da importância do sindicato na trajetória da organização, muitos dos pioneiros da UNIFORJA eram sindicalizados, o que pode ajudar a explicar, em parte, o engajamento político demonstrado na fala dos fundadores entrevistados, todos sindicalizados. Quando questionado sobre as razões que o faziam ser sindicalizado, sendo que as negociações coletivas dos sindicatos beneficiam não só os filiados, mas também os que não são sindicalizados, um dos fundadores respondeu:

Porque eu acho que a gente deve muito pro sindicato e o sindicato, ele tem que ser forte pra ajudar a gente. Porque, se você não tiver um Sindicato forte, o Sindicato forte ele tem que ter dinheiro, eu me sinto na obrigação de ficar sócio,... não é muita coisa, eu pago 50 reais por mês, mas, se você pensar, no geral, em muita gente, ele é muito bom. Tem muita gente que falava muito mal do Sindicato, eu falava: “gente, porque as pessoas acham que o Sindicato é uma coisa individual e vai servir pra você e não é assim”. E o Sindicato não é assim, ele é coletivo, ele vai lá lutar por você, mas por uma coletividade, não por uma unidade. Se você for sozinho lá...é que nem lei, você vai fazer uma lei pra uma pessoa? Não tem como, é a coletividade, eu acho que o Sindicato tem que ser forte, ele tem que ter

combatividade, se ele não tiver grana ou dinheiro, se ele não tiver sócio, ele não é forte e se ele não é forte, ele não pode lutar por você (Fund 01).

Finalmente, em 2000, foi criada a UNIFORJA, como uma central que reunia as cooperativas em sua gestão, a fim de possibilitar que os trabalhadores pleiteassem um empréstimo do BNDES, para a aquisição da massa falida, o qual foi concedido em 2003. A junção das quatro cooperativas então existentes na central UNIFORJA se deu, inclusive, para possibilitar o empréstimo no BNDES, como relatou um dos informantes, que comparou o estabelecimento da central com o trabalho de um síndico de um condomínio, ou seja, uma pessoa jurídica única para receber o empréstimo, uma vez que quatro CNPJs diferentes eram vistos como um entrave às negociações, já que dificultavam a responsabilização pelo empréstimo, caso este viesse a não ser quitado. Conforme relato dos fundadores entrevistados, conseguir o empréstimo do BNDES não foi uma tarefa fácil e exigiu articulação política, contando com o apoio do sindicato e do próprio Lula que, ao chegar à presidência, conseguiu, em 2003, facilitar o processo, intermediando as negociações.

Apesar da forte ligação da UNIFORJA com o sindicato, quando em 2008, em razão da crise econômica internacional, a UNIFORJA se viu obrigada a demitir funcionários, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC se posicionou em favor dos celetistas, pela manutenção dos postos de trabalho, cumprindo seu papel de entidade de representação dos trabalhadores. Os fundadores entrevistados não viram problemas nessa situação, relatando que entendiam a posição do sindicato, que estava apenas cumprindo o seu papel.

A trajetória da UNIFORJA incluiu, portanto, intensa luta política, na qual o sindicato teve papel fundamental. Embora os fundadores evitassem tratar sobre o assunto, alguns comentaram que ocorreram também conflitos físicos,

tanto pela ameaça de repressões policiais quanto entre os próprios trabalhadores, já que havia opiniões diversas entre eles. Enquanto alguns vislumbravam nas cooperativas a melhor saída, outros desejavam apenas cobrar a dívida trabalhista deixada pela CONFORJA, sem a retomada do negócio por meio das cooperativas e enxergavam nos demais colegas um obstáculo para a negociação de tal pagamento. Com tantas dificuldades, muitos trabalhadores não acreditaram no seu futuro como cooperados e desistiram, também. Segundo relatos, a CONFORJA detinha quase três mil trabalhadores, dos quais, por volta de trezentos, apenas, decidiram participar da construção das cooperativas da UNIFORJA. Em único dia, segundo o relato de Info 01, exposto abaixo, cento e vinte pessoas desistiram de participar das cooperativas nascentes.

Conforme relatos, houve ainda casos de trabalhadores que não participaram do processo e, após verem as cooperativas melhorarem de situação, retornaram. Alguns ficaram por falta de opção, mas havia, entre o grupo que permaneceu na UNIFORJA, pessoas que realmente acreditaram na organização, o que significava acreditar em seus potenciais e na capacidade de seus companheiros de trabalho, como mostra o seguinte trecho da entrevista de Info 01:

Na CONFORJA, a gente passou uns dois anos e meio recebendo 50% de salário, sem depositar fundo de garantia, sem ter convênio médico e vários outros. Sem ter o primordial para o trabalhador, informação, sem ter conversa entre si pra ver o que tava acontecendo. Então, foi complicado, muita gente desistiu, muitos foram mandado embora porque não tinha mais trabalho, outros desistiu até da própria cooperativa porque, no dia que nós definimos que para ficar aqui dentro tinha que ser cooperativa, 120 pessoas foram embora no mesmo dia. Porque nem eles mesmos acreditavam. Então, eu não sei de onde a gente arrumou tanta força, porque o grupo não era tão grande, o que

acreditava. Quer dizer, a gente tinha aqui o quê, 320 pessoas? Mas, naqueles 320, acho que quem acreditava mesmo era uns 50,60. O resto ficou por não ter oportunidade em outro lugar, ou por ter medo, ou por confiar nas pessoas que estavam na frente. Mas, você sentia que aqueles mesmo que você falava: “ó, esse você pode acreditar que ele confia”, esses não eram um grupo muito grande. Mas, era um grupo extremamente unido, um grupo extremamente pensando no futuro da empresa (Info 01).

Apesar dos obstáculos enfrentados ao longo da história da organização, os trabalhadores da UNIFORJA, nestes dez anos, têm mostrado sua capacidade, reerguendo operacional e financeiramente uma organização que havia caído em descrédito junto a fornecedores e clientes. Atualmente, é fornecedora de empresas como a Caterpillar, a ZF, a Fiat e a Petrobrás e possui certificações ISO 9001:2000 e ISO-TS 16949:2002, esta relacionada ao setor automotivo. Além disso, faz planos para o futuro, como o alcance de certificação ISO 14000 e a constante modernização de sua produção.

Mais que reerguer um negócio, os trabalhadores da UNIFORJA reergueram a si próprios, “renascendo das cinzas” e desafiando o conceito de que há pessoas aptas a planejar o trabalho, enquanto outras, menos capazes intelectualmente, teriam que meramente executar tarefas pré-estabelecidas, tal como Tittoni (2004) aponta. A seguir, discute-se sobre a autogestão na UNIFORJA, apontando como os trabalhadores da organização percebem o processo decisório na organização.

4.2 A Autogestão na UNIFORJA: sentidos atribuídos aos processos de decisão

Paul Singer acredita que a autogestão só acontece quando todos os sócios se informam sobre o que ocorre na organização e se empenham para resolver cada problema. Neste contexto, o autor ainda afirma que “o maior inimigo da autogestão é o desinteresse dos sócios, sua recusa ao esforço adicional que a prática democrática exige” (SINGER, 2006, p.19).

Considerando-se os princípios da Economia Solidária, dentre os quais, destaca-se a autogestão, neste estudo, a cooperativa parece apresentar-se como a forma jurídica ideal para a autogestão, em virtude de estabelecer a igualdade entre os trabalhadores nos processos decisórios. A discussão da cooperativa como única forma jurídica possível para a existência da autogestão acaba gerando certo “preciosismo” acadêmico sobre o que é ou não a autogestão. Colaborando com essa ideia, Gutierrez (1988, p. 7) considera a possibilidade de emergência de empresas autogeridas, em que a produção de serviços ou produtos se dê visando não ao lucro, no sentido de “apropriação individual de um sobretrabalho não pago”, mas que possibilite uma acumulação que, ao longo do tempo, torne possíveis investimentos para a ampliação e modernização da atividade produtiva. Para este autor, não só as cooperativas, mas outras formas de organização, tal como a própria organização empresarial, poderiam ser assumidas coletivamente pelos trabalhadores.

Segundo Gutierrez (1988), isto seria uma forma de mudar a lógica das empresas, que visa o lucro como mais-valia, no sentido marxista de apropriação do trabalho alheio, para a formação de empresas que visem à produção mais justa e ao fim do controle e hierarquias burocráticas, embora o autor considere a possibilidade de emergência de autoridades consentidas, em função da

experiência e respeito que certos membros da organização possam inspirar nos demais, em dado momento.

Assim, embora a cooperativa possa ser encarada como a organização autogestionária por excelência, pela sua própria formulação legal, nada impede que os trabalhadores criem uma sociedade empresarial em que a propriedade do negócio seja coletiva. De acordo com uma dos especialistas em autogestão entrevistados, denominada aqui Esp 01, mais valem as práticas internas de uma organização, ou seja, se realmente se observa que as decisões são tomadas de forma democrática e a propriedade dos bens de produção é coletiva, que a forma jurídica da organização, seja como empresa, cooperativa ou associação, para caracterizá-la como autogestionária.

Então, uma das coisas que a gente percebe e que acaba sendo um divisor de águas é assim “ah, então vocês, só cooperativa é que é acompanhada pela [Nome da Instituição]”? Não, a forma jurídica não tem muito... essa expressão, mas sim, a forma como ela está estruturada e como ela age no dia-a-dia em seu ambiente de trabalho. É autogestionário na execução? Ou seja, ela acaba sendo, seus trabalhadores é que conseguem ter um, um, hã, o direito a voz, o direito a voto, de opinar, eles têm essa... existem espaços que são criados para isso? Essa forma ela independe da forma, dessa formalização jurídica, né? (Esp 01).

Os dados da pesquisa revelam que não é apenas a forma jurídica, mas sim, as práticas adotadas dentro da organização em relação os seus processos de decisão e trabalho (incluindo a distribuição dos resultados oriundos deste) que são capazes de definir se uma organização é autogestionária ou não.

Tomando por base Gaiger (2006) e Tragtenberg (1989), para quem a autogestão, ao colocar a propriedade dos bens de produção nas mãos dos trabalhadores desafia um dos eixos centrais do capitalismo, a indivisibilidade

entre capital e trabalho, pode-se dizer que a UNIFORJA já realizou muito nesse sentido, desafiando preconceitos e conquistando um espaço político importante aos trabalhadores, uma vez que adquiriu parte da massa falida coletivamente, por meio do empréstimo concedido pelo BNDES.

Já em relação aos processos decisórios na UNIFORJA, todos os entrevistados souberam relatar como funcionam tais processos. No caso de decisões estratégicas da UNIFORJA, o processo decisório, segundo os relatos, se dá pela via da representação, por intermédio de lideranças eleitas entre os trabalhadores. Já as decisões relacionadas ao cotidiano do trabalho se dão pela participação direta, uma vez que os trabalhadores relataram dispor de autonomia decisória nesses casos.

Uma possível explicação ao fato do processo decisório ser do conhecimento de todos os trabalhadores entrevistados pode se encontrar em Atzeni e Ghigliani (2007), para quem o processo de formação das organizações autogestionárias de base falimentar auxilia na maior transparência das informações na organização.

Atzeni e Ghigliani (2007), ao tratarem das cooperativas originadas de fábricas ocupadas na Argentina, comentam que estas diferem das demais cooperativas em diversos aspectos. Para os autores, um ponto crucial que as torna diferentes das demais cooperativas é o fato delas se originarem a partir do processo de ocupação de propriedades privadas o que, na maioria dos casos, implica em lutas e conflitos, que podem incluir a repressão policial (ou a ameaça de tal repressão), que visam evitar que os trabalhadores tomem posse da fábrica.

Em virtude desse histórico de resistência e de lutas, nessas cooperativas costuma existir uma forte ética de cooperação, a atribuição de papel central às Assembléias como espaços deliberativos democráticos, bem como a eliminação

dos postos de supervisão e centralidade dos valores atribuídos à autogestão e à distribuição igual das sobras (ATZENI; GHIGLIANI, 2007).

Com exceção da eliminação dos cargos de supervisão, as demais características atribuídas por Atzeni e Ghigliani (2007) às cooperativas originadas de fábricas ocupadas puderam ser observadas na UNIFORJA. Embora os postos de supervisão existam na organização, sendo estes ocupados por cooperados (entre fundadores e trabalhadores que se tornaram cooperados posteriormente), todos os trabalhadores entrevistados, mesmo os celetistas, afirmaram ter autonomia de decisão sobre o seu trabalho. Essa autonomia, contudo, foi indicada por alguns dos entrevistados como limitada, uma vez que o consentimento do supervisor pode ser necessário em certas situações do trabalho, seja na área técnica, como no ajuste de uma máquina, como relatou um entrevistado ou na área administrativa, como no caso de um trabalhador da área comercial que afirmou ter que consultar seu supervisor para a concessão de descontos a clientes.

Ah, a gente sempre tem que tá conversando com o nosso superior. A gente vê assim, por exemplo, algum erro, a gente tem que passar a informação pro que tá com a gente, né? Para o nosso companheiro de serviço e passar a informação para o informante, para ele tomar a decisão (Cel 03).

Eu não vou nesse tipo de Assembléia, pra discutir sobre “isso, e aquela máquina precisa daquilo e aquilo”, igual teve o mês passado também, eu falei pro meu líder: “essa peça ela tá saindo do deslocamento de centésimo de milésimo, é um fio de cabelo, tem uma tolerância lá de 4 pra mais, 4 pra menos e assim por diante, eu falei pro meu informante e meu informante falou assim: “ não faz assim que não vai dar”. E, aí, eu falei: “ vai dar”. Ele disse: “não vai dar, faz assim, [nome do cooperado]”. Aí, eu fui lá e fiz o que ele mandou, fui lá passei a ferramenta do jeito que ele mandou.

Aí, coloquei na máquina, não resolveu nada. Aí, ele voltou: “deu certo”? “Não”. “Então faz isso,isso e isso”, aí, fui lá, pela segunda vez do jeito que ele falou e não deu certo. Aí, na terceira vez o meu companheiro, porque são três programadores que tem no setor, me disse pra eu fazer do meu jeito, porque somos nós que trabalhamos na máquina, não é ele. Aí, fomos lá, fizemos do nosso jeito, nós estamos vendo uma coisa pra tentar melhorar, e ele chegou falando: “calma, [nome do supervisor], você nem viu ainda você já tá com a corrente negativa, já falando que não vai dar certo, deixa nós tentar, se os dois jeito não deu certo, deixa o nosso, mas eu quero participar também; mas nós quer participar também, é só você que participa, só”? Aí, quando nós foi testar lá, aí deu uns problema nas instalações, aí a máquina tá parada lá. Aí, quando arrumar, nós vai colocar pra testar, e nós já tá consciente que vai dar certo, eu vejo que nós merecia participar sobre isso também (Coop 01).

Não, na minha área, a UNIFORJA toma decisões financeiras ou pra vender. Na minha área, tecnicamente, eu tomo as decisões, que às vezes eu posso até não tomar essas decisões, mas levo ela pra engenharia e falo: “olha, eu preciso que você mude isso” e é feito isso aí. Agora, mesmo na hora que eu vim pra cá, tava com dois cara da engenharia lá, que eu pedi ontem pro [nome do cooperado] que é o chefe da engenharia que eu precisava fazer uma modificação em algumas coisas porque tava dando problema e o cara foi lá e, realmente, ele viu que tava errado mesmo, então a gente muda. A gente tem essa possibilidade de você modificar o seu dia-a-dia (Fund 01).

Os trechos apresentados acima ilustram como a consulta aos supervisores no trabalho se dá tanto entre os celetistas quanto entre os cooperados e fundadores. Enquanto o celetista e o fundador apresentam em suas falas que há diálogo entre eles e seus colegas e supervisores para a tomada de decisão dentre do trabalho de cada um, a relação cordial com o supervisor fica mais clara na fala do fundador, em que ele exemplifica uma situação em que sua sugestão foi escutada e executada. Entretanto, o cooperado ilustra um caso em

que o supervisor se mostrou centralizador e se recusou em aceitar a sugestão sua e de seu colega de trabalho. Ainda assim, o relato deste cooperado ilustra sua vontade de solucionar o problema surgido no trabalho, unindo-se aos colegas para implantar uma ideia destes, ainda que contrária à recomendação do supervisor. Pela ótica das práticas de gestão pode-se observar que mesmo havendo uma definição de funções e certa hierarquia estabelecida, tal estrutura não engessa as ações, ideias e a expressão da criatividade, dos valores dos trabalhadores no ambiente de trabalho. A forte ética de cooperação existente nas cooperativas fundadas a partir da falência de uma empresa capitalista, tal como apontam Atzeni e Ghigliani (2007), parece então existir na UNIFORJA, uma vez que os relatos mostram que, mesmo quando não há grande receptividade para a contribuição no trabalho por parte dos supervisores, os trabalhadores entrevistados, sejam estes fundadores, cooperados ou celetistas buscam fazê-lo. Essa ética de cooperação da UNIFORJA parece também propiciar a expressão da subjetividade dos trabalhadores, que passam a se expor no trabalho, buscando participar ativamente deste.

Os cargos de supervisão, conforme relato dos entrevistados, são todos ocupados por cooperados (sejam estes fundadores ou cooperados mais recentes). Um dos entrevistados comentou que muitos dos trabalhadores que já realizavam algum trabalho de supervisão na CONFORJA permaneceram nos cargos mesmo na UNIFORJA. A razão para isso, segundo um dos fundadores entrevistado, é o reconhecimento da experiência destas pessoas em suas funções.

Gutierrez (1988), embora considere que nas organizações autogestionárias não devam existir hierarquizações formais ou autoridade burocrática, de modo que todas as pessoas envolvidas nas atividades da empresa devem ter direito a participar destas ações, que devem ser consensuais entre todos, admite a existência de autoridades consentidas dentro destas

organizações, em função da experiência e do respeito que alguma dessas pessoas pode inspirar nos demais. Conquanto essas lideranças possam ser consentidas, o caso do cooperado ilustra como podem existir eventuais desvios, com certos supervisores se mostrando mais centralizadores, o que pode sugerir, novamente, a influência dos fatores estruturais na organização autogestionária, tal como Atzeni e Ghigliani (2007) indicam. O relato do cooperado pode indicar ainda a existência de espaços de atrito construídos nas relações pessoais e no cotidiano do trabalho na organização, uma vez que, assim como uma celetista afirmou, não é porque uma organização se configura como cooperativa que os conflitos deixam de existir. O exemplo da UNIFORJA parece mostrar que, pela própria ética de cooperação da organização, as informações circulam de forma mais transparente e isso colabora para dar visibilidade aos conflitos.

As lideranças nas cooperativas e na UNIFORJA, segundo relatos dos trabalhadores entrevistados, foram escolhidas entre seus pares. Cada trabalhador cooperado (seja este enquadrado nas categorias de cooperado ou fundador estabelecidas para fins de pesquisa) está ligado a uma das três cooperativas (COOPERFOR, COOPERLAFE ou COOPERTRATT), de acordo com o seu trabalho. Por exemplo, um operador de maquinário da área de tratamento térmico estará inserido na COOPERTRATT, que é a cooperativa especializada nesta atividade. Os celetistas são contratados pela UNIFORJA, mas, conforme realizem atividades ligadas aos produtos de certa cooperativa, por exemplo, trabalhe exercendo função ligada à produção de flanges de aço, caso deseje se tornar cooperado, irá se inserir na COOPERLAFE.

No caso dos trabalhadores do setor administrativo, a vinculação dos trabalhadores a uma dessas organizações é menos fixa, uma vez que, como as funções administrativas acabam atendendo às três cooperativas, torna-se mais complicado estabelecer a vinculação do trabalhador a certa cooperativa pela

natureza de seu trabalho, cabendo à decisão muito mais em função do centro de custo a que o trabalhador estava ligado e da disponibilidade de cada cooperativa em absorver o novo cooperado (já que algumas podem estar com muitos membros, enquanto outras podem dispor de menos trabalhadores).

Cada trabalhador cooperado (o que inclui, nesta análise, as categorias de fundadores e cooperados, tratadas anteriormente) escolhe, entre seus pares, os dirigentes de sua cooperativa (presidente, vice-presidente, e membro do conselho fiscal). Estes, por sua vez, elegem a presidência da UNIFORJA, sendo que os três representantes de cada cooperativa irão compor as diretorias desta. Por esta razão, todos os demais trabalhadores cooperados (fundadores e cooperados) podem se candidatar à presidência da UNIFORJA, que não poderá ser ocupada por um membro de direção de cooperativa. Os celetistas ficam, portanto, excluídos das eleições em função de seu vínculo diferenciado com a organização.

Para elegerem a direção da UNIFORJA, cada presidente de cooperativa realiza eleições internas em sua cooperativa e o vencedor representará a cooperativa com seu voto perante os demais diretores da UNIFORJA. De acordo com Gutierrez (1988), as eleições diretas para cargos diretivos dentro das organizações dificultam a participação de todos na totalidade dos assuntos organizacionais, consistindo assim, um instrumento limitador da autogestão, uma vez que pode se prestar a apenas reduzir tensões entre dirigentes e dirigidos, servindo como forma de referendar decisões.

Resgatando os argumentos de Atzeni e Ghigliani (2007) discutidos no referencial teórico, estes mostram como a lógica do mercado, que cobra das organizações, sejam estas autogestionárias ou não, rapidez nas decisões para o rápido atendimento de suas demandas, por meio da eficiência de produção e oferta de bens e serviços, acaba por restringir a tomada de decisões mais

democrática, uma vez que a consulta a todos os trabalhadores, embora possa potencialmente gerar decisões mais qualificadas e mais amplamente aceitas, acabaria tornando a empresa vagarosa e, portanto ineficiente e excluída do mercado capitalista em que se insere. Portanto, Atzeni e Ghigliani (2007) acabam mostrando como a lógica capitalista interfere mesmo nos processos decisórios internos das organizações autogestionárias, limitando sua capacidade de gestão democrática por intermédio do mercado de consumo.

Ainda que não participem das Assembléias, nem da eleição dos representantes das cooperativas, todos os celetistas entrevistados souberam explicar como se dava o processo decisório na UNIFORJA, comentando sobre a eleição dos dirigentes das cooperativas e da central, além do funcionamento das Assembléias. Segundo os próprios celetistas, o conhecimento desse processo se dá por intermédio dos cooperados e fundadores, que relatam a eles tanto como tal processo se desenvolve quanto o que acontece nas Assembléias. Há, no entanto, certo receio por parte de alguns celetistas em expor opiniões quando isso é solicitado na Assembléia destinada a eles, como mostra o relato abaixo. Segundo esta celetista, muitos dos funcionários contratados da UNIFORJA, pelo próprio receio em serem demitidos, acabam não discordando das decisões apresentadas para consulta nas Assembléias realizadas para os celetistas.

Essa pergunta, a melhor pessoa que você vai fazer é pra cooperado, porque pra CLT, a gente tem uma ideia do que seja, mas a gente não participa de Assembléia. Então, você escuta o que acontece na Assembléia, mas você não está lá, efetivamente. Então, você não vê, por exemplo: se tudo o que todo mundo fala é realmente do jeito que acontece, porque cada um enxerga de um jeito, então a gente sabe, acontece a Assembléia uma vez por mês de cada Cooperativa, com exceção à UNIFORJA, a UNIFORJA acontece a Assembléia Geral, geralmente, por exemplo: no final do ano passado aconteceu para decidir sobre o abono e

a PLR então, reuniu todos os celetistas, num prédio, em tal horário, com lista de chamada e todo mundo vota, “todo mundo concorda assim” ?É bem difícil alguém discordar, até por ser celetista...isso é uma opinião minha (Cel 01).

Quando questionada sobre o funcionamento do processo decisório na UNIFORJA, a entrevistada recomendou que a pergunta fosse refeita a um cooperado, que teria maiores condições de respondê-la. No entanto, assim como os demais celetistas, soube respondê-la, com base no que conhece do processo, por meio do que cooperados lhe contam. Segundo o relato desta pessoa, as cooperativas se reúnem mensalmente e a central, a UNIFORJA, realiza Assembléias Gerais anualmente, existindo ainda uma Assembléia exclusiva aos celetistas em que, segundo outra entrevistada, são apresentadas questões exclusivas aos celetistas como, por exemplo, PLR (Participação nos Lucros e Resultados), abono, dissídio e compensação de feriado, como relatado por outra celetista. Interessante notar que, por contar com trabalhadores celetistas, a UNIFORJA precisa responder, legalmente, como uma empresa capitalista em relação a estes trabalhadores, de modo que há participação nos “lucros” por parte destes, embora se trate de uma central de cooperativas que não possui o lucro no sentido de “apropriação individual de um sobretrabalho não pago” (GUTIERREZ 1988, p. 7).

Ainda entre os celetistas, quando questionados se sentiam que participavam do processo decisório na UNIFORJA, surgiram respostas divergentes, tal como ilustram os trechos de relatos apresentados abaixo:

Não. Essa parte de decisão é tudo pra diretoria. Eu acho que tá correto ser dessa forma. Por mais que seja cooperativa ou não, acho que tem que ter o senso, que tem as pessoas adequadas para estarem optando e falando (Cel 03).

Então, eu não sinto muito que há uma participação efetiva, sabe? Tanto pelo que os cooperados me falam também da Assembléia (Cel 02).

Na primeira fala, o celetista afirma não sentir que participa das decisões da UNIFORJA, mas parece não enxergar a situação como prejudicial, uma vez que estas são tomadas pela diretoria da UNIFORJA, pessoas mais aptas a decidirem, como Tittoni (2004) aponta em relação à cisão entre planejamento e execução do trabalho. Essas lideranças são, entretanto, consentidas, em função de serem eleitas pelos próprios trabalhadores entre seus pares. Percebe-se nesta fala, contudo, a influência dos fatores estruturais, como Gutierrez (1988) aponta, em que a competitividade do mercado, cobrando rapidez produtiva da organização acaba por interferir nos processos decisórios internos das organizações autogestionárias, inibindo uma participação mais ampla por parte dos trabalhadores.

Já a outra celetista comentou que as Assembléias a eles destinadas não abrem espaço para debates mais amplos, discutindo apenas as pautas pré-estabelecidas, o que acontece também nas Assembléias dos cooperados, segundo os comentários que ela escuta na organização. Quando questionada sobre o porquê dela sentir que não havia participação efetiva nas Assembléias da UNIFORJA, ela respondeu:

Porque não tem muita abertura. Porque já vai lá com quase aquele determinado assunto resolvido, entendeu? Eu sinto isso, só está lá pra cumprir pauta (Cel 02).

Tragtenberg (2004) alerta para o fato de que os mecanismos de consulta aos trabalhadores nas empresas capitalistas acabam servindo apenas para aliviar as tensões entre comandantes e comandados na organização. Como Atzeni e

Ghigliani (2007) comentam, porém, a própria influência do mercado capitalista pode explicar o fato das Assembléias da UNIFORJA terem se tornado mais consultivas que deliberativas, em virtude da cobrança por eficiência e rapidez, que não respeitam o tempo exigido para uma democracia mais efetiva e podem também gerar uma perda de potencial criativo, uma vez que um maior fluxo de informações na organização poderia propiciar a contribuição dos demais trabalhadores no processo, trazendo novas ideias.

Quanto à maior capacidade dos dirigentes da UNIFORJA para a tomada de decisões administrativas, outros trabalhadores, inclusive fundadores, indicaram uma percepção semelhante à de Cel 03 sobre o fato de não participarem de todas as decisões na organização. Contudo, os fundadores entrevistados ressaltaram que as decisões mais “sérias” não são tomadas exclusivamente pela direção da UNIFORJA, mas sim, em Assembléia Geral. Na fala do fundador, apresentada abaixo, estas decisões estariam ligadas a mudanças no estatuto e no regimento interno da UNIFORJA.

Pô, tem o presidente, cada cooperativa tem seus três representantes na UNIFORJA. Então, eles fazem a reunião semanal, lá eles decidem, coisas corriqueira eles fazem lá mesmo. Alguma coisa, que a gente fala, quando tem pepino, aí, leva pra cada, os representantes levam para as suas Assembléias, né? Cada cooperativa. E cada cooperativa tem sua assembléia mensal, ali fala: “olha, tem que fazer isso, isso e isso, vocês são a favor ou são contra”? Aí, vai para votação e cada um tem direito a um voto e por ser cooperado, você tem direito a falar “não” e a falar “sim”, então, é votado no grupo ali. Claro que algumas coisas não tem necessidade, porque eles têm autonomia, mas as coisas que já exigem, alguma coisa mais séria, aí tem que ser passado pela Assembléia. Aí, no caso, se for o caso, junta e faz uma Assembléia Geral da UNIFORJA, vai as três cooperativas lá no pátio e se decide ali também, mudança de estatuto, de regimento (Fund 05).

Para a tomada de decisões mais rotineiras, segundo os entrevistados, há autonomia da direção da UNIFORJA em relação a decisões cotidianas da organização, tal como compras e vendas. Quando há assuntos que a direção julga de maior relevância, os diretores da UNIFORJA, que são os presidentes das cooperativas, levam as discussões para a Assembléia mensal das afiliadas (como costumam chamar as três cooperativas que compõem a UNIFORJA) e depois discutem entre si o que fora apresentado pelos cooperados em cada afiliada. Como Bordenave (1994) aponta que não só o grau de controle sobre as decisões, mas o grau de importância das decisões é importante, cabe aos trabalhadores da UNIFORJA refletirem se as decisões que lhe são permitidas são, realmente, as mais relevantes para então discutirem sobre a autogestão na organização.

Contudo, parece existir, no âmbito do trabalho cotidiano, autonomia decisória aos trabalhadores e certo espaço para influência nas decisões mais estratégicas da diretoria da UNIFORJA, uma vez que alguns trabalhadores comentaram ter acesso e liberdade para dar sugestões diretamente aos diretores, algo que não parece existir com frequência entre as empresas capitalistas. A seguir, discutem-se os sentidos subjetivos do trabalho para os trabalhadores da organização em estudo.

4.3 Sentidos subjetivos do trabalho para os trabalhadores da UNIFORJA

Nesta seção, busca-se responder ao objetivo geral do estudo a partir da apresentação das análises que permitiram responder aos objetivos específicos da pesquisa. Tais análises apresentam-se nas duas subseções a seguir:

4.3.1 Sentidos subjetivos do trabalho na UNIFORJA em comparação ao trabalho em empresas capitalistas

Busca-se, neste tópico, compreender se haveria, na percepção dos trabalhadores da UNIFORJA, distinção entre o trabalho nesta organização e o trabalho em empresas capitalistas.

Quando questionados sobre a existência ou não de diferenças entre trabalhar na UNIFORJA e em uma empresa capitalista, os fundadores recorreram, geralmente, ao exemplo da CONFORJA, já que para eles esta fora sua última experiência de trabalho em uma empresa capitalista. Para os cooperados e celetistas, como todos tinham uma experiência de trabalho anterior em uma empresa capitalista, embora não tenham recorrido à comparação com a CONFORJA, eles estabeleceram diferenças entre os dois tipos de trabalho (na organização cooperativa e na empresa capitalista).

O enriquecimento do trabalho, por meio da possibilidade de exercício de diversas funções, comentada pelos fundadores também ao tratarem dos sentidos subjetivos sobre o trabalho na UNIFORJA ressurgiu quando estes trabalhadores comentaram sobre as diferenças entre trabalhar na antiga CONFORJA e na UNIFORJA.

Na CONFORJA, a coisa era de cima pra baixo. Então, você não podia tomar decisão. Eu sempre falo o seguinte, que os administradores mudaram muito, mas, antigamente, eu falava o seguinte: que você não era pago pra pensar, você era pago pra fazer, “deixa que eu penso por você” e não é bem assim. As pessoas, lá embaixo, têm muita, é...ninguém melhor do que o dia-a-dia pra saber o que é melhor pra você produzir mais e com qualidade. Não é porque o cara tá lá em cima que ele sabe tudo, não é assim. Ele sabe? Sabe administrar, sabe administrar uma empresa, mas, muitas vezes, ele não sabe executar aqui embaixo e a CONFORJA

não te dava essa oportunidade, chegava pra você e falava: “você vai fazer essa caneta”. “Ah! E se eu fizer essa caneta com duas”... “não, eu quero assim”. Você não participava de nenhuma reunião, nada, nada (Fund 01).

A questão do controle hierárquico da gestão não-democrática na empresa também aparece nesta fala, bem como a divisão entre o planejamento e a execução do trabalho. Para Tittoni (2004, p. 4), “as estratégias de controle e dominação que envolvem a produção de subjetividade são muito íntimas da cisão entre pensar e agir, não só pelo seu caráter cognitivo, que implica quase uma mecanização dos modos de agir humanos, mas pelos valores éticos e morais a eles associados”. Assim, a separação entre o pensar e o executar no trabalho faz sentido apenas quando associada à ideia de que alguns privilegiados, como os administradores, são os únicos capazes de pensar e comandar o trabalho enquanto os demais possuem capacidade de meramente executar o que lhes é designado (TITTONI, 2004). Separar o planejamento do trabalho de sua execução na empresa capitalista pode então, segundo Tittoni (2004) ser encarada como uma forma de tentar controlar os processos de subjetivação dos trabalhadores, a fim de que a empresa alcance seus objetivos organizacionais, como Lancman e Uchida (2003) apresentam.

Aqui, o fundador entrevistado comenta a questão da importância dos saberes, tanto administrativos, quanto produtivos, operacionais, que são valorizados de maneira assimétrica na empresa, em que o primeiro é sobreposto em valor e importância em relação ao segundo. A assimetria nas informações, fruto da gestão não-democrática ou heterogestão, como Gutierrez (1988) e Singer (2003) sugerem, tornava o trabalhador alheio à real situação financeira da empresa. Desta forma, a empresa poderia estar passando por dificuldades, colocando o emprego do trabalhador em risco, sem que este sequer soubesse de

tal situação. Contudo, em caso de falência, os trabalhadores e não os gestores que não conseguiram trabalhar para evitar a crise da organização é que ficariam sem trabalho.

Trata-se de mais um resultado da divisão do trabalho entre aqueles que pensam, os gestores e os que meramente executam o trabalho, no caso, os operários da metalúrgica, como Tittoni (2004) apresenta. Esta autora exemplifica como forma de controle dos processos de subjetivação dos trabalhadores via cisão entre o planejamento e a execução do trabalho os momentos de treinamento e capacitação que ignoram os saberes tácitos, a subordinação das situações de trabalho do cotidiano ao saber técnico e a captura de ideias e conhecimentos dos trabalhadores para sua aplicação em manuais de procedimentos e normas técnicas, destituindo-as de sua real autoria e originalidade.

Com isso, as empresas se tornaram capazes de promover o reconhecimento e, até mesmo, o auto-reconhecimento do trabalhador enquanto incapaz, destituído de capacidade criativa, o que ajuda a produzir trabalhadores propensos à desqualificação, humilhação e culpabilização do trabalhador pelos erros e acidentes de trabalho, o que pode afetar sua saúde mental e física (TITTONI, 2004). Na fala deste fundador, embora apareça o reconhecimento da importância do saber administrativo, o conhecimento do trabalhador acerca dos processos de trabalho também é apontado como essencial ao bom desenvolvimento da organização podendo, inclusive, colaborar com a criação de novas formas de trabalho ou de produtos, como no exemplo de sugestão de um produto hipotético, no caso, uma caneta, com características diferentes.

Portanto, embora a subjetividade social possa também interpenetrar a subjetividade individual, influenciando nos sentidos subjetivos das pessoas em relação a dada ação como o trabalho autogestionário, nem sempre os valores

expressos na ideologia de empresa que permeiam a subjetividade social, que podem fazer emergir certas emoções no contexto de ação dos trabalhadores, prevalecem sobre os novos sentidos subjetivos que o trabalhador constitui em sua experiência de trabalho na organização autogestionária, indicando o aparecimento de novas configurações subjetivas acerca do trabalho.

No trecho da fala de outro fundador, apresentado abaixo, a transparência nas informações dentro da cooperativa, graças à participação nas decisões promovida pela autogestão, confere liberdade para o trabalho na UNIFORJA em contraponto ao desconhecimento dos acontecimentos na CONFORJA.

Tem, né? Porque você trabalhar na UNIFORJA, você se sente mais livre que trabalhar na CONFORJA. Na CONFORJA, você trabalhava sem saber o que tava acontecendo. Você tava noutro mundo, né? E, na UNIFORJA não, seu mundo tá aberto, né? Você participa de tudo, né, você...tudo que acontece você tá sabendo e quando trabalhava na CONFORJA, você não sabia de nada. Você só batia seu cartão, entrava pra trabalhar, dava seu horário, você ia embora, você não sabia o que tava acontecendo, se era coisa boa, se era ruim. Pra você reivindicar um aumento, pra você receber também era complicado, porque a UNIFORJA tava...pa...passando por uma crise ruim ,a CONFORJA, né, passando por uma crise ruim, mas a gente trabalhando de peão, como que você vai saber se a empresa tá boa, se a empresa tá ruim se você não participa de nada? E a UNIFORJA não, é o contrário, na UNIFORJA você já participa de tudo, né? Então, quando ela tá no momento bom, você sabe ela tá no momento bom, quando ela tá no momento ruim, você sabe que tá no momento ruim e você, você ajuda, né? Tá no momento bom, você ajuda, tá no momento ruim, também você tem que ajudar também, né, porque você é sócio, você é dono. Então, você tem que participar das coisas boas e participar das coisas ruim. Mas, sempre esperando que só venha as coisas boas, não coisa ruim, as coisa ruim fica bem longe, né?

Então, isso que é bom você participar da UNIFORJA, ser um sócio da cooperativa, pelo menos você acompanha tudo que acontece em volta de você. E você ser um...trabalhar numa empresa privada, você tá contando só seu pagamento, seu vale no meio do mês e seu pagamento no final do mês, porque o que tá acontecendo com o patrão lá, se ele tá bem, tá mal ou tá ruim, você tá sabendo de nada. Se tá ruim, vai continuar ruim, porque você num pode fazer nada, você num pode ajudar ele e vai chegar a hora que vai falir e você vai falir junto com ele também (Fund 03).

Não participar das decisões e não ter acesso às informações dentro da empresa, na fala deste fundador, impossibilitava até mesmo a contribuição para reversão do quadro de crise da CONFORJA. Na empresa, o trabalhador estava alienado do que acontecia, “em outro mundo”, já com a possibilidade de acesso às informações e participação decisória na UNIFORJA, o “mundo” do trabalhador “se abre”, no sentido de superação da alienação no trabalho.

O trabalho cooperado na UNIFORJA sugere, assim, cumplicidade, responsabilidade em contribuir com a organização, por meio do trabalho, seja em momentos favoráveis ao negócio ou em momentos de crise, uma vez que o cooperado é “sócio”, é “dono” da organização e deve se comprometer com ela. O trabalho na empresa parece estar ainda relacionado ao individualismo, uma vez que o trabalhador se preocupa apenas com seu salário e benefícios ao final do mês, sem se importar com a real situação financeira da mesma. Nessa situação, caso a empresa venha à falência, conseqüentemente, o trabalhador perderia seu emprego sem se dar conta do momento crítico da organização, no qual poderia ter ajudado, caso fosse informado dos problemas. Aqui, em lugar da responsabilidade, que parece estar relacionada ao trabalho na UNIFORJA, parece surgir a impotência para a ajuda e responsabilização, por meio da perda do emprego, por uma situação que lhe era alheia.

A interferência simultânea e recíproca da subjetividade social na subjetividade individual, expressas nos sentidos subjetivos, se fez presente nas falas dos fundadores, especialmente quando estes trataram da cisão entre planejamento e execução do trabalho e a desqualificação de um “peão” para gerir uma organização, conceitos apresentados pela Teoria Administrativa e que acabam integrando o imaginário das pessoas dentro e fora das organizações, tal como Tragtenberg (1989) e Motta, Vasconcellos e Wood Junior. (1993) indicam.

Quanto aos três cooperados entrevistados, houve respostas bastante distintas em relação à questão. Enquanto dois cooperados comentaram que a diferença se dava em relação à mudança de pensamento do trabalhador, que passa a perceber que seu trabalho influencia nos resultados da empresa, algo que não é intuído tão claramente no trabalho na empresa, o outro cooperado enxergou vantagens no trabalho na empresa em relação à cooperativa. Ilustrando a primeira visão, mais favorável ao trabalho na UNIFORJA, um dos cooperados comentou o seguinte:

Olha, é...na verdade você tem que trabalhar pensando, tendo isso dentro de você, que isso é teu. Porque, de repente, você tá, você tá trabalhando numa multinacional, aí, você vai sair de uma sala, a luz acesa. Você não tá nem aí, né? Aqui não, eu acho que o pessoal tem que ter uma postura diferente, ‘isso é meu’! Eu saio da sala, não tem ninguém, eu pago energia elétrica, né, eu tenho que apagar a luz, né? Eu vou usar um papel para enxugar a mão no banheiro, eu posso arrancar 30 folhas, né, quem tá pagando aquilo sou eu! Na realidade, tudo que a gente faz aqui dentro, indiretamente, sai...sai da gente (Coop 03).

O cooperado em questão teve experiência anterior trabalhando em uma empresa multinacional. Em sua fala, ele compara o trabalho na empresa e na

UNIFORJA relacionando o trabalho na cooperativa a um sentimento de responsabilidade pelos recursos da organização, como a energia elétrica e as toalhas de papel para enxugar as mãos, que passam a ser vistos como recursos valiosos, que representam custos para a organização e, conseqüentemente, para ele próprio, enquanto cooperado, sócio da UNIFORJA. Uma explicação para esta situação se encontra no trabalho de Gaiger (2006), para quem o próprio caráter participativo e autogestionário dos empreendimentos solidários faz com que os trabalhadores criem expectativas quanto ao trabalho perante aos demais e perante si próprios.

Isso porque, segundo o autor, os trabalhadores passam a perceber que a prerrogativa da produção para o faturamento final não é “conversa de patrão”, de modo que passam a compreender que os ganhos individuais e coletivos dependem diretamente de seu trabalho produtivo, de tal forma que, nos empreendimentos autogestionários, o absenteísmo e a negligência passam a ser raros e, quando acontecem são coibidos prontamente (GAIGER, 2006, p. 521). Com a criação de expectativa em relação ao trabalho não só dos colegas, mas de si próprio, proporcionada pela autogestão, tal como Gaiger (2006) afirma, Coop 03, bem como o outro cooperado que afirmou ter tomado maior consciência da influência de suas ações no trabalho na UNIFORJA nos resultados finais da organização, se mostraram mais preocupados em cuidar dos recursos organizacionais, poupando-os, afinal, estes lhe pertencem, indiretamente, sendo assim, de sua responsabilidade.

Em estudo anterior, Liboni (2002), ao questionar seus entrevistados sobre as mudanças no trabalho da época da empresa em comparação com o trabalho autogestionário, obteve resultados parecidos com os indicados pelos cooperados da UNIFORJA. Os trabalhadores entrevistados por Liboni (2002) afirmaram que, com o trabalho na cooperativa, passaram a ter novas

preocupações e mais responsabilidades quanto aos resultados de seu negócio, um frigorífico, atentando mais para o número de abates e os gastos com a produção de carne, que antes lhes eram indiferentes na empresa capitalista. Os resultados de Liboni (2002) parecem, portanto, também reforçar as ideias de Gaiger (2006) expostas acima.

Já outro cooperado, demonstrou em sua fala, em relação ao trabalho na UNIFORJA, certo descontentamento, que pode ter origem em alguma experiência pessoal negativa dentro da organização. Segundo este entrevistado, o trabalho em empresas não permite que os trabalhadores fiquem “só batendo papo”, tal como ocorre na UNIFORJA, em que, em sua visão, os trabalhadores podem deixar seus postos de trabalho para conversar com seus colegas. O valor da eficiência, tão exaltado dentro do discurso da Teoria Administrativa, parece mostrar, nesta fala, a sua influência na construção dos sentidos subjetivos do entrevistado em relação ao trabalho na UNIFORJA. A ausência de controle sobre os trabalhadores, cobrando sua presença constante junto às máquinas, produzindo, tal como ocorre na empresa capitalista é visto como um caráter negativo do trabalho na UNIFORJA, segundo o entrevistado e pode indicar uma influência concomitante e recíproca da subjetividade social na subjetividade individual, com a necessidade de controle enquanto premissa integrante da ideologia de empresa, como mostra Tragtenberg (1989) influenciando no sentido subjetivo do entrevistado sobre o trabalho na organização autogestionária.

A UNIFORJA é diferente, se você for em outra empresa, você tem que trabalhar. Se você tem que trabalhar, se você ficar só batendo papo, você é mandado embora. Tem gente aqui que fica uns 15 minutos só batendo papo e ninguém fala nada, por isso que eu falo que aqui é bom de trabalhar por causa disso. As pessoas falam que aqui, antigamente, se você saísse da sua máquina pra bater papo com outra

peessoa, o superior só olhava assim, e falava pro seu informante, o seu informante perguntava por que você saiu da sua máquina, para ficar batendo papo e quando ia ao banheiro, tinha que ir outra pessoa e ficar no seu lugar para dar aquela produção. Você vê hoje pessoas batendo papo, conversando. Hoje, tem uma privacidade livre e aqui tem gente que tem cabeça e tem gente que não tem. Uma pessoa sai da máquina e fica vinte, trinta minutos conversando, se tivesse a cabeça boa, ia pensar: “não, tenho que produzir, o tempo que a máquina ta parada lá é o tempo que eu poderia fazer vinte, dez peças”. Tem gente que fala assim: “vou ficar meia hora, tô ganhando o meu mesmo, num to nem aí”. É bem assim, é isso aí que eu acho que é diferente, daqui pra fora (Coop 01).

Uma possível razão para isso pode ser o fato deste cooperado ter um alto nível de cobrança pessoal no trabalho e transferi-lo aos seus colegas ou por se sentir responsável em relação aos recursos da UNIFORJA, no caso, o recurso do tempo de trabalho que, uma vez desperdiçado, leva à perda de produtividade, impactando negativamente nos resultados financeiros da organização. Assim, por também manifestar essa responsabilidade em relação ao trabalho na UNIFORJA, o cooperado passa a demonstrar indignação em face da “falta de compromisso” com o trabalho, por parte de alguns de seus colegas em virtude da criação de expectativa em relação ao trabalho de seus colegas, tal como Gaiger (2006) aponta.

Uma vez que a ideologia de empresa, expressa por Tragtenberg (1989) coloca a eficiência como um valor importante ao trabalho, a indignação com a “falta de comprometimento” com a produção por parte de seus colegas pode estar na raiz de sua frustração quanto ao trabalho na UNIFORJA. Entre os entrevistados por Liboni (2002, p. 103) houve também trabalhadores que reclamaram da falta de “responsabilidade” de certos colegas cooperados em

relação ao trabalho na organização autogestionária, o que pode reiterar as ideias de Gaiger (2006) comentadas anteriormente.

Comparando o trabalho em empresa com o trabalho em cooperativa, os celetistas entrevistados comentaram novamente a estabilidade, relacionada à segurança no trabalho em cooperativa e, por outro lado, as vantagens do trabalho assalariado, que provê benefícios (férias remuneradas, décimo terceiro salário, pagamento de horas-extras, fundo de garantia) que não são previstos no trabalho cooperado. Liboni (2002) também encontrou resultados similares em suas análises, uma vez que, na comparação com o trabalho assalariado, os cooperados também apontaram para a perda destes benefícios, que os forçavam, então, a um melhor planejamento de seus gastos domésticos, uma vez que o trabalho na empresa prevê uma remuneração fixa, o salário, enquanto que as retiradas na cooperativa variam conforme o seu resultado financeiro, podendo aumentar quando a organização vai bem, financeiramente e se reduzir, quando esta se encontra em declínio.

Aparece aqui, um conflito que permeia as ideias e a subjetividade dos trabalhadores, uma vez que o trabalho assalariado, ou seja, o emprego, estabelece o parâmetro de comparação para análise do trabalho autogestionário. Talvez, em virtude da própria idade dos celetistas entrevistados, pessoas mais jovens e que, por conseguinte, tinham menor tempo de experiência de trabalho na UNIFORJA, em relação às demais categorias de trabalhadores (fundadores e cooperados), a vivência da empresa capitalista tenha se mostrado mais recente no repertório imaginário destas pessoas.

Houve, contudo, um celetista que apontou como diferença a ajuda que recebe na cooperativa de seus colegas de trabalho, que, na empresa em que trabalhou anteriormente, só existia vinculada a laços de amizade.

Ah, totalmente diferente. Lá eu tava aprendendo, ficava meio com medo, indeciso, “será que é assim, será que não é” e ninguém te ajuda lá. Lá, você tem que fazer e acabou. Você pergunta, fala assim, ó, por exemplo, eu era torneiro. “O torneiro aqui é você, você tem que fazer”, então, “dei na sua mão, você que se vire pra lá”. Ainda bem que eu tinha amigos lá trabalhando, né? Então, se eu tinha alguma dúvida, tirava dúvida com eles. Por causa que os superiores... aqui já não, aqui eles ensinam, falam, dão um toque, “é assim, é assado”. Lá é diferente (Cel 03).

Para este celetista, o trabalho na UNIFORJA e na empresa em que trabalhara anteriormente é “totalmente diferente” em virtude de que na empresa os supervisores cobravam a realização de seu trabalho sem mostrar abertura para ajudá-lo em seu aprendizado, já que era ainda inexperiente no trabalho e desejava orientações. Na UNIFORJA, segundo este celetista, esta situação foi diferente e ele encontrou apoio e ajuda para o aprendizado em seu trabalho, manifestando, assim, um aparente sentimento de amparo, solidariedade no trabalho na organização. Quando questionado se esta maior propensão à ajuda no trabalho estaria ligada ao fato da UNIFORJA ser formada por cooperativas, o entrevistado afirmou:

Depende da pessoa. Isso vai da pessoa, querer ajudar. Tem gente que fala, “isso eu aprendi e não vou passar pra ninguém” e fica só pra ele só. O cara fala que “acho que ele vai tomar meu lugar, então não vou passar isso pra ele, por que ele vai tomar meu lugar” e fica assim (Cel 03).

O celetista sugere que a propensão à ajuda no trabalho, à troca de experiências, se deve mais pela característica pessoal de cada trabalhador que em função de sua inserção em uma organização cooperativa. O medo de um

trabalhador em transmitir conhecimentos sobre o processo de trabalho a outra pessoa se daria, segundo o entrevistado, em função do receio de que esta pessoa, ao aprender os processos do ofício, supere aquele que busca ajudar, tomando o seu posto de trabalho. Quando então questionado se ele julgava que as pessoas da UNIFORJA eram diferentes, apresentou a seguinte resposta:

Aqui são diferente. Cooperativa, então, não tem por que tomar o lugar deles. Sei lá também. E isso ai já vem também da outra firma, que é tudo ajudando o outro (Cel 03).

Pela própria estabilidade no trabalho, garantida pelo trabalho cooperado, as pessoas estariam, na UNIFORJA, mais propensas a ajudar aos outros no trabalho, transmitindo o que sabem aos colegas, uma vez que isto não as prejudicaria, já que não correm o risco de perderem seus postos de trabalho para um celetista. Por outro lado, o celetista aponta que, desde os tempos da CONFORJA, já havia entre as pessoas, no caso, os fundadores, que trabalham juntos desde essa época, maior propensão a ajudar, ou seja, talvez estas pessoas já foram constituindo configurações subjetivas que os tornaram propensos à solidariedade no trabalho, desde o tempo em que trabalhavam na CONFORJA.

Machado (2003, p. 63) explica que a identidade organizacional, assim como as outras formas de identidade (pessoal, social e no trabalho), “remete ao vivido e à subjetividade”. Dessa forma, o grupo, o trabalho e a organização são importantes na construção das bases centrais da identidade pessoal de modo que, como ela orienta a ação dos indivíduos e consiste em um processo dinâmico de identificações, afiliações e interações sociais, pelo qual o sujeito busca construir um conceito de si próprio, vinculado à organização em que trabalha, identidade pessoal, de grupo, de trabalho e organizacional interagem, ajudando a dar forma umas às outras. Assim, apesar de celetistas e cooperados não terem passado pela

experiência da falência da CONFORJA, que ajudou a construir os sentidos subjetivos do trabalho na UNIFORJA para os fundadores, esta organização parece atrair trabalhadores que partilham de seus valores, marcados pela forte ética de cooperação que, como Atzeni e Ghigliani (2007) apontam, costuma surgir entre cooperativas formadas a partir do processo de falência de empresas capitalistas.

Com base nestas análises, percebe-se que os fundadores reforçaram, na comparação com a CONFORJA, o orgulho em relação ao trabalho na UNIFORJA, que seria um trabalho enriquecido, que possibilita a superação da alienação e a participação nos processos decisórios. Surgiram aqui outros sentidos subjetivos sobre o trabalho nesta organização, relacionados aos sentimentos de satisfação e de liberdade, em função da possibilidade de autonomia no trabalho.

Com base em González Rey (2002; 2006), as emoções geradas anteriormente ao longo do processo de formação da UNIFORJA, vivenciado pelos fundadores, se mostraram influências importantes sobre os sentidos subjetivos expressos por estes trabalhadores, que tenderam a reforçar os aspectos positivos do trabalho na organização, contrapondo-os aos aspectos negativos relacionados ao trabalho na CONFORJA.

Por estas razões, os cooperados e celetistas, que não viveram a situação de falência que fez emergir o orgulho em relação à organização autogestionária e ao trabalho nesta, manifestaram sentidos subjetivos diversos. Uma questão, contudo, surgiu com a análise dos sentidos subjetivos destas duas categorias de trabalhadores em relação ao trabalho na UNIFORJA em comparação com o trabalho em uma empresa capitalista: teria o grau de instrução formal destes trabalhadores, em geral, maior que a dos fundadores, uma vez que cooperados e celetistas possuem ensino técnico, superior incompleto ou superior completo,

enquanto os fundadores relataram possuir, no máximo, ensino técnico, influenciado nos sentidos subjetivos do trabalho? Será que este fato ajudaria a compreender as razões que podem ter levado os fundadores a serem mais críticos em relação às empresas capitalistas que os demais trabalhadores, que ao passarem pelas escolas e universidades foram mais educados, ou “domesticados”, como aponta Tragtenberg (2004) pela educação formal?

Talvez esta análise fosse possível em uma pesquisa realizada por uma equipe multidisciplinar, mas o modelo teórico de González Rey (2006), tomando os sujeitos numa perspectiva histórico-cultural poderia indicar respostas nesse sentido, para uma equipe mais heterogênea em termos de formação acadêmica.

Os resultados possíveis, indicados nesta seção apontam, contudo, que o trabalho na UNIFORJA ajudou no aparecimento de novos sentidos subjetivos sobre o trabalho.

A partir destas análises, que buscaram atender ao primeiro objetivo específico deste estudo de compreender se o trabalho na UNIFORJA trouxe ou não mudança nos sentidos subjetivos dos trabalhadores sobre o trabalho, em relação à sua experiência anterior em empresas capitalistas, passa-se a buscar responder ao segundo objetivo específico, que consiste em compreender se os sentidos subjetivos do trabalho autogestionário divergem entre os trabalhadores em função de suas diferentes inserções na organização em estudo (como fundador, cooperado, ou celetista). Os desdobramentos destas análises se encontram a seguir.

4.3.2 Sentidos subjetivos do trabalho na UNIFORJA entre os fundadores, cooperados e celetistas

O trabalho apresentou sentidos subjetivos diversos para as seguintes categorias de trabalhadores da UNIFORJA: os fundadores, os cooperados e os celetistas. Os resultados apontam que, como os sentidos subjetivos estão ligados à emoção, tal como expõe González Rey (2006), a experiência objetiva de ter perdido o emprego com a falência da CONFORJA e, a partir daí, ter trabalhado para a criação da UNIFORJA, fez com que os fundadores demonstrassem uma afetividade maior em relação à organização e ao trabalho nela.

Esse vínculo emocional dos fundadores com a UNIFORJA se mostrou tão forte a ponto de um dos entrevistados ter chorado copiosamente ao falar de sua experiência na organização. Ainda que os demais não tenham chorado ao falarem da UNIFORJA, não esconderam a alegria e, sobretudo, o orgulho de terem participado de sua criação e continuidade, o que talvez tenha se refletido em suas falas sobre o trabalho na organização, que ressaltavam os aspectos positivos do trabalho em cooperativa.

Para os fundadores, o trabalho na UNIFORJA é enriquecido, permitindo a execução de diversas funções e a aplicação do conhecimento do trabalhador, rompendo com o trabalho alienado na empresa capitalista. Com a criação da cooperativa, os trabalhadores puderam realizar outras atividades, além daquelas que já exerciam e que diziam respeito ao cargo que ocupavam na CONFORJA, aprendendo os novos ofícios com os próprios colegas de trabalho. Liboni (2002) também percebeu isso em sua pesquisa junto a uma cooperativa paranaense, também de base falimentar, atuante no setor frigorífico, onde, após a implantação do sistema de autogestão, os trabalhadores puderam aprender novas funções. Segundo um dos fundadores da UNIFORJA entrevistado, outra

mudança em relação ao trabalho se deu pela maior autonomia concedida aos trabalhadores, que passaram a poder escolher o processo de seu trabalho, como ilustra a fala a seguir:

[...] “eu quero que faça a omelete”. Se vai jogar para cima, se vai colocar a tampinha lá para virar assim (une as mãos e as gira, imitando com o gesto uma frigideira tampada sendo virada) e depois colocar para virar ao contrário, não interessa. É...um garfo...enfim, não interessa. Então, você tem que deixar fluir o conhecimento, “ó, lá tá assim, como é que você vai fazer?” Aqui, na cooperativa, você deixa fluir o conhecimento, o camarada ele...por isso, quando o camarada, quando o profissional sai da cooperativa, o profissional sai da cooperativa, ele entra em qualquer empresa com uma visão muito ampla, só que, aí, tem uma dificuldade. Como ele entra com uma visão ampla, ele chega num chefe dele, limitador, aí você não fica (Fund 02).

A metáfora da omelete para explicar o trabalho na UNIFORJA ilustra esse sentido subjetivo em relação ao trabalho cooperado na organização. Para o entrevistado, na UNIFORJA o que interessa é a realização do trabalho, com a entrega do produto final, representado em sua fala pela omelete, e não o processo por meio do qual este é concretizado, ao contrário do que ocorre nas empresas, em que tanto o resultado quanto o processo do trabalho são controlados, indicando, assim, uma consciência do entrevistado em relação ao fator estrutural do controle do trabalho na empresa capitalista. Ao dominar o seu trabalho, podendo exercê-lo sem a necessidade de controle, parece existir também uma abertura maior aos conflitos interpessoais em função da hierarquia no trabalho, tal como sugere o entrevistado ao abordar a possibilidade de resistência frente ao controle hierárquico por parte dos egressos de uma cooperativa que ingressem em uma empresa capitalista.

Ao não se controlar o processo de trabalho na cooperativa, tal como expressa o entrevistado, o trabalhador pode exercer sua criatividade e, assim, ampliar o seu conhecimento acerca das várias possibilidades de sua execução. Ao ampliar o seu conhecimento sobre os possíveis processos para a realização de seu trabalho, segundo sugere o entrevistado, o trabalhador passa a ser mais apto ao trabalho flexível, tal como desejam muitas das empresas capitalistas na atualidade. Outros trabalhadores da UNIFORJA (tanto fundadores, quanto cooperados e celetistas) também comentaram esta situação, contando que, inclusive, há empresas da região que oferecem aos trabalhadores da UNIFORJA propostas de emprego justamente por reconhecerem esse diferencial, como mostra a fala de outro fundador:

Eu sempre fui favorável a Cooperativismo, porque eu acho que é um modelo onde você tem condições de decidir. Tanto é que eu recebi proposta pra sair daqui, uma empresa me convidou, aí eu falei pra ele: “olha eu não vou, não é porque eu não gosto de dinheiro”, porque, se a gente trabalha, é pra ganhar dinheiro, mas você também tem que ter satisfação no que você faz, porque, se você não tem satisfação, olha, eu, aqui, posso decidir algumas coisas e lá onde eu vou, lá tem Presidente que vai dizer pra mim: “eu pago o que você ganhar aí, dou mais não sei o quê”. Não é questão de ganhar, é uma questão de eu me sentir bem, de eu querer, eu comecei isso aqui, tô começando aqui, e disse “não vou” e não fui mesmo (Fund 01).

O trabalhador, antes tido como inapto a tomar decisões dentro da organização, tal como Tittoni (2004) aponta em relação à divisão do trabalho entre os que o pensam e os que o realizam, passa, por meio da experiência de trabalho via autogestão, a ser assediado por empresas capitalistas, o que sugere que adquire competências úteis a estas. Esta situação pode suscitar o questionamento sobre se estariam Robaquim e Quintaes (1972) corretos ao

pensarem a autogestão como uma possibilidade de aprimorar o capitalismo, no sentido de possibilitar a formação do trabalhador flexível, ao molde toyotista, tão desejado pelas empresas capitalistas. As falas dos fundadores indicam que não, uma vez que os trabalhadores poderão preferir não abrir mão de sua autonomia no trabalho. No caso dos fundadores essa situação de recusar convites para trabalhar em outras organizações parece ser reforçada em função da afetividade destas pessoas, ligada talvez ao sentido subjetivo de orgulho em trabalhar na UNIFORJA. Contudo, como Gutierrez (1988) ressalta, o capital é bastante hábil em assimilar e adaptar para seus interesses muitas das propostas contrárias aos seus valores, sendo a co-gestão³ uma possível prova disso, tal como aponta Tragtenberg (1989), uma vez que esta distorção da autogestão está sendo usada pelas empresas capitalistas para que estas se aproveitem das melhorias de resultados que a colaboração dos trabalhadores pode trazer a elas.

Retomando a questão dos sentidos subjetivos do trabalho entre os trabalhadores da UNIFORJA, assim como expresso na fala anterior (Fund 02), este fundador (Fund 01) também acredita que o trabalhador acostumado ao trabalho autogestionário prefere poder decidir sobre o seu próprio trabalho a ser controlado e receber ordens, tal como acontece na empresa capitalista. Se na fala anterior, a autonomia na escolha do processo de trabalho levava a um desenvolvimento do conhecimento e superação da alienação, nesta fala, ela parece envolver também a possibilidade de tomar decisões na cooperativa como relacionada à satisfação no trabalho. O orgulho de fazer parte da construção da

³ De acordo com Bordenave (1994) na co-gestão a administração das organizações se dá por meio de mecanismos de co-decisão e colegialidade, em que comitês, conselhos ou outras formas colegiadas são utilizadas para a tomada de decisões.

UNIFORJA e o desejo de dar continuidade ao trabalho desta também estão presentes em sua fala.

Liboni (2002) identificou a existência de um forte sentimento de união e solidariedade entre os fundadores, que comentavam sobre a época da fundação da cooperativa com saudades e orgulho, que aparenta ser, portanto, um sentido subjetivo recorrente entre trabalhadores que fundaram organizações autogestionárias de base falimentar.

Como não participaram do processo de transição da falência da CONFORJA para a fundação da UNIFORJA, cooperados e celetistas tenderam a apresentar sentidos subjetivos distintos dos que os fundadores indicaram em relação ao trabalho na UNIFORJA. A fala de cooperados e celetistas se mostrou aparentemente desprovida do afeto em relação à organização, expresso pelos fundadores, motivado pelo orgulho de ter feito parte da construção da organização.

Ilustrando esta situação, para um dos cooperados entrevistados, trabalhar na UNIFORJA era como trabalhar em uma empresa, expressando o trabalho como um compromisso em relação ao cliente, que existiria, em sua visão, no trabalho em toda organização produtiva:

Olha, eu, eu penso da seguinte forma: essa é uma empresa como uma empresa... empresa qualquer, independente de ser uma cooperativa ou não. Eu quero dizer, no seguinte sentido: você tem que fazer os produtos com qualidade, preço bom, satisfazer o teu cliente, como qualquer empresa, não importa se ela é privada, se ela é uma multinacional, ou se é uma cooperativa, né? O teu foco tem que ser o final, que é teu cliente. Se você não satisfizer ele, o sistema, não...não interessa, né? (Coop 03).

O sentido subjetivo do trabalho na UNIFORJA como compromisso com os clientes da organização, pode ajudar a ilustrar a interdependência entre as subjetividades social e coletiva. Ainda que para muitos produtos, especialmente na perspectiva do consumidor final, o processo de produção e quem produz sejam informações importantes que podem influenciar a decisão de compra, de forma geral, ao mercado é indiferente a forma como um produto é produzido, o “sistema” pelo qual o trabalho se realiza, seja este por meio da autogestão ou não, mas sim, suas características em termos de qualidade e preço. Os requisitos de qualidade, padronização e preço fazem parte dos atributos essenciais de um produto. Essa ideia, presente na subjetividade social, pode perpassar e ser reciprocamente influenciada pela subjetividade individual, uma vez que este cooperado trabalhou por anos em uma multinacional e esta experiência, ao longo de seu curso de ação acabou por se manifestar no sentido subjetivo do trabalho na UNIFORJA como compromisso com os clientes da organização.

Por outro lado, o fato de uma organização autogestionária adotar princípios no seu processo produtivo que são componentes essenciais das relações de mercado e conseguir atender a clientes exigentes indica que o “mito” das cooperativas que não conseguem atingir padrões de qualidade, que tem trabalho desorganizado, que não conseguem atender quantitativa e qualitativamente seus clientes não é regra, da mesma forma que empresas capitalistas sempre eficientes não são um padrão.

A fala pode ilustrar também, concomitantemente, uma influência da Teoria Administrativa, que imprime valores na subjetividade social, tal como sugerem Tragtenberg (1989) e Motta, Vasconcellos e Wood Junior (1993) ao tratarem da influência destes preceitos teóricos na vida das pessoas, dentro e fora das organizações. Assim, o foco no cliente e no atendimento de suas necessidades, uma das premissas da Teoria Administrativa, passa a integrar o

repertório do imaginário do entrevistado e influencia no sentido subjetivo que este confere ao trabalho na UNIFORJA.

Apesar de apontar tal sentido subjetivo em relação ao trabalho na UNIFORJA, que seria “igual a trabalhar em uma empresa qualquer”, quando questionado sobre as razões que o motivaram a se tornar cooperado da UNIFORJA, o entrevistado manifestou seu desejo em contribuir para a continuidade do trabalho iniciado pelos fundadores, o que pode ilustrar a influência concomitante da subjetividade individual pela possibilidade da experiência na organização autogestionária estar recriando a subjetividade desta coletividade, das pessoas que nela trabalham.

É...o que me fez optar é o seguinte, o próprio sistema do cooperativismo. Porque...de certo modo, ficava contente de ver que um grupo de trabalhadores pegou uma indústria praticamente do zero, né, falida. E...no começo, aqui, você fica sabendo de história que o pessoal teve, que chegava a trabalhar 3, 4, 5 meses sem receber e fizeram isso crescer, né, chegar onde chegou. Então, isso me deixava muito, muito feliz, e eu achava que não seria justo também terminar período e pegar simplesmente e sair. É lógico, né, teve todo um treinamento do que que é uma cooperativa, aí, depois do período onde eu fui chamado pra fazer parte do quadro, foi feita uma proposta né, que eu poderia aceitar ou não. Mas, eu já tinha dentro de mim, mesmo no próprio período de celetista, de continuar, de contribuir (Coop 03).

Nessa fala, trabalhar na UNIFORJA está relacionado, para o entrevistado, com poder contribuir para a continuidade da organização, que representa o resultado da história de superação dos fundadores. Isso pode indicar que, embora não tenha vivido a experiência objetiva da falência da CONFORJA e construção da UNIFORJA, é possível que certas pessoas das novas gerações da organização se sensibilizem com a história dos fundadores e queiram

participar de sua continuidade. O entrevistado comenta que teve conhecimento da história da organização a partir do curso sobre cooperativismo ministrado pela mesma, mas isso parece não explicar por completo a satisfação em contribuir com o projeto dos fundadores, que ele pareceu atribuir ao seu trabalho na UNIFORJA.

Isso porque, apesar do curso buscar sensibilizar os celetistas para que reflitam sobre a possibilidade de se tornarem cooperados, dois dos cooperados entrevistados afirmaram que, caso recebessem uma oferta de emprego fora da UNIFORJA, pensariam a respeito. Um deles, inclusive, era filho de um fundador da UNIFORJA, o que parece reforçar a visão de Santos (2002) de que os treinamentos não são capazes de “captar” a subjetividade dos trabalhadores e a ideia de González Rey (2006) de que os sentidos subjetivos e os estados emocionais são correspondentes, uma vez que não ter sentido as emoções geradas pela falência da CONFORJA e as dificuldades do processo de criação da UNIFORJA parece ter criado núcleos de subjetivação distintos, resultando em configurações individuais diferentes em relação ao trabalho na UNIFORJA.

Mesmo os celetistas, que ingressaram há menos de três anos na organização e que, portanto, não passaram pelo treinamento sobre cooperativismo realizado para sensibilizar os celetistas quanto à possibilidade de ingressarem na organização enquanto cooperados, souberam falar sobre o trabalho em cooperativa. Para os celetistas entrevistados, o trabalho em cooperativa apresentava vantagens e desvantagens, como ilustra a seguinte fala de um dos celetistas:

Por exemplo, se a firma estiver bastante bombante, se estiver tudo certinho, tudo no auge, é melhor. Porque você vira cooperado, tem as sobras de lucro, então, se estiver bom mesmo, você tem como... né? Sua vida melhora bastante. E

também, se estiver ruim, aí não tem fundo de garantia, não tem nada desses negócio. Se você tiver casa, carro no seu nome, por exemplo, você vai ter que deixar pra pagar os celetistas, por exemplo. É difícil. É igual você ser o patrão. Faliu, você tem que pagar todo mundo (Cel 03).

Enquanto os cooperados ressaltavam não haver distinção entre o trabalho na cooperativa e em uma empresa capitalista, em função da necessidade de ambas atenderem ao mercado, foi interessante notar que os celetistas, ao tratarem do trabalho na UNIFORJA, comentavam sobre trabalhar na situação de cooperado, o que, em sua visão, envolve riscos e benefícios, em termos de remuneração e garantias de seguridade social. Para o entrevistado cuja fala é citada acima, trabalhar em cooperativa é “igual você ser patrão”, ou seja, se a organização vai bem financeiramente, há ganhos, mas, em caso de crise, os funcionários têm preferência nos recebimentos, de modo que o patrimônio do “patrão” se reduz. Essa situação também ocorre nas empresas capitalistas, mas, como Gaiger (2006) aponta, a autogestão faz com que os trabalhadores percebam que a correlação entre trabalho e resultados não é meramente um “discurso de patrão” e que seu trabalho realmente influencia nos ganhos ou perdas da organização. Foi recorrente nas falas dos celetistas a respeito do trabalho na UNIFORJA, a questão da estabilidade no emprego garantida aos cooperados, que pode remeter a uma segurança no trabalho, pelo fato dos cooperados não correrem o risco de demissão.

Por outro lado, o trabalho como cooperado na UNIFORJA era visto também relacionado à insegurança, pela perda de certos benefícios garantidos aos celetistas, como o pagamento de horas-extras, férias remuneradas e décimo terceiro salário. Interessante notar que, quando questionados sobre como enxergavam o trabalho na UNIFORJA, os celetistas recorriam ao trabalho dos cooperados e não ao deles, celetistas. Isso pode indicar que, para os celetistas

entrevistados, trabalhar em uma cooperativa, mas como um funcionário contratado via CLT, não apresenta diferença em trabalhar em outra organização, como uma empresa capitalista.

Segundo Tragtenberg (2004, p. 241), Taylor, com sua Administração Científica, fez com que o trabalho se tornasse “a materialização da relação salarial na empresa”, de modo que o trabalho tornou-se uma necessidade externa, “meio de existência para uma vida que acha seu sentido fora dele”. Ou seja, segundo Tragtenberg (2004) com o advento do trabalho simples postulado em Taylor, a vida das pessoas passou a ter início após o trabalho e não dentro dele.

Esse fator estrutural, que acabou por instrumentalizar a noção de trabalho, como sugere Tragtenberg (2004) pode explicar o fato dos celetistas terem se referido ao trabalho na UNIFORJA em termos financeiros, pelos benefícios que este deixa de oferecer e da estabilidade no “emprego”, a garantia de uma remuneração periódica, que ele pode proporcionar. O sentido subjetivo do trabalho exaltado enquanto meio de prover a subsistência foi encontrado por Dal Magro e Coutinho (2008) ao estudarem uma cooperativa de serviços gerais localizada no oeste catarinense. Outro sentido subjetivo encontrado pelas autoras em relação ao trabalho autogestionário, entre os trabalhadores dessa organização foi o do trabalho visto enquanto meio de reconhecimento ou de desvalorização social.

Tal como Singer (2003) sugere, como a situação de emprego é confundida como sinônima de trabalho, sendo a modalidade de trabalho mais reconhecida e valorizada de trabalho na sociedade, ao mesmo tempo em que a situação de trabalho na cooperativa resgata a auto-estima do trabalhador, antes desempregado, não representa a modalidade ideal de trabalho na sociedade,

conferindo então, concomitantemente, uma desvalorização social do trabalhador da cooperativa.

Interessante notar que, embora Dal Magro e Coutinho (2008) tenham se apoiado também no conceito de subjetividade apresentado por González Rey (2002; 2006), os resultados aqui apresentados parecem mais próximos dos obtidos por Liboni (2002). Uma possível explicação para isto se deve ao fato de Dal Magro e Coutinho (2008) terem por objeto de pesquisa uma cooperativa formada a partir da iniciativa de uma ITCP – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares, enquanto que a cooperativa estudada por Liboni (2002) se formou, assim como a UNIFORJA, a partir da base falimentar de uma antiga empresa capitalista. A fim de esclarecimento, as ITCPs são projetos de extensão universitários que visam fomentar a formação de empreendimentos populares, o que pode indicar também que um maior protagonismo dos trabalhadores no processo de formação do empreendimento solidário pode influenciar também nos sentidos subjetivos dos trabalhadores acerca do trabalho autogestionário, uma vez que nem todas as ITCPs trabalham com demanda espontânea, ou seja, com grupos de trabalhadores que as procuram.

Isto parece reforçar a ideia de que as emoções sentidas ao longo do curso de ação dos trabalhadores que vivenciaram o processo de falência de suas antigas empresas empregadoras influenciam nos sentidos subjetivos dos trabalhadores das organizações autogestionárias, ajudando a constituir configurações subjetivas acerca do trabalho autogestionário diferenciadas em relação aos trabalhadores de cooperativas que não se originaram de um processo de falência.

Quando questionados sobre a existência ou não de diferença entre trabalhar como cooperado e trabalhar como celetista na UNIFORJA, três dos quatro celetistas entrevistados comentaram que a diferença se dá pela

estabilidade no emprego que os cooperados detêm. Outro celetista afirmou que a diferença no trabalho entre celetistas e cooperados se dá pelo poder de decisão, já que os cooperados podem participar das decisões gerais da UNIFORJA, enquanto que os celetistas participam apenas das assembleias destinadas a eles, que tratam da participação nos “lucros” da organização. Ainda assim, em relação ao trabalho dos celetistas em si, não foram apontadas diferenças, até porque os quatro afirmaram dispor de autonomia de decisão em seus trabalhos. Observa-se, portanto que, embora os trabalhadores da UNIFORJA atribuam sentidos subjetivos distintos ao seu trabalho na organização, os valores autogestionários parecem prevalecer em todas as instâncias desta, uma vez que mesmo os celetistas souberam prestar informações sobre a mesma.

A partir da análise das entrevistas dos celetistas, cooperados e fundadores, a questão da idade se mostrou como um possível fator de influência nos sentidos subjetivos dos fundadores acerca do trabalho na UNIFORJA. Exemplo disso é o discurso de um dos fundadores, cerca de vinte anos mais jovem que os demais e que apresentou um sentido subjetivo ao seu trabalho na organização mais alinhado ao que manifestaram os celetistas, trabalhadores mais jovens e próximos de sua faixa etária. Este fundador mais jovem, quando questionado sobre sua visão do trabalho na UNIFORJA, também pareceu indicar um sentido subjetivo ligado à questão da segurança, promovida pela estabilidade no trabalho. Do mesmo modo que os celetistas, ele também comentou sobre as vantagens e desvantagens de se trabalhar em uma cooperativa, diferentemente dos demais fundadores, mais velhos, que comentaram apenas aspectos positivos do trabalho na UNIFORJA.

É igual eu falei pra você. Na cooperativa, você tem estabilidade de emprego. O restante, a maioria, você não

tem décimo terceiro, você não tem férias remunerada. Então, tem seu lado bom e seu lado ruim. E, também, eu não conheço outras cooperativas pra falar assim: “ó, essa daqui é boa, aquela lá não” (Fund 04).

Na época da falência da CONFORJA, este fundador tinha apenas quatorze anos e, segundo seu próprio relato, não sofreu muito com a perda do emprego, uma vez que ainda residia com os pais, que o sustentavam. O trabalho na CONFORJA lhe permitia uma renda para gastos pessoais apenas, ao contrário dos fundadores mais velhos, que eram todos provedores do sustento de suas famílias. Deste modo, aparentemente, a experiência da falência da CONFORJA não lhe causara sentimentos tão intensos e devastadores quanto ocorreu aos fundadores mais velhos, de modo que criou uma configuração subjetiva distinta em relação aos demais fundadores e com maior afinidade com os celetistas, trabalhadores que se encontram mais próximos de sua faixa etária.

Morin, Tonelli e Pliopas (2007) também observaram que a questão da idade interfere nos sentidos do trabalho. Contudo, este fato se deve não por fatores fisiológicos referentes à faixa etária, mas sim, pela questão das suas experiências sociais terem se desenvolvido em contextos distintos. Segundo González Rey (2006), o sentido subjetivo está constantemente se alimentando das experiências vividas a partir de um processo do qual participam não só os sentidos subjetivos gerados no contexto da ação, mas também aqueles configurados historicamente ao longo da vida dos sujeitos.

Ainda que para um jovem, ter passado pela experiência objetiva da falência não tenha se mostrado, aparentemente, como fator de influência nos sentidos subjetivos em relação ao trabalho na UNIFORJA, ter passado indiretamente pela situação, por meio do pai, parece tê-lo feito. O afeto em relação ao trabalho na organização, em função das dificuldades enfrentadas para

a fundação e continuidade da UNIFORJA, expresso pelos fundadores, parece ter se estendido também à família em alguns casos, tal como indicou o relato de alguns cooperados e celetistas que eram filhos de fundadores. Na análise das entrevistas dos cooperados e dos celetistas, aqueles que eram filhos de fundadores tenderam a manifestar sentidos subjetivos mais relacionados ao orgulho em relação ao trabalho na UNIFORJA que aqueles que não eram filhos de fundadores.

[...] quando aconteceu tudo isso da empresa falir, eu morava de aluguel em um apartamento e a gente tinha uma casa em construção e a casa não tava pronta, não tinha vidro na janela, não tinha todos os banheiros prontos, uma casa que era o sonho do meu pai e da minha mãe de morar quando a casa estivesse zerada. E, eu lembro que as pessoas, a gente teve que abandonar o apartamento que a gente morava depois de onze anos e morar nessa casa. Enrolava na janela os lençóis porque não tinha vidro e era numa época de julho, então, assim, foi terrível. Eu tenho orgulho de falar: “olha, trabalho numa empresa que meu pai ajudou a construir” (Cel 01).

Nesta fala, de uma celetista cujo pai participou da constituição da UNIFORJA, parece expressar também o orgulho no trabalho na UNIFORJA, a exemplo do que manifestaram os fundadores mais velhos. Aqui, talvez não só o exemplo do pai e o afeto em relação a ele, mas também o fato dela mesma ter sentido emoções relacionadas à época, como pelo fato de ter ido morar em uma casa inacabada, deixando o bom apartamento que residia, tendo que morar em uma casa sem janelas, em plena época de inverno, além da queda na renda familiar que, conforme outros relatos da entrevistada, fizeram com que ela sofresse privações, como não poder mais ir passear, ou fazer compras com as amigas durante essa fase, quando estava em plena adolescência, foram

experiências geradoras de sentimentos que ajudaram a construir um núcleo de subjetivação que, por sua vez, criou uma configuração individual em relação à UNIFORJA diversa da apresentada pelos trabalhadores cooperados e celetistas que não passaram por esta experiência na família.

Um cooperado, também filho de um fundador, quando questionado se chegou a pensar em deixar a UNIFORJA para trabalhar em outra organização, após o período de três anos como celetista, quando foi convidado a se tornar cooperado, respondeu negativamente, em função de seu pai também trabalhar na UNIFORJA.

Não, não pensei, porque é assim, inclusive meu pai trabalha aqui também, além daqui ser uma empresa familiar, tem vários filhos de cooperados aqui, vários parentes de cooperados também. No início, você recebe todo treinamento, você sai do treinamento, do Cooperativismo, aí, você conhece a UNIFORJA, você conhece bem a fundo como é a UNIFORJA e, durante esse período de três anos, você já tá com sua mente formada em relação à cooperativa (Coop 02).

De acordo com o relato desse entrevistado, o parentesco com pessoas da UNIFORJA pode ajudar na decisão de se permanecer na organização enquanto cooperado, além da questão do curso para sensibilização ao cooperativismo, que ajudaria a “formar a mente” do trabalhador em relação ao trabalho cooperado. Contudo, conforme exposto anteriormente, o curso não necessariamente deixa o trabalhador com “a mente formada em relação à cooperativa”, visto que mesmo cooperados que passaram por ele pensariam em deixar a UNIFORJA, caso recebessem uma proposta de emprego atraente.

Mesmo a família não se mostrou fator de influência decisivo quanto aos sentidos subjetivos em relação ao trabalho na UNIFORJA, uma vez que, ainda

que os filhos de fundadores tenham mostrado maior afetividade em relação à organização e ao trabalho nesta, como mostram as falas acima, entre os celetistas, houve um filho de fundador que afirmou que, no momento, não tinha interesse em se tornar um futuro cooperado da UNIFORJA enquanto dois celetistas, sem qualquer grau de parentesco com fundadores, revelaram que pretendem se tornar cooperados. Uma celetista apontou em sua fala uma possível explicação para este fato:

[...] Nesse sentido, eu acho que a história se perde um pouco, porque quem virou cooperado e era celetista, já não tem a mesma visão. Como muita gente morreu e saiu, você perde aquela família. Por exemplo: se você entra numa escola no prézinho e vai até o 3º ano colegial com as mesmas pessoas, é uma família. Mas, se você sai do prézinho e você entra no colegial em outra escola, por mais que você passe 3 anos, não vai ser sua família. Porque não tem aquele laço que os fundadores tinham, eles sabem o que eles passaram, eles sabem que eles comeram o pão, eles tiveram que ir lá com as mãos (Cel 01).

A ideia da mudança de uma escola em que se estudou por muito tempo, desde criança até a conclusão do segundo grau para uma nova escola, ilustra a ideia da entrevistada de que o sentimento dos fundadores em relação à UNIFORJA e o trabalho nesta organização não são manifestos, em igual modo e intensidade, pelos demais trabalhadores. Os cooperados, ainda que tenham passado bastante tempo trabalhando na UNIFORJA, não sentiram as mesmas emoções que os fundadores em relação à organização, nem possuem o mesmo tempo de experiência de trabalho nesta e, assim, construíram configurações individuais diferentes das dos fundadores em relação ao trabalho na organização e à própria UNIFORJA.

Assim, transportando o conceito de subjetividade de González Rey (2006) à experiência do processo de constituição da UNIFORJA, desde o choque emocional causado pela falência da CONFORJA, parece existir uma indicação de que entre fundadores e as demais categorias de trabalhadores da UNIFORJA (cooperados e celetistas) ocorreram configurações individuais distintas em relação ao trabalho na organização. Os fundadores, ao terem passado pelas dificuldades decorrentes da falência da CONFORJA, tendo assim que batalhar para a criação da UNIFORJA, ao tratarem do trabalho nesta organização evocam emoções relacionadas não só ao trabalho atual, mas à época de lutas, sofrimentos e conquistas do processo de fundação da organização, do qual participaram.

A experiência desse processo parece ter provocado emoções nos fundadores que evocam imagens e sentimentos daquela época ao refletirem sobre o trabalho na UNIFORJA, o que talvez explique o porquê dos cooperados terem considerado o trabalho na organização igual ao trabalho em uma “empresa qualquer” e os celetistas terem apresentado sentidos subjetivos articulados a uma visão mais ponderada, considerando os benefícios e desvantagens do trabalho em cooperativa, enquanto que os fundadores tenderam a expressar sentidos subjetivos vinculados a uma visão mais idealista sobre o trabalho na UNIFORJA.

4.4 Regando a “árvore” do cooperativismo ou até onde alcança a sombra?

A experiência de trabalhar na UNIFORJA, além de ter colaborado para o surgimento de novos sentidos subjetivos sobre o trabalho, pela comparação do trabalho na organização com o trabalho em uma empresa capitalista, parece ter influenciado outros aspectos da vida dos trabalhadores, até porque, como eles próprios destacaram em vários momentos, o trabalho está diretamente ligado a

outras instâncias da vida, assim como Antunes (2000) também ressalta. A ideia do alcance da “sombra” da árvore, que se deseja expressar, vai justamente nesse sentido, da investigação de algumas implicações da experiência da UNIFORJA para além da esfera ou das relações de trabalho, partindo da metáfora da organização autogestionária como uma “árvore”, tal como expresso por um dos entrevistados e discutido a seguir.

Estudo anterior realizado por Rufino (2002) mostrou que a autogestão na UNIFORJA trouxe melhoria nas condições de vida dos trabalhadores em relação à heterogestão na CONFORJA, uma vez que os trabalhadores adquiriram conhecimentos, tiveram uma melhoria em suas rendas e puderam se desenvolver no trabalho, conseguindo maior autonomia, flexibilidade, aprendizado e exercício de criatividade.

Além destas melhorias, discutidas em relação aos sentidos subjetivos do trabalho na UNIFORJA, outros aspectos da vida dos trabalhadores parecem ter se modificado com a autogestão, a exemplo da auto-estima. O relato de um celetista pode ajudar a ilustrar esse fato:

Auto-estima, sei lá. Agora sim eu tenho vontade de acordar cedo pra trabalhar, estudar, sei que vou crescer cada dia mais. Mas lá era sempre a mesma coisa, não tinha auto-estima, era só aquilo, aquilo, ia ficar vinte, trinta anos lá e ia ser só aquilo (Cel 03).

Comentando sobre o que mudara em sua vida após a experiência de trabalhar na UNIFORJA, este celetista comentou que agora, nesta organização, sua auto-estima mudou e que passou a sentir vontade em se esforçar no trabalho e nos estudos, pois na empresa capitalista, onde trabalhava anteriormente, não tinha perspectiva de futuro. Outra mudança que o trabalho na UNIFORJA trouxe

foi o aprendizado sobre o que é uma cooperativa, forma de organização que era desconhecida por muitos dos entrevistados.

Pior que você não tem a mínima ideia, aí, você acha que a pessoa já vem querendo tomar o que você tem, que você num tem, num tem como passar. Você tá com a mente fechada praquilo ali, né, nunca ouvi falar daquilo, né, cooperativa de crédito eu já ouvi falar né, empréstimo, né, [nome de cooperativa de consumo], mas cooperativa? Você tocar cooperativa, metalúrgica, você vai ser dono do seu próprio negócio, vai dar certo? Ai você ficava meio suspeito, que que é isso? Aí, depois, foi caindo a ficha que cooperativa é cooperar, né, você ser solidário um ao outro, um ajudar o outro né? Você ser dono do seu próprio negócio, você dar continuidade aquilo que parou e continuar de novo, igual a CONFORJA. Ela faliu, fechou, mas o maquinário dela ficou aqui dentro, então, tem tudo pra gente arregaçar a manga e dar continuidade o que ela deixou aqui dentro. Fazer dar frutos de novo né, uma árvore que tá caindo as galhas, fazendo apodrecer, fazer sobreviver de novo né? Jogar uma aguinha nela pra florescer de novo né, aí, abriu a mente (Fund 05).

O fundador em questão relatou que antes da falência da CONFORJA, a única referência sobre cooperativas que detinha era a das cooperativas de crédito e de consumo. Após a falência da CONFORJA, com a participação no processo de formação da UNIFORJA é que ele passou a compreender do que se tratava o cooperativismo que, em sua visão, seria embasado no ato de cooperar. A ideia do cooperativismo para este entrevistado, assim, como outros fundadores relataram, causou certa desconfiança no início.

Outro fundador comentou que havia pessoas que achavam que a cooperativa seria uma forma dos trabalhadores que tomaram frente em seu processo de construção se apossarem do dinheiro que restara aos demais, o passivo trabalhista. A ideia de “arregaçar as mangas” ilustra o protagonismo dos

trabalhadores, antes relegados a obedecerem a ordens na divisão do trabalho intelectual do braçal dentro da heterogestão, como sugere Tittoni (2004) para se tornarem “donos do seu próprio negócio”, senhores de si.

A criação da UNIFORJA pelos trabalhadores, além de ter colaborado para o protagonismo social dos trabalhadores, foi ainda além, fazendo com que estes multiplicassem as suas conquistas para outros trabalhadores com a criação da UNISOL que visa fomentar e representar empreendimentos solidários em todo o Brasil. De acordo com relatos dos fundadores, a UNISOL fora fundada em março de 2000 pelos próprios trabalhadores da UNIFORJA, juntamente com o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e outras entidades sindicais, como entidade representativa de organizações da Economia Solidária, inicialmente, da região. Hoje, a entidade possui abrangência nacional atendendo, segundo relato de uma assessora da UNISOL, em torno de 560 empreendimentos solidários em todo o país. A UNISOL promove ainda a formação de cadeias produtivas e de redes de parcerias e comércio entre os empreendimentos a ela afiliados, ajudando assim a fortalecer a Economia Solidária, diminuindo a sua dependência de fornecedores e compradores no mercado capitalista.

A metáfora da árvore com galhos podres, representando a empresa falida, que volta a dar frutos, a gerar rendimentos é também bastante simbólica desse protagonismo dos trabalhadores que, até hoje, para que a organização sobreviva, parecem ter de “jogar uma aguinha” para que a mesma continue a florescer. Um cooperado também comentou que desconhecia o cooperativismo antes de seu ingresso na UNIFORJA e que, apesar de que já tinha um contato anterior com a teoria sobre o cooperativismo, na prática, este parece se mostrar diferente:

“Não, quando eu entrei aqui quando eu era CLT, eu já fiz muitos cursos sobre Cooperativismo, essas coisas, mas só teoria, entendeu? Nunca na prática mesmo, você trabalha o dia-a-dia pra você saber”(Coop 03).

Uma celetista também comentou sobre o distanciamento entre teoria e prática do cooperativismo. Para ela, a experiência de trabalhar na UNIFORJA a tornou menos idealista em relação ao cooperativismo e a fez perceber que os interesses financeiros individuais podem afetar a democracia na organização.

Era mais idealista sabe? Aquela coisa meio utópica que você é... como vou dizer... você acha que é uma coisa e quando você vê não é aquela coisa, tudo que é teórico é muito bonito a prática nem sempre funciona até porque todo mundo é ser humano, todo mundo quer ver o seu, então você fala assim... tem Assembléia todo mundo vota, até que ponto tudo funciona redondinho do jeito que tinha que ser, então a minha visão de Cooperativa era extremamente democrática que existia união, que as coisas realmente funcionavam com socialismo e ai, bem... as pessoas também brigam, as pessoas também discutem a democracia não é tão grande quanto parece, até porque não dá. Isso é uma coisa que eu aprendi, no começo eu falo assim: “poxa vida, mas não tinha que ser desse jeito”, não tem como ser desse jeito, é muito bonito no papel não tem como ser bonito aqui, porque na hora que falta dinheiro é igual a maioria, na hora que falta dinheiro vai brigar, porque enquanto tá tudo lindo, não tem briga (Cel 01).

O relato da celetista mostra uma reflexão sobre suas crenças individuais e expectativas em relação ao trabalho em cooperativa. A questão da existência de limites à democracia no trabalho em cooperativa pode revelar um amadurecimento de ideias, aspecto também importante enquanto resultado desse processo. Tal percepção também reforça a necessidade de continuar agitando, cuidando da árvore da organização autogestionária.

Em relação à continuidade da UNIFORJA, durante o período conturbado de sua formação, um dos informantes, quando questionado sobre as razões que ele julgava que a explicavam, comentou:

Eu acho que é a perseverança das pessoas e o aprendizado, né? Porque cada dia que você tá aqui dentro, você tá aprendendo alguma coisa, você começa a visionar o seu futuro de uma maneira diferente. Teu vizinho vai te passar uma palavra, isso é cultura. O contato que a gente tem externo com o pessoal de Universidade, a gente tem muito contato. Então, quer dizer, isso aí vai mudando nosso dia-a-dia, como as experiências que a gente tem lá fora, a gente traz aqui pra dentro, tem sempre visitas internas, sabe? E isso vai dinamizando todo o processo (Info 02).

A superação do auto-reconhecimento de desqualificação no trabalho, apontada por Tittoni (2004) pode estar ligada à questão da superação dos trabalhadores que passaram, no trabalho autogestionário, a vislumbrar sua capacidade intelectual e criativa. Voltando à metáfora da árvore, os galhos que dão visibilidade ou que possuem maior visibilidade na árvore (ou seja, os antigos gestores) que eram também as partes podres, foram substituídos. Uma vez retirados tais galhos podres, a organização, ilustrada pela árvore, voltou a “dar frutos”, mas isso porque os trabalhadores foram capazes de realizar essa “poda” dos galhos e aprenderam a cuidar da “árvore”, mantendo-a viva.

O aprendizado construído pelos trabalhadores pode estar relacionado não só aos conhecimentos administrativos, que estes passaram a adquirir ao assumirem a organização na condição de “donos”, uma vez que se tornaram cooperados, mas também ao aprendizado por intermédio do trabalho enriquecido, discutido na questão dos sentidos subjetivos do trabalho na UNIFORJA. Há ainda o aprendizado junto às universidades, que passaram a se

interessar pelo caso da UNIFORJA e a promover o diálogo entre saberes com os trabalhadores.

Buscando aprofundar essa questão, foi perguntado a este entrevistado se, para ele, as universidades estariam contribuindo com o trabalho da UNIFORJA.

Ajuda sim, que nem hoje, você vai contatar um monte de pessoas. Queira ou não queira, são pessoas que não têm muito contato, né? O contato deles se resume ao nosso aqui. Quando ele pega uma pessoa diferente entrevistando: “ah, não, eu fui entrevistado”. Na hora que ele chega em casa, “ah! eu fui entrevistado e não sei o quê”...então, quer dizer, é o centro da atenção, né? É isto (Info 02).

O outro informante também comentou sobre este papel das universidades na continuidade da organização. Como o relato de Info 02 exemplifica o fato de pesquisadores das universidades buscarem os trabalhadores para compreenderem sua experiência, acaba ajudando a UNIFORJA a manter-se enquanto organização autogestionária, pois, ao serem entrevistados, os trabalhadores sentem-se valorizados. O fato da UNIFORJA ser procurada pelos pesquisadores justamente por ser uma organização autogestionária, segundo os informantes entrevistados, ajuda a reforçar a importância da manutenção do sistema de gestão na organização.

A partir desta pesquisa, espera-se ter contribuído com a organização não só neste sentido, mas também pelas discussões sobre as dificuldades da prática autogestionária, relacionadas aos sentidos subjetivos do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência da UNIFORJA de mais de dez anos de trabalho autogestionário desafia o preconceito defendido pela própria Teoria

Administrativa ao estabelecer, tal como observa Tittoni (2004), que existem pessoas aptas a pensarem e decidirem dentro das organizações e outras que só são capazes de executar metodicamente trabalhos não-intelectuais. Afinal, se as empresas se transformaram em cenários da “inculcação ideológica”, como afirmou Tragtenberg (1989, p. 25), a Teoria Administrativa corrente e os profissionais formados mediante esta têm sua participação nessa situação.

Por estas razões, espera-se que este estudo possa colaborar para estudos posteriores sobre as organizações autogestionárias, por promover a discussão de aspectos internos a este tipo de organização, tal como propõe Gaiger (2006), uma vez que a noção de subjetividade enquanto concomitantemente individual e coletiva de González Rey (2002; 2006), que encontra apoio teórico em Domingues (1999) e Elias (1994), pode ajudar a revelar as motivações que levam as pessoas a aderirem e a permanecerem trabalhando sob uma forma de trabalho que segue uma lógica que entra em choque com o repertório social dominante. A subjetividade, como foco central do estudo, pode ainda abrir novos olhares sobre a dificuldade de implantação da autogestão na prática destas organizações, desviando a “culpa” das pessoas ou do “sistema”, mas propondo uma discussão mais profunda, que integre ambas as esferas individual e coletiva.

Os sentidos subjetivos, enquanto unidades básicas da subjetividade, tal como expõe González Rey (2002; 2006) podem apontar, contudo, que os trabalhadores, embora integrantes de uma organização que busca estabelecer uma forma de gestão organizacional democrática e transparente (Robaquim e Quintaes, 1972), dotada de princípios de solidariedade e cooperação (Singer, 2003) que vão de encontro aos valores predominantemente capitalistas do mercado em que se insere (Chanial e Laville, 2006) possam encontrar dificuldades no cotidiano de seu trabalho, as ações ao longo de sua vivência e os sentimentos gerados a partir desta experiência podem indicar a criação de

alternativas ao trabalho assalariado em empresas capitalistas enquanto modelo ideal de trabalho pela apresentação da autogestão enquanto forma de administração possível, ainda que isso implique em desafios aos trabalhadores.

Nesta pesquisa, os trabalhadores distinguiram trabalho heterogestionário de trabalho autogestionário, atribuindo sentidos subjetivos distintos para cada uma destas formas de organização do trabalho. Mesmo os celetistas, que não compartilham formalmente o trabalho autogestionário, souberam conferir-lhe sentidos subjetivos tanto por testemunharem e escutarem relatos dos cooperados e fundadores quanto por eles mesmos estarem inseridos em uma organização em que os valores da Economia Solidária se encontravam presentes. Conquanto os fundadores tenham apresentado que construíram configurações subjetivas mais afeitas ao trabalho autogestionário que os demais trabalhadores, que ora o perceberam como igual ao trabalho em qualquer empresa, no caso dos cooperados e ora ressaltaram suas vantagens do ponto de vista financeiro e de segurança (estabilidade) no trabalho, para os celetistas, o próprio fato de cooperados e celetistas expressarem sentidos subjetivos em relação às duas formas de organização do trabalho já mostra que há mudanças em curso, uma vez que eles estão entrando em contato com a autogestão e refletindo sobre esta. Muitos trabalhadores, mesmo os fundadores, sequer conheciam o cooperativismo e isso, somado ao aumento da auto-estima, da qualidade de vida, do reconhecimento da família ao seu trabalho e capacidade de transformação de sua realidade social e o protagonismo dos trabalhadores mostra que a experiência de trabalho na UNIFORJA trouxe melhoria aos trabalhadores não só em termos de seu próprio trabalho, mas também, em outros aspectos de suas vidas.

A influência da estrutura, tal como Atzeni e Ghigliani (2007) apresentam, se faz presente até mesmo nos processos internos de decisão da

UNIFORJA, que acabam se dando por meio da democracia representativa a fim de conferir aos processos da organização a rapidez cobrada pelo mercado capitalista em que esta se insere. Esta mesma influência parece contribuir ainda para a “confusão” de conceitos na organização, de modo que muitas vezes os entrevistados se referiram à UNIFORJA como “empresa” e às sobras, os resultados financeiros da organização, enquanto “lucro”. Como o imaginário social, estabelece as empresas capitalistas como modelo legítimo de organização produtiva eficiente, os trabalhadores acabavam por colocar os conceitos enquanto sinônimos. Entretanto, à parte da “confusão” teórica, a prática se mostrou consistente com os princípios da Economia Solidária, de modo que apesar da UNIFORJA ser denominada, por vezes, como “empresa” geradora de “lucro”, na prática esta funciona como uma central de cooperativas de fato.

Quando pensamos no conceito de subjetividade articulado ao da autogestão, podemos, em um primeiro momento, correr o risco de concluirmos que a autogestão só pode ser possível se o processo de sua implantação for conduzido por pessoas já dotadas de uma personalidade mais propensa à colaboração no trabalho. González Rey (2002; 2006) nos aponta, contudo, que a subjetividade não corresponde à personalidade, embora a segunda faça parte da primeira. Talvez estudos futuros conduzidos por uma equipe multidisciplinar, que possa contar com psicólogos entre seus pesquisadores possam apontar respostas nesse sentido.

Uma outra sugestão a estudos futuros é que estes considerem a disponibilidade da organização para as pesquisas, uma vez que constatou-se que, embora estudos em maior profundidade, utilizando de métodos menos estruturados possam ser mais desejáveis do ponto de vista da construção do conhecimento e cada vez mais demandados pelo meio acadêmico, a realidade

das pessoas que participam do estudo é que deve reger as escolhas metodológicas.

A experiência dos fundadores enquanto sindicalizados parece ter colaborado para a construção de personalidades mais afeitas à participação política e, assim, à construção de organizações cooperativas. Entretanto, as emoções surgidas desde a época da falência da CONFORJA, passando pelas lutas, dificuldades e conquistas que se seguiram ao longo da história da organização, também parecem ter colaborado para o surgimento de configurações individuais específicas dos fundadores em relação ao trabalho na UNIFORJA e à própria organização. Isso pode talvez explicar a existência de sentidos semelhantes aos encontrados por Liboni (2002) em outra organização autogestionária de base falimentar, em que não há menção sobre a influência de uma participação sindical tão forte quanto à do ABC paulista, região em que se encontra a UNIFORJA, caso em que a força dos trabalhadores se mostrou potencializada com o auxílio de um sindicato combativo, que lutou pelos interesses dos trabalhadores, quebrando a ideia de Robaquim e Quintaes (1972) de que a organização autogestionária seria vista como adversária ou concorrente aos interesses dos sindicatos.

Como Atzeni e Ghigliani (2007) apresentam, a passagem pela falência torna as organizações de base falimentar distintas das demais experiências cooperativas, uma vez que parece fazer surgir uma forte ética de cooperação, cuja raiz pode se encontrar nos estados emocionais vividos pelos trabalhadores ao longo do penoso processo de lutas e conquistas que se segue após a perda do emprego na empresa falida. Ainda assim, a influência sindical no caso dos fundadores da UNIFORJA parece um aspecto importante e que talvez possa ser explorado em estudos futuros: afinal, seria a participação política nos sindicatos um elemento importante na construção de configurações subjetivas mais

positivas em relação ao trabalho cooperado? Vale lembrar que entre os trabalhadores da CONFORJA, haviam aqueles que não quiseram implantar a ideia das cooperativas e que, no entanto, eram sindicalizados. Assim, embora entre os fundadores a filiação ao sindicato pareça influenciar na construção de sentidos subjetivos do trabalho, ela parece não os explicá-los completamente, o que pode ser alvo de investigações futuras.

Se os fundadores que passaram pelo processo de falência da antiga empresa capitalista indicam configurações subjetivas mais positivas em relação ao trabalho autogestionário, surgem ainda, novas questões: como garantir a continuidade da forte ética de cooperação nestas organizações com a saída destes trabalhadores da organização, seja por aposentadoria, falecimento ou por opção pessoal? Estarão as organizações autogestionárias, após a saída dos seus fundadores, fadadas ao fim? Quando os trabalhadores mais jovens, que não passaram pela experiência da falência, assumirem a organização, esta conseguirá manter os valores da organização?

Os resultados apresentados por esta pesquisa apontam que, embora os novos trabalhadores da organização não tenham passado pela experiência da falência da CONFORJA, que ajudou a dar forma à configuração subjetiva dos fundadores em relação à UNIFORJA e ao trabalho nesta, o exemplo destes pioneiros tem um papel importante na manutenção e divulgação dos valores de solidariedade e cooperação na organização, uma vez que tratam da história desta de forma diferenciada e com legitimidade.

Entretanto, a existência ainda de adesões à UNIFORJA construídas com apelos diferentes evidencia também a capacidade da organização em atender também aos requisitos do mercado capitalista, tornando-se atrativa mesmo para aqueles que, embora identifiquem vantagens no trabalho cooperativo, não priorizam essa percepção sobre o trabalho. A análise das entrevistas mostrou que

as identidades pessoal, de grupo, no trabalho e organizacional parecem interagir dando formas umas às outras, como Machado (2003) aponta, de tal forma que a UNIFORJA parece atrair pessoas que se identificam com seus valores, o que pode colaborar para a continuidade da organização.

Mesmo aqueles trabalhadores que não passaram pelo processo de falência, como os filhos dos fundadores, expressam que a trajetória da organização, que tem nos seus fundadores os tradutores principais, não lhes é indiferente, como no caso do cooperado que afirmou ter decidido por se tornar cooperado por se sentir feliz em poder dar continuidade à organização, dada a história de superação dos trabalhadores fundadores.

Houve casos ainda de celetistas que desejam se tornar cooperados e que, desejam se tornar “sócios” da organização, ingressando como cooperados assim que terminarem seu contrato de três a quatro anos como contratados da UNIFORJA. Entretanto, se os sentidos subjetivos podem ir se reconfigurando ao longo da trajetória de ação dos sujeitos, esse quadro pode mudar, de modo que trabalhadores que desejam dar continuidade podem desistir de prosseguir com o projeto da UNIFORJA, bem como os que hoje afirmam não se interessar pelo trabalho em cooperativa ou deixar a organização caso recebam uma proposta de emprego atraente podem também rever suas posições. A organização tem um grande desafio, portanto: o de captar as mudanças em curso e atuar com estratégias e ações que permitam o reforço da identidade original.

Como Domingues (1999) ressalta, mesmo quando as pessoas têm uma intencionalidade clara em certa direção, a causalidade coletiva pode implicar em resultados não intencionais da ação, levando o grupo a conseqüências inesperadas. Alcântara (2005, p. 53) colabora com esta visão ao afirmar que, “nem só os indivíduos constroem o coletivo, como também o coletivo não condiciona sozinho os indivíduos agindo sobre eles”.

Contudo, o próprio fato de os trabalhadores terem se levantado contra o auto-reconhecimento enquanto pessoas inaptas ao trabalho intelectual (Tittoni, 2004) já aponta que os mesmos conseguiram se colocar enquanto sujeitos importantes dentro dos processos sociais (Wallerstein, 2003), capazes de mudar suas próprias histórias e de desafiar os valores do capital. O exemplo da UNIFORJA mostra que a mudança dos valores sociais, embora lenta, pode ocorrer, envolvendo diferentes instâncias interligadas: conquista da confiança de clientes, fornecedores, apoio dos trabalhadores, implantação de novas relações hierárquicas, reconhecimento social etc., elementos e processos que influenciam nas manifestações dos sentidos subjetivos que os trabalhadores atribuem ao trabalho e a organização.

Mudando a si próprios, aos poucos, estes trabalhadores parecem estar construindo, portanto, mudanças sociais. Exemplo disso é que os trabalhadores acabaram influenciando também, a partir de sua experiência, as suas famílias, amigos e mesmo as universidades com que mantêm contato, uma vez que dão testemunho de que a autogestão, enquanto nova forma de organização do trabalho é possível, apesar das dificuldades que a influência estrutural impõe. A iniciativa de criação da UNISOL mostra ainda a capacidade dos trabalhadores da UNIFORJA em irradiarem sua experiência, fortalecendo a Economia Solidária por meio da criação de redes de comércio solidário que fortaleçam as organizações autogestionárias, reduzindo sua dependência do mercado capitalista.

Concluindo, a noção dos sentidos subjetivos proposta por González Rey (2002; 2006) talvez tenha apresentado seu maior potencial nesta pesquisa ao resgatar uma dimensão humana ainda pouco considerada nos estudos organizacionais: a da emoção. Os estados emocionais surgidos não só no momento, mas em situações passadas da vida dos trabalhadores pareceram estar

realmente ligados aos sentidos subjetivos do trabalho na UNIFORJA, tal como Diaz Gómez e González Rey (2005) sugeriam, uma vez que o aspecto emocional se mostrou importante para a compreensão das razões pelas quais os fundadores expressaram configurações subjetivas em relação ao trabalho e à organização autogestionários distintos e, por esta razão, demonstraram em seus relatos grande alinhamento aos princípios da Economia Solidária.

Enquanto instrumento de libertação dos trabalhadores da alienação do trabalho heterogestionário, a autogestão se mostrou capaz não só de fomentar o surgimento de novos sentidos subjetivos sobre o trabalho, como o de resgatar a auto-estima, o conhecimento, a criatividade e o aprendizado, além de proporcionar o trabalho enquanto espaço para a expressão da subjetividade dos trabalhadores.

Assim, o exemplo da UNIFORJA parece mostrar que o trabalho autogestionário pode trazer novos sentidos subjetivos aos trabalhadores, não só em relação ao seu trabalho, mas sua própria vida, resgatando a possibilidade de expressão das subjetividades, tão controlada na gestão das empresas capitalistas. Dessa forma, a autogestão se coloca não como uma reforma do capitalismo, mas uma forma de enfrentamento deste, ainda que, por vezes, silenciada e mantendo relações controversas com o capital.

A partir da experiência da autogestão, os trabalhadores mostraram ter adquirido competências úteis até mesmo às empresas capitalistas. Pelo trabalho autogestionário, os trabalhadores aprenderam não só novos trabalhos no setor produtivo, por meio da troca de saberes com os colegas e a resolução conjunta de problemas, mas também aprenderam a administrar um negócio. Esses aprendizados constituem grande ganho na vida destes trabalhadores não só por abrir portas a novas oportunidades de trabalho (seja em empresas capitalistas ou na abertura de pequenos negócios próprios), mas também de reafirmação contra

o discurso de desqualificação do trabalhador a que Títtoni (2004) se refere, o qual é reafirmado pela divisão do trabalho entre os que o planejam e os que o executam, tal como ocorre na heterogestão.

No entanto, conforme se discutiu anteriormente, a autogestão, ao contrário do que Robaquim e Quintaes (1972) apontam, não seria uma forma de aprimoramento do capitalismo por macular uma questão crucial a este: a indivisibilidade entre capital e trabalho, já que ambos passam a ser propriedades dos trabalhadores, diferente do que ocorre nas empresas capitalistas, tal como apontam Gaiger (2006) e Tragtenberg (1989), em que os proprietários detém o capital, por meio do qual adquirem a capacidade de trabalho dos trabalhadores e se apropriam dos excedentes gerados por esta. Como Gutierrez (1988) e Tragtenberg (1989) alertam, o capital é capaz de cooptar mesmo instrumentos de contraposição a ele, adaptando-os para que possam servir aos seus interesses.

Contudo, enquanto existirem trabalhadores, como Santos (2002) sugere, haverá resistência. E a UNIFORJA se mostra como exemplo disso.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004. 304p.

ALCÂNTARA, F. H. C. **Economia solidária: o dilema da institucionalização**. São Paulo: Arte e Ciência, 2005. 170p.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000. 131p.

ALMEIDA, H. M. M. de. Autogestão: da ideia às práticas. **Revista de Administração de Empresas [S.I.]**, v. 23, n.1, 1983. p. 37-57.

ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm. **Organization Science**, v. 18, n. 4 p.711-723, 2007.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 3.ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000. 258p.

APPLEBAUM, H. The concept of work in western thought. In: GAMST, F. C. (Org.) **Meanings of work: considerations for the twenty-first century**. New York: State University of New York Press, 1995. p. 46-78.

ARAÚJO, R. R. de; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação de indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão da USP**, v. 14., n.3. São Paulo: jan. mar 2007.

ARDICHVILI, A.; KUCHINKE, K. P. International perspectives on the meanings of work and working: current research and theory. **Advances in Developing Human Resources**. Vol. 11(2), 155-167. 2009.

ATZENI, M.; GHIGLIANI, P. Labour process and decision-making in factories under workers' self-management: empirical evidence from Argentina. **Work, Employment & Society** [S.I.], v. 21, n. 4, p. 653-671, December 1, 2007 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010. 226p.

BERGSTRÖM, O.; KNIGHTS, D.. Organizational discourse and subjectivity: Subjectification during processes of recruitment. **Human Relations**, 2006; v. 59; p. 351-377.

BERGSTRON, O.; HASSELBLADH, H.; KÄRREMAN, D. Organizing disciplinary Power in a knowledge organization. **Scandinavian Journal of Management**. 2009; v. 4; p.1-13.

BOGDAN, R. C.; BILKKLEN, S. K. **Investigação qualitativa na educação**. Porto: Porto Alegre. 1. ed., 1994. 335p.

BORGES, L. de O. As Concepções do trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 81 – 107, set./dez. 1999.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. 8.ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

CALDERÓN, J. A. Trabajo, subjetividad y cambio social: rastreando el trabajo emocional de las teleoperadoras. **Cuadernos de Relaciones Laborales**, v. 26, n. 2, p. 91-119, 2008.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista brasileira de enfermagem**, Brasília, v. 57, n.5, out. 2004.

CAPELLI, P.; BASSI, L.; KATZ, H.; KNOKE, D.; OSTERMAN, P.; USEEM, M. **Change at work**. New York: Oxford University Press Inc., 1997. 276p.

CASTANHEIRA, M. E. M.; PEREIRA, J. R. Ação coletiva no âmbito da economia solidária e da autogestão. **Revista katálysis**. [S.I.], v. 11, p. 116-122, 2008.

CAVALCANTI, B. S. Estrutura e ação no setor público brasileiro: a gerência equalizadora. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p.141-174.

CHANIAL, P.; LAVILLE, J. A economia social e solidária na França. In: FRANÇA FILHO, G. C.; LAVILLE, J.; MEDEIROS, A.; MAGNEN, J. (Org.) **Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional**. 1.ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 39-55.

CHILD, J.; MCGRATH, R. G. Organizations unfettered: organizational form in a information-intensive economy. **Academy of Management Journal**. v.44, n.8, p. 1135-1148, 2001.

CICERO, A. Os paradigmas de Thomas Kuhn. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 23 jan. 2010. Folha Ilustrada, Caderno E, p. 14.

COHEN, L.; DUBERLEY, J.; MALLON, M. Social constructionism in the study of career: accessing the parts that other approaches cannot reach. **Journal of Vocational Behavior**. 2004, 64, p. 407-422.

COSTA, L. A.; BARBIERI, A. R.; MARASCHIN, C.; TITTONI, J. Estriagem e alisamento: usinando uma autogestão na fábrica. **Fractal** : Revista de Psicologia [S.I.], v. 20, p. 447-459, 2008.

COTANDA, F. C.; SILVA, M. K.; ALMEIDA, M. L. de; ALVES, C. F. Processo de pesquisa nas ciências sociais : uma introdução. In: PINTO, C. R. J.; GUAZZELLI, C. A. B. (Org) **Ciências Humanas**: pesquisa e método. 1.ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008. p. 63-83.

DAL MAGRO, M. L. P.; COUTINHO, M. C. Os sentidos do trabalho para sujeitos inseridos em "empreendimentos solidários". **Psicologia em Estudo** [S.I.], v. 13, p. 703-711, 2008.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 160p.

DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático das organizações? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. p.1-15.

DÍAZ GÓMEZ, Á.; GONZÁLEZ REY, F. Subjetividad: una perspectiva histórico cultural: Conversación con el psicólogo cubano Fernando González Rey. **Universitas psychologica** [S.I.], v. 4, p. 373-383, 2005.

DOMINGUES, J. M. **Criatividade social, subjetividade coletiva e modernidade brasileira contemporânea**. Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria, 1999. 268p.

ELIAS, N. **A sociedade de indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1994. 201p.

FRANÇA FILHO, G. C. de. Definindo a gestão social. In: SILVA JUNIOR, J. T. et al (Org.). **Gestão Social**: práticas em debate, teorias em construção. 1.ed. Juazeiro do Norte: UFC, 2008. p. 26-37.

GAIGER, L. I. **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. 1.ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. 417p.

GAIGER, L. I. A racionalidade dos formatos produtivos autogestionários. **Sociedade e Estado** [S.I.], v. 21, p. 513-545, 2006.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. 1.ed. Aparecida: Ideias e Letras, 2007. 334p.

GERGEN, K. J. The social constructionist movement in modern psychology. **American psychologist**. 1985, v. 40, n. 3, p. 266-275.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176p.

GONZÁLEZ REY, F. La subjetividad: su significación para la ciencia psicológica. In: FURTADO, O.; GONZÁLEZ REY, F. (Org). **Por uma epistemologia da subjetividade**: um debate entre a teoria sócio-histórica e a teoria das representações sociais. 1.ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. 105p. p.19-42.

GONZÁLEZ REY, F. As representações sociais como produção subjetiva: seu impacto na hipertensão e no câncer. **Psicologia**: teoria e prática. [S.I.], v. 8, n. 2, p. 69-85, 2006.

GRISCI, C. L. I. Dos corpos em rede às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito. **Revista de administração contemporânea** [online]. 2003, vol.7, n.1, pp. 87-108.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Tradução de Mary Cardoso. 1.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981. 210p.

GUTIERREZ, G. L. Autogestão de empresas: considerações acerca de um modelo possível. **Revista de Administração de empresas** [S.I.], v. 28, n. 2, p. 7-19, 1988.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis, Vozes, 1987. 163p.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. 7.ed. São Paulo: Loyola, 1998. 349p.

HIRATA, H. **Nova divisão sexual do trabalho**: um olhar voltado para a empresa e a sociedade. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002. Caps. 11, 12 e 13.

JOHNSON, P. Whence democracy? A review and critique of the conceptual dimensions and implications of the business case for organizational democracy. **Organization**, v. 13 (2): 245-274, 2006.

KALLINIKOS, J. Work, Human Agency and Organizational Forms: An Anatomy of Fragmentation **Organization studies** 2003; 24; 595-618.

KELLY, G. M. Employment and concepts of work in the new global economy. **International labour review** [S.I.], v. 139, n. 1, p. 5-32, 2000.

LANCMAN, S; UCHIDA, S. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2003, vol. 6, pp. 79-90

LECHAT, N. M. P.; BARCELOS, E. D. S. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. **Revista katálysis** [S.I.], v. 11, p. 96-104, 2008.

LIBONI, M. T. L. **A empresa de autogestão**: uma visão psicossocial. Maringá, Universidade Estadual de Maringá, 2002. 126p.

LOURENÇO, M. L. **Cooperativismo e subjetividade**: um estudo das dimensões da autogestão, do tempo e da cultura solidária. Curitiba: Juruá, 2008. 94p.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de administração contemporânea** [S.I.], v. 7, p. 51-73, 2003.

MACKE, J. Organização do trabalho e inovações sistêmicas: um panorama histórico das mudanças na natureza do conhecimento. **Revista eletrônica de administração**. v. 11, n. 4, jul./ago. 2005. p. 1-19.

MCCABE, D. Individualization at work?: Subjectivity, teamworking and anti-unionism. **Organization**. [S.I.], v. 14, n. 2, p. 243-266. mar 2007.

MEDEIROS. P. H. R. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. **Organizações e sociedade**. [online]. v.13; n.37 – abr./jun., 2006.

MICHAEL, M. Constructing a constructive critique of social constructionism: finding a narrative space for the non-human. **New ideas in psychology**. 1996, v. 14. n. 3. p. 209-224.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. RAE – **Revista de Administração de Empresas**. v. 41. São Paulo: FGV/EAESP, jul./set. 2001.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & sociedade** [S.I.], v. 19, p. 47-56, 2007.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELLOS, I. F. F.; WOOD JUNIOR, T. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de empresas** [S.I.], v. 33, n.5, p. 68-87, 1993.

NARDI, H. C.; TITTONI, J.; BERNARDES, J. S. Subjetividade e trabalho. In: CATTANI, A. D. (Org.). **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 302-308.

NARDI, H. C.; YATES, D. B. ; FERNANDES, J. M.; RODRIGUES, M. C.. Subjetividade e solidariedade: a diversidade das formas de implicação dos jovens na economia solidária. **Psicologia: reflexão e crítica** [S.I.], v. 19, p. 320-328, 2006.

O'DOHERTY, D.; WILLMOTT, H. Debating Labour Process Theory: The Issue of Subjectivity and the Relevance of Poststructuralism. **Sociology**. [S.I.], v. 35, n. 2, p. 457-476, May 1, 2001 2001.

OLIVEIRA, F. D. Os sentidos do cooperativismo de trabalho: as cooperativas de mão-de-obra à luz da vivência dos trabalhadores. **Psicologia e sociedade** [S.I.], v. 19, p. 75-83, 2007.

PEREIRA, M. C. C. Da subordinação à associação: sindicalismo e Economia Solidária. In: Congresso Brasileiro de Sociologia, 16., 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CBS, 2009. p. 1-21.

PINTO, J. R. L. **Economia solidária**: de volta à arte da associação. 1.ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. 196p.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos**: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995. 348p.

ROBAQUIM, A.; QUINTAES, R. A. Autogestão: alternativa socialista para o capitalismo. **Revista de administração de empresas**. [S.I.], v. 12. n.3. p. 96-99, 1972.

ROCHA, D.; DEUSDARA, B. Análise de conteúdo e análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Alea**, Rio de Janeiro. v. 7. n. 2. dec. 2005.

RUFINO, S. Qualidade de vida de trabalhadores de empresas autogestionárias. In: Encontro nacional de engenharia de produção, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEGEP, 2002. p. 1-8.

SANTOS, M. de S. A subjetividade operária: algumas considerações iniciais. **Caderno CRH**, Salvador, n. 37. p. 277-287, jul./dez. 2002.

SCOTT, J. . O enigma da igualdade. **Estudos Feministas**. Florianópolis. 13 (1). n. 216. jan.abr, 2005.

SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **O que é economia solidária?** Disponível em: <http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/ecosolidaria_oque.asp>. Acesso 22 jul. 2009.

SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES EM ECONOMIA SOLIDÁRIA – SIES. **Relatório nacional**. Disponível em:<<http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies.asp#>>. Acesso 22 jul. 2009.

SINGER, P. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In SINGER, P.; SOUZA, A. R. de. **A economia solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2003. 360p.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. 2.ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2006. 127p.

SPINK, M. J. **Práticas discursivas e produção do sentido no cotidiano**. 3.ed. São Paulo: Editora Cortez, 2004. 296p.

SOUSA SANTOS, B. de. **Um discurso sobre as ciências**. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2009. 92p.

TITTONI, J. Subjetivação e trabalho: reflexões sobre a economia solidária. In: Congresso luso-afro-brasileiro de ciências sociais, 8., 2004, Coimbra. **Anais...**Coimbra: CES, 2004. p. 1-17.

TOWNLEY, B. Foucault, Power/Knowledge and its relevance for human resource management. **Academy of Management Review**. 1993. v.18. n. 3. p.518-545.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1989. 204p.

TRAGTENBERG, M. **Sobre educação, política e sindicalismo**. 3.ed. São Paulo: Editora UNESP, 2004. 216p.

VENOSA, R. A institucionalização de tipologias organizacionais. Um estudo de caso: a autogestão na Iugoslávia. **Revista de administração de empresas**.

[S.I.], v. 22, n.2, p. 23-36, 1982.

VIETA, M. The Social Innovations of Autogestión in Argentina's Worker-Recuperated Enterprises. **Labor studies journal** [S.I.], v. 35, n. 3, p. 295-321, September 1, 2010 2010.

WALLERSTEIN, I. **Utopística** ou as decisões históricas do século vinte e um. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003. 120p.