ECONOMIA SOLIDÁRIA, COOPERATIVAS, AUTOGESTÃO E BUSCAS POR NOVOS SENTIDOS E FORMATOS PARA O TRABALHO.

Thales Paradela, DSc.
Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ/FEN/DEIN
thales@visar.com.br
Francisco José de C. M. Duarte, DSc.
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ/COPPE/PEP
duarte@pep.ufrj.br

Resumo: *É a Economia Solidária um novo modo de produção capaz de reconstruir os sentidos do trabalho? A perspectiva da autogestão pode ser relacionada com o amadurecimento de uma nova cultura produtiva? É a cooperativa de produção uma nova concepção organizacional que dá corpo a novos sentidos para o trabalho? Nesse texto não se pretende responder estas perguntas, mas antes, formulá-las com base em alguns de seus fundamentos teóricos confrontados com as experiências práticas mais recentes. O texto pretende antes sugerir a atividade de trabalho real como um ponto de vista importante para formular essas perguntas.*

Palavras-chave: Autogestão, Cooperativas, Projeto Organizacional, Ergologia.

Breves notas iniciais: *Não me aproximei do tema das cooperativas pelos livros. Lembro,-me de uma não tão distante tarde de quinta-feira em que fora convidado pelo prof. Miguel de Simoni para um sarau. Poemas na cabeça e no coração, figurino e maquiagem na mochila, partimos; destino: complexo de presídios de Bangu. Miguel trabalhava junto com outro aluno na organização de uma cooperativa de trabalho de presos em regime semi-aberto. Quixote, Sancho, moinhos de ventos e grades reais. O sarau foi um presente: para nós (os de fora). A cooperativa não foi adiante. Fracasso? Sim, como sempre – Não, como sempre, já não éramos mais os mesmos, como nunca. O mistério seguiu seu curso e um dia um amigo não sabia o que fazer com a fábrica que herdara. Já não éramos os mesmos e aquele sarau de alguns anos antes reiniciou-se como se estivesse apenas encantado por alguns anos.*

1. INTRODUÇÃO: O NASCIMENTO DAS COOPERATIVAS INDUSTRIAIS BRASILEIRAS E O PROJETO ORGANIZACIONAL

A realidade das experiências de criação de cooperativas autogeridas no setor industrial brasileiro a partir da década de 80 revela que, em sua maior parte, as cooperativas são criadas em situações de urgência, em função de uma contingência de falência (HOLZMANN, 2001). Nessas condições, as cooperativas recém natas se deparam com inúmeras dificuldades. Além da já crítica situação estratégico-financeira que caracteriza o contexto de falência que, em geral, precede a formação da cooperativa, percebe-se a falta de um projeto organizacional específico que permita a transição entre os dois formatos de funcionamento distintos: antes e depois da formação da cooperativa. Isto tem gerado um comportamento ambíguo dentro de boa parte das cooperativas, onde os novos conceitos de autogestão se misturam com os antigos paradigmas do funcionamento capitalista básico da empresa antes da autogestão (IBASE, 2001). Isso se dá sem uma reflexão mais aprofundada sobre as possibilidades de configuração do próprio formato da organização. Com isso, muitas empresas não conseguem potencializar as virtuais vantagens competitivas advindas da introdução de novos conceitos autogestionários de forma organizada.

Dentro desta perspectiva, a busca de um formato organizacional típico da autogestão é parte integrante desses novos conceitos autogestionários e uma necessidade para sua difusão, uma vez que tende a orientar de forma mais coordenada as atividades estruturadas sob a nova lógica cooperativa emergente (PARADELA, 2004). Em nossas recentes pesquisas sentimos a necessidade de uma investigação mais específica acerca das metodologias de projeto organizacional que possam dar suporte à criação de pequenas indústrias autogeridas, projetos onde a perspectiva da atividade de trabalho real (seus conteúdos e significados) pudessem ser também uma orientação de projeto importante. A proposta aqui apresentada em linhas gerais baseia-se em uma demanda prática real e específica, que orientou nossas recentes pesquisas e permitiu estudar o tema sob condições favoráveis. Trata-se da possibilidade de transição de comando em uma pequena indústria metal-mecânica, localizada no estado do Rio de Janeiro, de seu atual e único dono para o corpo de trabalhadores atuais da empresa. Esse caso traz de especial, além do fato da idéia ter surgido na cúpula da empresa, o fato da empresa não se encontrar em crise financeira, nem apresentar pendências judiciais de qualquer espécie, o que abre espaço para a elaboração de um projeto organizacional prévio para esta possível futura empresa autogerida. Este caso prático, de certa forma, delineia e situa um pouco mais nossas referências empíricas no âmbito das cooperativas industriais de produção no Brasil, embora o esforço de diálogo com a reflexão teórica mais abrangente sobre o tema tenha sempre sido buscado como fundamento em nossa reflexão, sendo organizado através de três perguntas-provocações em linha dedutiva no sentido da busca de relações mais específicas entre o modo organizacional típico da produção em economia solidária e a atividade real de trabalho e seus sentidos (expressos em atividades reais de trabalho). São elas: *É a Economia Solidária um novo modo de produção capaz de reconstruir os sentidos do trabalho? A perspectiva da autogestão pode ser relacionada com o amadurecimento de uma nova cultura produtiva? É a cooperativa de produção uma nova concepção organizacional que dá corpo a novos sentidos para o trabalho?*

1 - É A ECONOMIA SOLIDÁRIA UM NOVO MODO DE PRODUÇÃO CAPAZ DE RECONSTRUIR OS SENTIDOS DO TRABALHO?

Embora de força retórica e provocativa não desprezível (do ponto de vista da reflexão), esta pergunta traz em si algumas armadilhas perigosas na aproximação tanto do tema do trabalho humano quanto da perspectiva da economia solidária. De antemão, convém explicitar que a busca de uma resposta para essa questão interdita mesmo a própria necessidade de sua formulação.

1.1 - A primeira armadilha viria do conceito de sentido do trabalho.

> "Ele pode significar a forma pela qual homens e mulheres conseguem garantir sua subsistência e sobrevivência. Pode significar, também, a atividade que coloca em contato várias pessoas e possibilita a criação de laços sociais e afetivos de união (ou desunião) Pode ser também a oportunidade para que cada um desenvolva a sua habilidade técnica maior. Pode ainda significar o ponto de referência de cada pessoa para se situar no seu contexto social e histórico. (...) Pode ser tudo isso e mais alguma coisa. (...) Esse é o leque que se abre para cada ser humano: a possibilidade de entender o trabalho de várias e diferentes maneiras" (De SIMONI, 1996).

Assim, a possibilidade de perscrutar diferentes possibilidades de "sentidos" para o trabalho, sempre de forma singular (subjetiva e socialmente) é muito mais profícua que a busca por um sentido anterior e fundamental. Em seu livro "Os sentidos do trabalho" o professor Ricardo Antunes (1999) aborda a questão de diferentes pontos de vista, nos quais a perspectiva da dimensão sociológica do trabalho assume caráter relevante. Segundo ANTUNES,

> "O trabalho é a forma fundamental, mais simples e elementar daqueles complexos cuja interação dinâmica constitui-se na especificidade do ser social.(...) O trabalho tem, quer em sua gênese, quer em seu desenvolvimento, em seu *ir-sendo* e em seu *vir-a-ser*, uma

> intenção ontologicamente voltada para o processo de humanização do homem em seu sentido amplo."

Se de certa forma o trabalho assume sentido enquanto "práxis social interativa" através da significância atingida a partir da vida desse homem em seu sentido amplo (socialmente remetido na perspectiva de ANTUNES), por outro lado ele permite também aproximar algumas dimensões do sentido da vida desse homem. Trata-se não apenas do sentido DO trabalho, mas também do sentido PELO trabalho. "E a busca de uma vida cheia de sentido, dotada de autenticidade, encontra no trabalho seu *lócus primeiro* de realização. A própria busca de uma vida cheia de sentido é socialmente empreendida pelos **seres sociais** [grifo nosso] para sua auto-realização individual e coletiva" (ANTUNES, 1999).

Já o professor Miguel de Simoni (1996) buscou aproximar-se desse "misterioso" trabalho a partir de uma perspectiva que ele "definia" como "tradicional" (com base na tradição). Mesmo sem abandonar as dimensões histórico-sociológicas, De SIMONI aproximava-se da questão sob o ângulo da "pessoa", encontrando na "vocação" e no "sentido sagrado" do trabalho pontos de reflexão importantes. Se para De SIMONI a "vocação" define não apenas uma descoberta de determinado escopo a balizar a amplitude do trabalho, mas antes um percurso (vivo e no curso da vida) que permite dialeticamente a co-construção do objeto (trabalho) e do sujeito (trabalhador), é exatamente quando percebido em sua dimensão "sagrada" que este percurso adquire seu sentido radical. Além do "aspecto utilitário" do trabalho, sua reflexão "aponta para o sentido transcendental do trabalho como forma de aproximação do criador. (...) [Sendo que no limite,] quando visto como uma forma de aproximação dos outros, como um modo de compartilhar - ou seja, um ato de solidariedade amorosa – o trabalho morre enquanto função humana e renasce como Graça Divina" (De SIMONI, 1996).

Em tempo, ambos os autores afirmam que se o trabalho permite ao ser (social ou "pessoa") aproximar alguma coisa de sentido da própria vida, ele não é em si a própria vida. "Dizer que uma vida cheia de sentido se resume exclusivamente ao trabalho, seria um completo absurdo" (ANTUNES, 1999).

1.2 – A segunda armadilha: o conceito de economia solidária

O professor Paul Singer talvez seja o principal estudioso da economia solidária no Brasil, tendo sido o primeiro a ocupar o posto de comando na SENAES (Secretaria Nacional de Economia Solidária, subordinada ao Ministério do Trabalho). Para SINGER (2001) a **economia solidária** trata-se de um determinado modo de produção e distribuição de riquezas.

Segundo o autor (2001, p.2), a economia solidária "surge como um modo de produção alternativo ao capitalismo", tendo como principais atores aqueles marginalizados ou insurgentes frente ao sistema capitalista. Em sua estrutura "a economia solidária casa o princípio da unidade entre posse e uso dos meios de produção e distribuição (da produção simples de mercadorias) com os princípios de socialização destes meios (do capitalismo)" (2001, p.2). Ressalta ele (2001, p.3) que não se trata de um modelo híbrido entre o capitalismo e a produção simples de mercadorias, mas antes, "uma síntese que supera ambos".

Economia Social (no Canadá), Economia Solidária (na Europa), Economia Popular Solidária (no Brasil), são diferentes denominações que podem ser encontradas para tentar abarcar o conjunto de proposições econômicas de nova ordem que se encontram por sob esses amplos guarda-chuvas. Mais do que denominações diferentes, esses conceitos acabam por privilegiar particularidades de manifestação dessas ordens econômicas em diferentes regiões, privilegiando atores distintos conforme a singularidade de cada movimento. A fim de buscar uma conceituação mais genérica que permita transitar por essas especificidades sem perder o foco dos fundamentos da prática econômica que são reorientados, FRANÇA FILHO & LAVILLE (2004) buscam na sociologia econômica um aporte histórico para a construção desse conceito. Os autores consideram que a Economia dita

Solidária distingue-se da Economia Capitalista Pura na medida em que reintegra o processo econômico numa determinada ordem social, enquanto um de seus elementos constituinte, mas também subordinado a essa ordem. A reintegração deriva do fato histórico observado pelos autores da autonomização do "mercado" ao longo da consolidação do capitalismo enquanto modo de produção hegemônico. Nesse processo o "mercado" ganha autonomia e "descola" das bases sociais onde se pratica a economia para poder ampliar suas bases de funcionamento segundo suas regras próprias, submetendo a ordem social a essas regras em caráter de subordinação, num moto-contínuo onde a reprodução do capital assume um papel central, quase como um fim em si mesma. A Economia Solidária portanto não desconstrói portanto todos os fundamentos de funcionamento do "mercado" mas o insere em relação dialógica com a construção social em que se inserem as práticas econômicas, o que em termos práticos pode assumir inúmeros formatos dependendo exatamente dessas construções sociais.

Entre os principais resultados da economia solidária, enquanto processo histórico em construção, SINGER (2001, p.4) destaca:

- trabalhadores se organizam como produtores associados tendo em vista manterem-se e reintegrarem-se a divisão social do trabalho em outras condições;
- pequenos produtores se associam para comprar e vender em conjunto, visando economias de escala;
- assalariados se associam para adquirir em conjunto bens e serviços, visando economias de escala;
- pequenos produtores e assalariados se associam para reunir suas poupanças em fundos que permitam conseguir empréstimos e financiamentos com juros baixos e
- os mesmos criam associações mútuas de seguro, cooperativas de habitações e etc...

A economia solidária vem apresentando diversos exemplos históricos de sua manifestação nos últimos séculos. Enquanto base ideológica, ela encontra-se em constante transformação, o que é uma característica própria de seu caráter dinâmico e de aplicação social pelas bases. Ainda assim, é possível identificar contribuições decisivas ao seu desenvolvimento nos autores do chamado socialismo utópico da primeira metade do século XIX, tais como: Fourier, Buchez, Proudhon, Owen, etc... (SINGER, 2001, p.3).

A identificação de uma parcela importante de suas bases teóricas entre os autores do socialismo utópico caracteriza uma relação dialógica entre a economia solidária e o capitalismo. Ela se desenvolve, enquanto ideologia e aplicação prática, em paralelo ao capitalismo, discutindo-o e se apresentando como alternativa. SINGER concorda com esse argumento quando afirma que "uma empresa solidária surge não só para permitir ganhos aos sócios, mas como criação dos trabalhadores em luta contra o capitalismo" (2001, p.10). Mesmo que as experiências produtivas se dêem nos interstícios do contexto capitalista, sem necessariamente desarticulá-lo, o autor (2001, p.7) acredita[1] que se trata de uma mudança significativa por três razões: o aprendizado em autogestão é necessário e fundamental para a superação do capitalismo; a economia solidária melhora para o cooperador as condições de trabalho; e o surgimento e fortalecimento da economia solidária reforçam o poder de luta dos trabalhadores. Identificar o desenvolvimento da economia solidária como um modo de produção cujos fundamentos não se alinham necessariamente ao capitalismo, tal qual ele se manifesta atualmente, parece razoável. Contudo pensá-la como ponte para o socialismo (nos moldes de suas experiências históricas do século XX) pode ser precipitado. A economia solidária é uma

[1] Uma posição contrária pode ser vista em: LUXEMBURG, Rosa. ***Reforma ou revolução.*** São Paulo: Flama, 1946.

formulação viva e dinâmica, se transformando diariamente através de inúmeras práticas ao redor do mundo e não apresenta um formato determinado de organização social, conquanto consiga afirmar com certa clareza seus princípios. O grupo de trabalho para economia solidária do Fórum Mundial Social de 2001[2] (GTES – FSM, 2001, p.10) explicita esses princípios da seguinte forma:

> *"A economia solidária, em suas diversas formas, é um projeto de desenvolvimento destinado a promover as pessoas e coletividades sociais a sujeito dos meios, recursos e ferramentas de produzir e distribuir riquezas, visando a suficiência em resposta às necessidades e o desenvolvimento genuinamente sustentável. Os valores centrais da economia solidária são o trabalho, o saber e a criatividade humanos e não o capital e sua propriedade."*

1.3 – O enfrentamento das armadilhas

Mesmo diante da multiplicidade, multifaceamento e dinamismo dos conceitos de Economia Solidária e Sentido do Trabalho é possível arriscar-se na construção, não de uma ponte que parta de determinado ponto de um conceito e chegue a um determinado ponto em outro conceito, mas de uma área difusa de influência mútua.

Ambos os autores destacados para trazer à baila a discussão acerca dos sentidos do trabalho enfatizam que a construção desses sentidos está submetida ao contexto sócio-político-histórico-econômico-cultural onde se singularizam as experiências reais de trabalho humano. Destacam mesmo esses autores ser o trabalho um elemento basal constitutivo desse contexto numa relação ao mesmo tempo determinante-determinado. Entretanto, ambos destacam que o trabalho não o único determinante deste contexto, tampouco seja por ele inteiramente determinado. Dentro de sua dimensão subjetiva e coletiva específica, o trabalho seria um fenômeno sempre singularizado e específico.

Sendo assim, se economia solidária pode ser encarado como um modo de produção específico ela tem sim o potencial de ajudar a formulação de novos sentidos para o trabalho. Quanto mais não seja, ela teria como potencial a abertura de espaço para que estes possíveis novos sentidos sejam construídos na intersubjetividade e nas interconexões sociais derivadas da atividade real de trabalho. Bem, mas isso todo e qualquer eventual modo de produção o teria. Certo, mas o que a economia solidária tem de mais específico nesse ponto talvez seja o reposicionamento da dimensão econômica dentro de uma ordem social mais ampla. Nesse sentido, sem a autonomização do mercado que "descola" da ordem social e passa a ser em si uma ordem própria, a economia solidária permitiria um maior espaço de influência da ordem social sobre a ordem econômica, seus modos produtivos e, por conseguinte, ao trabalho humano nestes modos produtivos. Isso vai ao encontro do posicionamento de De SIMONI e ANTUNES no que tange a ação constitutiva basal do trabalho na trama social.

Entretanto, toda essa discussão teórica proposta neste item precisa ser singularizada e confrontada com a realidade da atividade de trabalho e como ela se apresenta face dessa discussão (na maioria das vezes ignoradas pelas pessoas que trabalham através da economia solidária).

2 - A PERSPECTIVA DA AUTOGESTÃO PODE SER RELACIONADA COM O AMADURECIMENTO DE UMA NOVA CULTURA PRODUTIVA?

Dentro da economia solidária, a **cooperativa** ocupa o papel central como sua unidade típica de produção, em acordo com os resultados propostos por SINGER apresentados acima. SINGER

[2] Durante o 2º Fórum Social Mundial (Porto Alegre, 2001) foi realizado um amplo seminário com experiências ao redor do mundo e que gerou um compêndio de artigos intitulado: "Economia Popular Solidária: alternativa concreta de radicalização da democracia, desenvolvimento humano, solidário e sustentável".

(2001, p.3) resume os princípios organizativos da cooperativa de produção por: posse coletiva dos meios de produção pelos trabalhadores; gestão democrática da empresa por participação direta ou representação; repartição da receita líquida entre os cooperados segundo critérios negociados e a distribuição do excedente anual (chamado "sobras") pelos cooperados, também segundo critérios negociados. Destaca ele ainda que a cota básica de capital de cada cooperado não é remunerada. Dessa definição se depreende que o modelo de gestão da cooperativa caracteriza a gestão direta por parte dos trabalhadores cooperativados, ou **autogestão**. A ANTEAG (Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão) define a autogestão como "um modelo de gestão onde o controle da empresa e das decisões é exercido pelos trabalhadores" (2001, p.51). Desta forma, em essência, os termos empresa de autogestão e cooperativa acabam se confundindo no uso cotidiano. A rigor, toda cooperativa deveria ser uma organização autogerida[3] e é este o sentido que os termos assumem neste texto. Desta forma, ao pensar um projeto de organização gerida pelos trabalhadores (autogestão), pensa-se na formação de uma cooperativa de produção, que é uma das modalidades da economia solidária.

Cabe aqui uma distinção importante em relação ao conceito de autogestão no sentido em que ele é utilizado neste texto. O conceito de autogestão social amplamente encontrado nas teorias anarquistas (WOODCOCK, 2002), e que na Espanha durante um breve período após a revolução da década de 30 do século passado teve sua experiência prática mais emblemática, é muito mais amplo do que o conteúdo específico a ele atribuído nesta pesquisa. Devido ao foco proposto nesta pesquisa, a autogestão é abordada como um modo de gestão e posse dos meios de produção pelos trabalhadores, que tem na cooperativa de produção sua representação jurídica mais clássica, não atingindo necessariamente o funcionamento social como um todo.

Retomando a questão deste item, importa perscrutar que mudanças efetivas podem ser percebidas na prática nas experiências autogestionárias, sobretudo aquelas industriais no caso de nossas pesquisas, com força de ampliação das possibilidades de construção se sentidos para o trabalho. SINGER (2001, p.15) afirma que "há diversos estudos que mostram a enorme dedicação de suportar sacrifícios por parte dos trabalhadores com o objetivo de gerar trabalho e renda via economia solidária". Esta condição pode ser atribuída, em parte ao reconhecimento de posse dos resultados do processo produtivo – o que tenderia a aumentar o seu ganho na medida em que melhorasse o seu trabalho – e em parte ao aumento de satisfação pessoal desses trabalhadores – o que se refletiria em aumento de motivação e, por conseguinte, dedicação. Este último ponto acerca da satisfação pessoal, segundo SINGER (2001, p.15), está alicerçado na construção de uma nova ordem de inserção social desse trabalhador, na qual

> "o entusiasmo e o empenho manifestado pelos trabalhadores não fica sem recompensa. Para pessoas humildes, que sempre foram estigmatizados por serem pobres, [...] a experiência cooperativa enseja verdadeiro resgate de cidadania. Ao integrar a cooperativa, muitos experimentam pela primeira vez em suas vidas o gozo de direitos iguais para todos, o prazer de poderem se exprimir livremente e de serem escutados e o orgulho de perceber que suas opiniões são respeitadas e pesam no destino coletivo."

Esta afirmativa contundente trata-se de uma pista crucial para entender a "força" de sobrevivência dessas organizações Entretanto, essa última afirmativa, ainda que emocionante, precisa ser relativizada ao buscar-se entender o fenômeno como um todo. Não que esse fenômeno não ocorra, não é isso que dizem as pesquisas, porém ele ocorre de forma não uniforme em relação à abrangência entre os cooperativados e intensidade. Além disso, seria importante aprofundar as observações para tentar identificar os desdobramentos práticos desse "sentimento" em termos dos conteúdos e estratégias da atividade de trabalho desses cooperativados, bem como seus impactos nas novas práticas gerenciais desenvolvidas pela empresa, o que, em última análise, acaba sendo

[3] O caso de falsas cooperativas que buscam "driblar encargos sociais", precarizando o trabalho, é um tema importante que vem sendo estudado e não será tratado neste texto.

responsável pelo desempenho das organizações. Esta questão do desempenho das organizações autogeridas é importante pois estas experiências costumam se dar no interior dos sistemas capitalistas, em concorrência aberta e sendo a manutenção da sobrevivência das cooperativas um desafio complexo, como será descrito posteriormente. Nesse sentido uma pesquisa[4] realizada pelo IBASE (2001) em parceria com a ANTEAG pode ajudar a compreender melhor o conteúdo das transformações que ocorrem com a introdução do modelo autogestionário de produção.

A busca da pesquisa por aprofundar os conhecimentos no que tange a relação entre estrutura e cultura nas iniciativas autogestionárias parte do princípio de que essa relação estrutura-cultura "deve ser encarada como se orientando por uma determinação recíproca" (2001, p.15). Contudo, como o foco não raramente se concentra em estudos acerca das mudanças institucionais enquanto geradoras de novos comportamentos (em caráter geralmente descritivo), essa pesquisa buscou investigar algumas implicações valorativas decorrentes dessas mudanças. Para tal, ela busca

> "incorporar as contribuições da antropologia para o estudo da cultura na contemporaneidade. Isso implica em reconhecer que qualquer interpretação aceitável sobre os indivíduos não pode prescindir da investigação de como eles descrevem a si mesmos e ao mundo." (p.16)

Por esta razão é que o ponto de partida é a comparação da auto-referência dos trabalhadores em relação a temas específicos que permitam um tratamento quantitativo comparável. Em um segundo momento, através do refino dessas percepções través de verbalizações e comprovações, uma fase qualitativa ajuda a sustentar as percepções da pesquisa.

A pesquisa revela que a reorientação da relação capital-trabalho advinda da passagem do modo de produção capitalista clássico para o modo autogestionário provoca uma mudança da relação entre os trabalhadores e seu trabalho (em termos de processos e resultados), a empresa os outros trabalhadores. Essa mudança é vista como positiva para a maioria dos trabalhadores como demonstram alguns dados que se seguem:

- 75% dos trabalhadores acreditam que "é melhor trabalhar para si do que para o patrão;
- 72% dos trabalhadores não querem trocar a cooperativa por um emprego com estatuto formal e o mesmo nível de remuneração;
- 68% dos trabalhadores dizem ter vontade de participar da gestão da empresa, enquanto 61% afirmam que não possuíam essa vontade antes da cooperativa;
- 83% dos trabalhadores dizem que existe uma colaboração entre trabalhadores de diferentes funções, enquanto 73% dizem que não existia essa participação antes da cooperativa e
- 66% dos trabalhadores dizem que mudaram sua forma de trabalhar depois da cooperativa. 37% dizem que o efeito desta mudança é uma maior disponibilidade e um maior compromisso com a empresa.

Se o modelo cooperativo é visto como positivo por boa parte dos trabalhadores, a transição entre esses modelos não é de forma alguma trivial. A ruptura da antiga forma de funcionamento da organização, ao mesmo tempo em que gera oportunidades de rearranjos mais adequados a diferentes ambições dos trabalhadores, por outro lado provoca uma certa angústia em parte desses trabalhadores que perdem uma base de referência organizacional antes de construírem outra que a substituísse. De uma certa forma, a antiga condição de empregado continua viva no que tange o respeito à hierarquia e disciplina. Um dado interessante revela que quase 20% dos trabalhadores afirmam ter aumentado o sofrimento psíquico após a formação da cooperativa, ou nas palavras de um deles "eu preferia antes quando eu não tinha que me preocupar". Essa "preocupação" refere-se

[4] Estudo antropológico-etnográfico realizado em treze empresas autogestionárias do Rio Grande do Sul, em diversos setores de atividade econômica, abarcando cerca de 400 trabalhadores.

sobretudo à gestão da empresa que muitas vezes é encarada como um aumento do conteúdo de sua atividade de trabalho, um trabalho "extra" além daquele operacional que é mais facilmente reconhecido em sua legitimidade. De fato isso revela uma certa ambigüidade, sobretudo caso sejam comparadas essas percepções com os dados a seguir sobre a participação dos trabalhadores na gestão das empresas autogestionárias:

- 59 % dos trabalhadores dizem que participam das decisões da empresa;
- 24% dos trabalhadores não conhecem quais são as atividades de gestão da empresa;
- 91% dos trabalhadores dizem que procuram aumentar sua competência. 43% dizem que fizeram, pelo menos, um curso de formação nos últimos dois anos.

A partir de um amplo quadro de avaliações a pesquisa do IBASE busca ampliar a compreensão na direção das possíveis mudanças em nível de valores para os trabalhadores. Uma possibilidade encontrada é o fato do trabalhador passar a fazer uma ligação do seu futuro com o futuro da empresa, o que pode indicar um passo para a superação da dicotomia capital-trabalho. Uma segunda percepção dá conta do reconhecimento por parte dos trabalhadores da existência de diferentes pontos de vista e conflitos internos como elementos intrínsecos a um jogo político na gestão de uma cooperativa. Isso faz com que muitos demonstrem uma disposição para deixar flexível sua posição individual.

No mesmo sentido, a pesquisa buscou também avaliar se seria possível identificar algum impacto das mudanças sobre a vida dos trabalhadores além dos limites da cooperativa. No que se refere à difusão das idéias autogestionárias, a pesquisa consegue identificar uma proposição entre as empresas de estreitar os contatos a fim de permitir uma maior troca de experiências com outras empresas autogestionárias, além da disposição em difundir o modelo de produção e dar orientações a novas iniciativas autogestionárias. As experiências de diálogo, participação e negociação dentro da empresa não raramente são estendidas à vida familiar de boa parte dos trabalhadores nas empresas autogestionárias, segundo revela a pesquisa. Quanto à inserção social mais ampla, 63% dos trabalhadores dizem que mudaram seu comportamento, sendo 19% mais calmos, 18% mais responsáveis e 16% mais solidários. A pesquisa identifica ainda trabalhadores que após a experiência em empresas autogestionárias aumentaram sua participação em outras associações civis, tais como partidos políticos, sindicatos, associações de bairros, ONGs... Trata-se de um quadro que leva a perceber uma mudança da percepção individual desses trabalhadores face à sua atividade de trabalho e, através dela, face à sociedade de uma forma mais ampla, ou, nas palavras de um deles "nós recuperamos nossa dignidade".

Vale ressaltar que esses dados são distribuídos de forma não homogênea entre as empresas e dentro de cada uma delas. Existem empresas onde é possível distinguir uma maior maturidade do projeto autogestionário do que em outras. Existem dentro da mesma empresa trabalhadores mais identificados a esse projeto que outros. Entretanto, no que é possível generalizar algumas percepções desta pesquisa, pode-se considerar que ela sugere que a reorientação da relação capital-trabalho faz com que os trabalhadores modifiquem sua representação acerca de sua atividade de trabalho, podendo alterar comportamentos dentro e fora das cooperativas, o que permite identificar alguns elementos potencialmente formadores de uma cultura autogestionária com influência na atividade humana em seu sentido mais amplo.

3 – É A COOPERATIVA DE PRODUÇÃO UMA NOVA CONCEPÇÃO ORGANIZACIONAL QUE DÁ CORPO A NOVOS SENTIDOS PARA O TRABALHO?

Para entender o que seria uma concepção organizacional para as cooperativas industriais de produção, convém aproximar-se do tema a partir de uma referência histórica recente do contexto brasileiro. A gênese mais comumente percebida de uma cooperativa industrial brasileira encerra algumas características que balizam seu crescimento e define suas potencialidades. No início, "a

própria idéia de se juntar e organizar uma atividade econômica coletiva, à base de participação igualitária nas decisões e no capital, não era familiar à grande maioria dos sem trabalho" (SINGER, 2001, p.14), que eram importantes agentes potenciais para a criação das cooperativas. De uma forma geral, os trabalhadores que comumente formam uma cooperativa industrial têm, em geral, pouco conhecimento gerencial e pouca capacidade de investimento. Esses fatores apontam para a necessidade não rara de patrocínio de apoiadores externos para o surgimento das cooperativas (SINGER, 2001, p.10). Além disso, há a necessidade de bases de sustentação às cooperativas que incluam "fontes de financiamento, redes de comercialização, assessoria técnico-científica, formação continuada dos trabalhadores e apoio institucional e jurídico" (SINGER, 2001, p.11). De fato, atualmente, "a maioria das cooperativas ainda dependem muito das entidades que as gestaram e continuam acompanhando" (SINGER, 2001, p.14).

O que essas características do nascimento de boa parte das cooperativas no Brasil demonstram é que não é simples pensar em formação de cooperativas em setores mais intensivos em capital, sendo menos difícil essa formação no caso de cooperativas de trabalho (vendem serviços e não possuem capital próprio além da força de trabalho) ou cooperativas de produção em bases mais artesanais. Para formar uma cooperativa industrial em situações de funcionamento normal da indústria, ou o governo age politicamente desapropriando e redistribuindo o capital – o que não é o caso no Brasil, nem figura nas orientações fundamentais da economia solidária –, ou os cooperados precisam comprar a indústria5. A opção que o processo histórico do cooperativismo brasileiro encontrou se deu, em geral, fora do contexto de funcionamento normal da indústria: nos casos de falência. Nesta situação limite em que a indústria não tem como continuar operando e os trabalhadores são credores dessa massa falida, a alternativa de ficar com os bens de capital da empresas em troca das dívidas trabalhistas surge como forma dos trabalhadores tentarem "salvar" seus empregos. Por isso, no contexto industrial brasileiro, HECKSHER (2002, p.11) afirma que o ressurgimento de idéias associativas "teve sua motivação muito mais na alternativa ao desemprego do que em uma motivação ideológica de negação do capitalismo". Portanto, a "reinvenção" do cooperativismo no Brasil na década de 90 surgiu, não como um projeto, mas como uma solução contingencial em face de uma situação de emergência (SINGER, 2000, p.85). Na verdade, no caso brasileiro, a "opção" pela cooperativa não pode ser considerada em sua gênese um vislumbramento de oportunidade histórica para implantação de modelos associativos, mas antes como única saída viável de baixo custo para evitar o fechamento de uma fábrica. Esta é a opinião de HOLZMANN (2001, p.28) ao estudar o emblemático e pioneiro caso da indústria de fogões Wallig, de Porto Alegre, que faliu em 1981 e cuja concepção ela descreve da seguinte maneira:

> "A comissão de funcionários passou a examinar as possibilidades de organizar uma nova empresa que viesse a pertencer aos próprios trabalhadores.[...]Um critério estava sendo fundamental no exame das alternativas: minimizar todo e qualquer custo. [...] A presença, na comissão, de funcionários com experiência em administração e legislação permitiu analisar cada uma das alternativas à luz do direito comercial. [...] Surgiu, então, como alternativa derradeira, a idéia da formação de uma cooperativa. O projeto das cooperativas foi formulado por exclusão das outras alternativas. [...] O modelo cooperativista apresentava a vantagem de desobrigar a pessoa jurídica dos encargos trabalhistas, atendendo ao critério de minimizar custos que orientava a comissão."

O que a análise superficial da perspectiva histórica do ressurgimento do cooperativismo na indústria brasileira demonstra é que essa transição do modelo capitalista para o modelo cooperativo se dá, muitas vezes, sem planejamento sob o ponto de vista estratégico e organizacional, outrossim, sem mesmo uma forte coesão social e alinhamento ideológico por parte dos futuros cooperativados. Como herança nessa transição os cooperativados recebem, muitas vezes, uma fábrica com sérios problemas financeiros, falta de crédito e estrategicamente debilitada. Para lidar com essa

[5] Existem exceções que confirmam a regra. Este projeto inclusive pretende viabilizar uma delas.

perspectiva sombria os cooperativados não dispõem de um projeto estratégico e organizacional específico, nem mesmo, em muitos casos, de uma formação básica mais sólida no que tange às atividades gerenciais. Além disso, a própria lógica cooperativa e uma nova cultura que ela poderia engendrar ainda não está madura, como também é tíbia a agregação social que seria oriunda de uma luta mais estruturada enquanto classe.

Trata-se portanto de uma luta inglória entre Golias e um Davi quase sem pedras ao seu redor. Não é de se estranhar que muitas experiências fracassem. Aliás, é de se estranhar como é que algumas fábricas sobrevivem. Isso é que é extraordinário! Isso é que motiva uma investigação mais aprofundada acerca dos potenciais sociais e de eficácia dessas organizações. Se elas ainda não apresentam um modelo organizacional próprio, se elas ainda vacilam na radicalização de uma nova cultura produtiva, ainda assim "alguma coisa" as empurra para frente ou, ao menos, não as deixa submergir. Imaginando o contexto de falta de projeto estratégico organizacional e a falta de capacidade financeira para investimentos em tecnologia e capital de giro, não seria impossível supor que essa transformação se desse no trabalho direto, no "chão de fábrica", fruto de uma nova postura derivada de uma possível "base cooperativa", conforme proposto no item anterior.

No que à investigação acerca de uma possível concepção organizacional típica da autogestão, baseada na "base cooperativa", é preciso identificar o reflexo dessa potencial cultura em termos práticos sobre a definição de estratégias e conteúdos da atividade de trabalho dentro das empresas autogestionárias, o que acaba por definir as características de funcionamento de desempenho dessas organizações. Nesse sentido, algumas pesquisas (HECKSHER, 2002 e CAMPOS, 2002) demonstram que existe uma certa dificuldade, por parte dos cooperativados, em canalizar esse entusiasmo de forma organizada, a fim de melhor explorar suas potencialidades. Sob o ponto de vista organizacional, a superação da divisão social do trabalho entre quem concebe o produto e organiza a produção e quem a executa pode se tornar uma vantagem competitiva, na medida em que a incorporação da experiência prática nos produtos e processos se daria de forma mais direta do que nas empresas convencionais que necessitam de complexas estruturas matriciais (LIMA, DUARTE & CAMPOS, 2000, p.354). Por outro lado, a falta de definição de núcleos específica de planejamento e projeto acaba por emperrar a introdução de inovações transformacionais (radicais) nos produtos e processos, restando apenas aquelas incrementais (LIMA, DUARTE & CAMPOS, 2000, p.354). Isso demonstra que o melhor aproveitamento das potencialidades da cooperativa carece de uma resposta organizacional capaz de combiná-las e direcioná-las segundo as características e objetivos da cooperativa.

O que se depreende deste quadro é que, em primeiro lugar, o "vírus da cooperação" tende a criar comportamentos colaborativos e motivar os trabalhadores a trabalharem melhor (da forma como eles entendem "melhor"). Em segundo lugar, esse "vírus" não se espalha de forma uniforme pelas organizações autogestionárias, nem causam efeitos de mesma intensidade em todos os trabalhadores. Em terceiro lugar, esse "vírus" não acaba per se com as dificuldades de relacionamento entre os trabalhadores. Em quarto lugar, esse "vírus" não resolve per se as questões fundamentais estratégicas e organizacionais. Ainda assim, é possível imaginar que, não só as organizações produtivas, porém, a sociedade de forma mais ampla seja capaz de se beneficiar com este vírus. Por outro lado, reaproximando a discussão das formulações organizacionais, é possível identificar alguns pontos caracteristicamente mais difíceis na gestão prática das cooperativas, tais como:

a) Fluxo de conhecimento - Embora SINGER (2001, p.9) afirme que "numa empresa solidária todas as informações relevantes estão disponíveis aos interessados", alguns conhecimentos ainda são mantidos como espaço de manifestação de poder. Em sua pesquisa, HECKSHER (2002) encontrou operadores que realizavam tarefas simples, como a pesagem de parafusos, e se negavam a ensiná-las a outros trabalhadores, mantendo assim um exercício de poder que o conferia certa posição de destaque na emergente estrutura ainda informe.

b) Fluxo de decisão – SINGER (2001, p.9) afirma que nas cooperativas “os conflitos entre interesses seccionais devem ser muito menores e [...] podem ser travados abertamente e resolvidos por todos” e que em decisões coletivas utiliza-se “a experiência de todos os sócios que pode ser mobilizada, a qual é sempre muito maior que a experiência de uma cúpula”. Segundo o autor, o preço desse processo seria tornar as decisões mais lentas, porém sem entraves a gestão cotidiana da empresa. O caso estudado por LIMA, DUARTE & CAMPOS (2001, p.355) mostrou que “a falta de um processo decisório formalizado e coordenado reintroduz as dificuldades das grandes empresas, sem aproveitar as vantagens do pequeno porte”, sobretudo em decisões que envolvem riscos e incertezas. No caso estudado por HECKSHER (2002, p.71) foi verificado que “as reuniões [para tomada de decisões a avaliações de oportunidade] são férteis em proposições, no entanto não são conclusivas.[...]o processo de desenvolvimento de idéias não é sistematizado e tem pouca capacidade de implementação”, donde a autora demonstra que as decisões concernentes a problemas não relacionados diretamente com a produção cotidiana não são percebidas como dentro do escopo da atividade de trabalho de boa parte dos cooperados, o que faz com que, em certos casos, “a participação democrática deixe de ser um fator enriquecedor e o processo decisório torne-se moroso e desgastante” (2002, p.37).

c) Comprometimento e empenho desiguais – SINGER (2001, p.15) relata a grande dedicação e comprometimento dos operadores, que seria fruto de seu entusiasmo e empenho. No caso estudado por LIMA, DUARTE e CAMPOS a necessidade de realização de hora extra em alguns pontos demonstrou fissuras nessa unidade. Como poucos se prontificam espontaneamente a realizar a hora extra, a saída encontrada foi “obrigar” todos os trabalhadores a fazerem hora extra, mesmo que muitos ficassem sem tarefas a realizar. No mesmo caso, ao estudar o processo de Projeto e Desenvolvimento de Produto, os autores perceberam que a própria implementação das idéias discutidas e aprovadas esbarrava em uma ação mais integrada dentro da empresa. Surgiam grupos de “nós” e “eles”, na visão de alguns operadores “a empresa como um todo não “compra” a idéia. Em suas próprias palavras: foi uma idéia isolada de três pessoas...não foi uma idéia total, generalizada da empresa” (2002, p. 356). Esses são exemplos que corroboram a idéia de que, na prática, maiores níveis de comprometimento e dedicação não acontecem de forma uniforme por toda a cooperativa.

Esses são apenas alguns problemas típicos investigados nas empresas de autogestão do setor industrial brasileiro, outros poderiam ser mencionados como: dificuldade de contratação de mão-de-obra, vácuos de liderança e mecanismos de coordenação, falta de consenso interno sobre os níveis salariais, entre outros. A idéia de confrontar alguns desses pontos percebidos na prática de gestão das cooperativas com uma concepção “mais teórica” acerca da autogestão apresentada pelo professor SINGER não tem como objetivo tentar negá-la. Pelo contrário, trata-se da percepção da autogestão enquanto movimento social, ressaltando seu caráter histórico e contingenciado, o que lhe reserva um potencial de grande espaço para desenvolvimento e amadurecimento, aproximando-se das proposições do autor.

Em termos pragmáticos, em se tratando do estágio atual das cooperativas industriais brasileiras, o que se pode concluir deste item é que a autogestão, ao reordenar a relação capital-trabalho, permite o afloramento de uma “base cooperativa” com alguns novos princípios e práticas, mas que seria um exagero definir esses princípios como uma nova cultura produtiva claramente definida. Alguns princípios e práticas desta base cooperativa são mesmo capazes de aumentar a eficácia das organizações. No entanto, esse potencial não vem sendo atingido em sua plenitude nas experiências até aqui estudadas.

4 - A DEMANDA POR UM PROJETO ORGANIZACIONAL PARA A AUTOGESTÃO EM UMA PEQUENA FÁBRICA METAL-MECÂNICA E ALGUMAS QUESTÕES TEÓRICAS.

Em nossas pesquisas recentes, as questões desenvolvidas anteriormente ajudaram a balizar nossa investigação-ação. A demanda por essa investigação nasceu de uma proposição prática. O único

dono de uma pequena empresa metal-mecânica, doravante denominada *Fábrica*, movido por interesses pessoais de se dedicar a outras atividades, propôs a possibilidade de transferir a Fábrica para os atuais trabalhadores. Essa pequena empresa situada no estado do Rio de Janeiro conta com 17 funcionários, além de dois diretores. Possui um parque industrial próprio com maquinário universal típico de empresas metal-mecânica, tais quais: tornos, prensas, furadeiras, guilhotinas, ponteadeiras...Essa empresa, fundada em 1969, sempre se dedicou a fornecer material de treinamento para as forças armadas, que são atualmente seus únicos clientes, através de licitações públicas federais. A empresa não possui dívidas nem pendências judiciais, além de apresentar resultados financeiros positivos nos três últimos anos, o que diferencia esse caso da contingência típica de falência que está comumente associada à gênese das cooperativas industriais brasileiras. Exatamente essa condição é que permite uma reflexão prévia sobre o processo de formação dessa cooperativa o que inclui, entre outras coisas, um projeto organizacional que aumente as chances de sucesso da empreitada. Considerando que a economia solidária tem potencial para permitir a construção de novos sentidos do trabalho; considerando que a autogestão ao reordenar a relação capital-trabalho possibilita uma reconcepção do conteúdo da atividade de trabalho por parte do trabalhador, podendo gerar uma "base cooperativa" que pode ter influência positiva no desempenho da organização e considerando ainda que a cooperativa de produção industrial não encontrou ainda um modelo organizacional típico que permitisse a potencialização dessa "base cooperativa" de forma coordenada, o desafio de nossa pesquisa era buscar a concepção de um modelo organizacional para essa fábrica que caminhasse nesse sentido.

Diante desse objetivo, essa pesquisa se deparou com três perguntas teóricas específicas:

1. Qual perspectiva teórica e metodológica é ideal para orientar um projeto organizacional?
2. Quais as variáveis de um projeto organizacional e qual dinâmica permite a definição de seus valores?
3. Qual o modelo organizacional tem seu alicerce no paradigma cooperativo e como construí-lo de forma que a organização autogerida se torne mais eficaz?

Nossa pesquisa não se propôs a fechar questão sobre essas amplas e difíceis perguntas, buscou entretanto orientações mínimas que permitissem ao menos explorar uma possibilidade prática de projeto dentro desse contexto, o que pode constituir uma contribuição teórica original. Em linhas gerais, a reflexão proposta por essa pesquisa (PARADELA, 2004) para essas perguntas sugere, respectivamente, que:

1. Não existe uma resposta única com relação à abordagem teórica e metodológica ideal para o projeto organizacional. Frente a duas possibilidades fundamentalmente distintas – escolher uma linha metodológica específica ou combinar possibilidades –, essa pesquisa optou pela integração de uma perspectiva estratégica "de fora para dentro e de cima para baixo" com outra "de baixo para cima e de dentro para fora". A proposta é que a convocação e a regulação dessas diferentes abordagens se dê através de uma perspectiva ergológica (SCHWARTZ, 2000). Essa escolha buscou potencializar o que cada abordagem traz de específico em termos de ferramental analítico e linha de investigação, acreditando que, mesmo ambas as perspectivas sustentando a possibilidade de universalização de seus pontos de vistas, encontram dificuldades quando se afastam de seus objetos de investigação principais e propõem desdobramentos e generalizações para os demais níveis da organização.
2. As variáveis de projeto organizacional não se encontram organizadas e sistematizadas de acordo com uma dinâmica específica e genérica de projeto. Essas variáveis podem ser identificadas de forma diferente em diversas abordagens teóricas sobre a análise organizacional. A própria modelagem sobre o funcionamento das organizações diferem entre as diferentes abordagens. Essa pesquisa propõe situar as variáveis formais de projetos no âmbito institucional, admitindo que elas serão reapropriadas e retrabalhadas nos níveis coletivos e individuais da organização. Sob

esse ponto de vista institucional, as variáveis formais de projetos foram organizadas em dois grupos : estrutura organizacional e delineadores de funcionamento (PARADELA, 2004). A atribuição preliminar de valores a essas variáveis, ainda no âmbito da construção de saber constituído, gera como produto um croqui organizacional. Esse croqui seria um primeiro esboço do desenho organizacional e serviria como elemento intermediário de projeto para balizar as discussões e confrontações entre as diferentes lógicas internas de funcionamento da organização.

3. Não existe de forma nítida um modelo gerencial típico da autogestão em indústrias que seja capaz de sintetizar de forma harmônica os princípios e conceitos da autogestão e refleti-los em termos organizacionais. Talvez, nem seja conveniente que exista esse modelo genérico enquanto receituário geral para as cooperativas, permitindo que as especificidades e o dinamismo do contexto de cada cooperativa possa ir moldando suas possibilidades. No que se refere à implantação de um novo modelo de funcionamento, ganha força a hipótese de que a construção social desse modelo é em si um de seus objetivos, e não apenas um processo. Nesse sentido, o diálogo entre os saberes (constituídos e investidos) torna-se não só fonte de riqueza analítica, mas também de aglutinação social. Esse debate é proposto nessa pesquisa por meio da simulação do croqui organizacional, considerando todo o processo de confrontação de lógicas internas que a Análise da Atividade Futura (AAF) tem potencial de empreender.

Com base nesse quadro não exaustivo de reflexão sobre essas questões teóricas de base, algumas premissas gerais de projeto foram estabelecidas, a saber: (i) a necessidade de convocação de diferentes abordagens teóricas constituídas, (ii) a necessidade de confrontação desse saber com a atividade real de trabalho e (iii) a necessidade de construção social conjunta do projeto de forma que os atores da atividade futura possam ampliar a compreensão da atividade com o aporte de seus saberes investidos e validarem socialmente (num quadro de negociação) as proposições formuladas. Para fazer frente a essas premissas esta pesquisa sugere uma prática científica ergológica.

5. A ERGOLOGIA COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO ATRAVÉS DO DEBATE DE SABERES E TRANSDISCIPLINARIDADE

A Ergologia, enquanto prática científica de construção de saber sobre atividade humana, especificamente no que tange à atividade humana de trabalho, tem em sua gênese ao menos dois princípios que podem servir para orientar a prática de projeto sugerida nesta pesquisa, a saber: o debate entre saberes e a transdisciplinaridade.

5.1 – O debate de saberes

O debate de saberes para construção de conhecimento acerca da atividade humana de trabalho é um reconhecimento que faz a ergologia da extrema singularidade dessa atividade. Essa singularidade se dá tanto em um nível contextual macro (diferentes tecnologias, diferentes contextos competitivos, diferentes culturas…), quanto num nível individual da atividade.

Esse último aspecto é abordado por SCHWARTZ (2003) como o debate que cada indivíduo faz entre as « normas antecedentes » do trabalho (prescrição em primeiro nível) e as especificidades de cada situação (variabilidades inclusas) que orientam uma nova constituição de normas contigenciais. Essa « renormalisação » inclui sempre, segundo o autor, um debate de valores e revela o « uso de si por si », que cada trabalhador exerce como uma margem de reconstituição individual das normas de trabalho (2003).

Assim, o reconhecimento da singularidade emerge como premissa para a formação do conhecimento nesse campo e convoca de forma inequívoca os agentes da atividade de trabalho, a partir da situação real de trabalho, a participarem dessa formação. Essa convocação se dá a partir da proposição do diálogo de saberes que constitui um dos princípios metodológicos e deontológicos fundamentais da Ergologia : o dispositivo dinâmico em três pólos (DD3P).

O primeiro pólo deste dispositivo, é aquele dos **saberes constituídos**, onde se encontram organizados os saberes formais instituídos e organizados que por algum viés abordam a atividade humana de trabalho, direta ou indiretamente, tais como : sociologia, ergonomia, ciências de gestão, ciências de linguagem, psicologia, engenharia…O segundo pólo é aquele dos **saberes investidos** pelos protagonistas da atividade na própria atividade. Traz todo o conhecimento tácito prático desenvolvido em situação de atividade, mas também a experiência vivencial desses atores e a revelação de conteúdos culturais, históricos, sociais…O terceiro pólo deste dispositivo é um pólo imaterial de percepção mais difícil, uma vez que não evoca comportamentos sociais ou de práticas de conceitualização claramente distinguíveis. Ele aporta um conteúdo de natureza ética e sua função é a de regular uma espécie de acordo deontológico capaz de permitir um verdadeiro diálogo entre os dois primeiros pólos. Isso significa que ele traz em si uma percepção que só um encontro em condições de igualdade (de estatuto e valoração social) e alteridade (de conteúdos e linguagem) entre os saberes é que pode garantir um verdadeiro diálogo capaz de aportar maiores possibilidades de mergulho na singularidade da atividade de trabalho humana. Isso não é de forma alguma evidente, segundo a maioria das abordagens clássicas das ciências epistemológicas (Di RUZZA, 2003). Esse pólo busca uma função arbitral que permita que esse diálogo entre os dois primeiros pólos se dê sob a forma de um « processo socrático em duplo sentido ». Nesse sentido, o resgate do « sei que nada sei » socrático revela-se como imperativo para a construção da zona de inconforto intelectual, onde ambos os pólos, de antemão sabedouros da sua incompetência parcial para compreender o fenômeno da atividade se colocam em uma mesma posição de aportadores de conceituação específica (ainda que de natureza distintas) e receptores dessa mesma conceituação. Desse desconfronto que não visa atenuar as diferenças, mas as ressalta como ponto de investigação privilegiado, ambos os pólos se beneficiam e retrabalham a sua base conceitual, reapropriando-se de um novo patamar de conceituação.

5.2 – A transdisciplinaridade

O segundo princípio ergológico proposto para este projeto é o da transdisciplinaridade. A necessidade deste princípio nasce na percepção de que o conceito de atividade não pertence e não se exaure em nenhuma disciplina (SCHWARTZ, 2000). Essa percepção, ao revelar as deficiências inatas de qualquer disciplina face à singularidade e complexidade da atividade, ao considerar que essa atividade enquanto fenômeno singular pode ser encarada como « matéria estrangeira » de cada disciplina, coloca cada uma das disciplinas constituídas de saber na posição de « inconforto intelectual ». Nesse sentido, a atividade é o ponto de partida e chegada da transdisciplinaridade. É ela que convoca e regula o aporte das diferentes disciplinas em constante confrontação de seus conceitos com a realidade da atividade. Essa convocação implica em revisão dos conceitos estabelecidos em um determinado saber constituído. Essa revisão se dá à luz das indagações que a realidade singular da atividade faz a cada saber constituído quando esse último formula suas hipóteses sobre a atividade, à luz do aporte dos saberes investidos nesse processo de debate e à luz dos aportes das demais disciplinas que ao mesmo tempo participam desse debate. Dessa forma, tem-se o que SCHWARTZ (2000) conceitua como « processo dialético em espiral ». Esse movimento espiral tem um eixo central e vários periféricos. O Eixo central é o da própria atividade, ou seja, em um giro desse ciclo, a convocação dos diversos saberes aportando contribuições para o debate faz com que haja uma construção transdisciplinar de conhecimento sobre esta atividade singular que a coloca em um patamar mais alto de compreensão, conhecimento esse que é restituído à própria atividade que dele se reapropria. O movimento nasce na atividade, percorre as diversas disciplinas e retorna enriquecido (e enriquecendo) à atividade. Os eixos periféricos são aqueles de cada atividade individualmente. Ao participar do grande movimento do eixo central, cada atividade além de aportar uma contribuição, questiona e enriquece sua base conceitual. Nesse sentido, uma segunda apropriação no âmbito de cada disciplina dos conteúdos aportados ao debate inicial constitui matéria importante para um retrabalho da própria base individual de cada disciplina, que realiza desta forma um ciclo que chega em um patamar superior de conhecimento.

Obviamente que tudo isso pode ser muito bem descrito no campo teórico mas a colocação em prática dessa abordagem não é nada trivial, colocando em evidência a valoração que determinadas formas de conhecimento adquiriram durante décadas e revelando ainda hierarquizações sociais de ordens distintas. Evidentemente também que esse espaço é insuficiente para tentar detalhar de forma mais consistente o vasto trabalho teórico que coloca a ergologia como uma alternativa às abordagens científicas epistemológicas. O objetivo é somente mostrar em linhas gerais como essa abordagem pode dar uma orientação para a regulação das diversas abordagens pretendidas nesse projeto organizacional.

6 - A METODOLOGIA GERAL DE PROJETO E A PERSPECTIVA DO DISPOSITIVO EM TRÊS POLOS

A metodologia geral do projeto organizacional utilizado em nossa pesquisa pode ser pensado em duas etapas distintas vis-à-vis à dinâmica de formação do conhecimento e à dinâmica social de projeto, conforme ilustrado na figura 1.

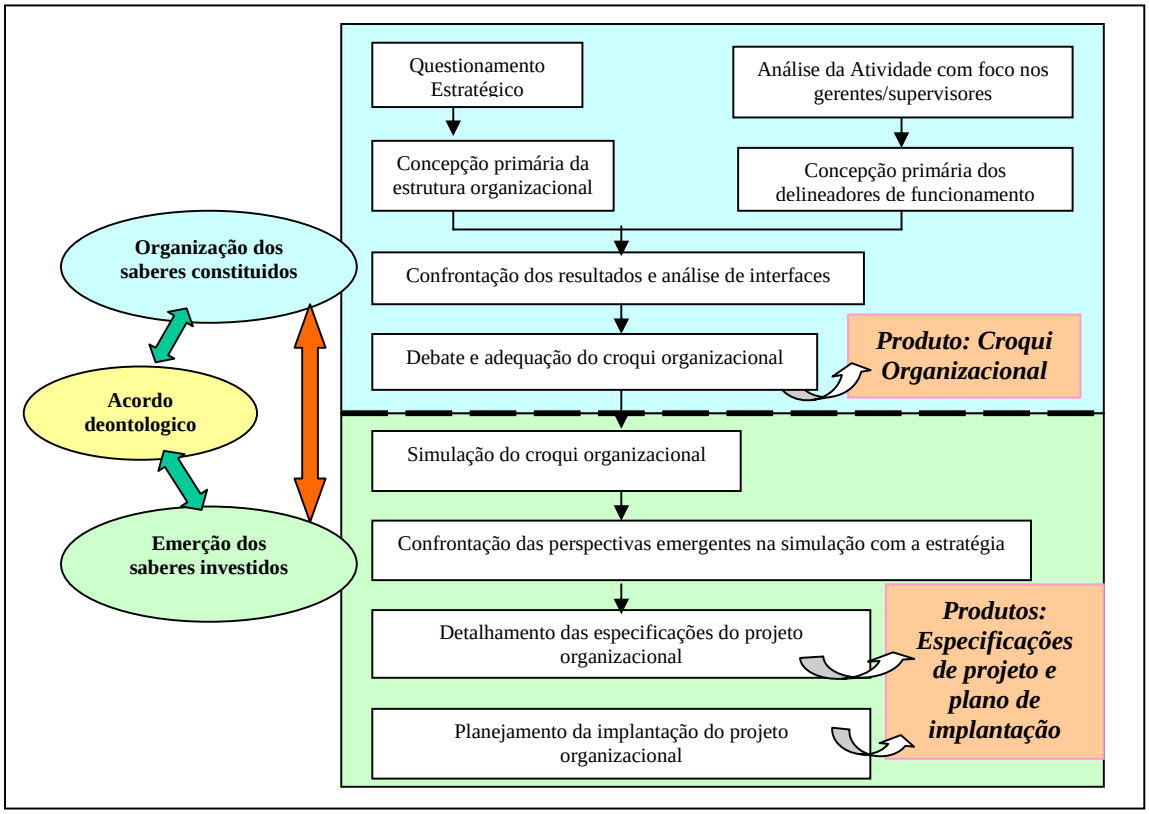

Fig. 1 – Metodologia geral de projeto com a perspectiva do dispositivo a três polos

A primeira etapa do projeto trata-se de uma investigação e confrontação de disciplinas e abordagens distintas ainda no nível dos saberes constituídos. Nessa etapa, a dinâmica de projeto se concentra nos agentes representativos desses saberes constituídos. Como comentado anteriormente, nessa fase foi privilegiada a confrontação de duas lógicas e abordagens teóricas distintas.

Em um plano é privilegiada uma perspectiva estratégica, onde o contexto competitivo orienta as principais considerações a partir das quais será proposta uma estrutura organizacional que esteja em acordo com essa perspectiva estratégica. Essa é uma característica típica das abordagens estruturalistas de caráter top-down para projetos organizacionais, como por exemplo, aquela proposta por Mintzberg (1995). Dessa forma é possível chegar-se a uma concepção primária da estrutura organizacional, entendida essa como a forma como trabalho é dividido e os mecanismos

existentes para coordenar esses grupos (MINTZBERG, 1995), tendo como representação em linhas (muito) gerais algo parecido com um organograma.

Em outro plano, é privilegiada a perspectiva da atividade de trabalho, onde o contexto interno da organização e as estratégias desenvolvidas em situação de "trabalho real" orientam a percepção dos mecanismos internos de funcionamento da organização e servem para parametrizar os principais delineadores de funcionamento da organização. Os delineadores de funcionamento são definidos como os elementos prescritos de operacionalização da atividade (método de trabalho, dimensionamento do efetivo, sistema de alocação de tarefa…) e as regras explícitas de regulação da relação entre a organização e seus membros (jornada de trabalho, sistema de remuneração…) que balizam esta atividade (PARADELA, 2004). Esse foco no trabalho real é uma característica típica das abordagens ergonômicas do tipo bottom-up como sugerido por Carballeda (1997) para o projeto organizacional. A atividade de trabalho analisada prioritariamente, com a metodologia inspirada na Análise Ergonômica da Atividade (GUÉRIN, 1991), é a do nível intermediário de supervisão, sobretudo do chefe de produção, onde se pode identificar as estratégias atuais de organização da produção.

A confrontação dessas diferentes abordagens, a explicitação das diferenças na interface das abordagens e uma tentativa de adequação possível face dessas diferenças origina um croqui organizacional. Esse croqui trata-se portanto de uma primeira síntese, ainda no nível dos saberes constituídos, e contempla um esboço de desenho organizacional com as principais variáveis de projeto orientadas através da estrutura organizacional e dos delineadores de funcionamento.

Como é típico deste recurso, este croqui tem como objetivo servir de elemento intermediário de projeto, sendo um ponto de partida para o diálogo com os saberes investidos, uma base de reflexão comum sobre a qual as diferentes lógicas internas de funcionamento da organização devem expor suas posições e negociar sua transformação. Trata-se de um ponto de partida que deve ser modificado com a construção ampliada do projeto.

A segunda etapa do projeto é aquela que contempla a emersão dos saberes investidos e o debate entre esses saberes e os saberes constituídos. A dinâmica que orientará esse debate é a Análise da Atividade Futura (AAF) proposta por Daniellou (1992). Nesse sentido, a atividade futura a ser analisada é o funcionamento da organização nos moldes esboçados no croqui organizacional. A idéia é colocar o croqui organizacional em teste através de situações simuladas e controladas. A AAF é realizada em três etapas: a análise de situações de referência, a identificação das situações características e simulação da atividade futura (Daniellou, 1992). Essa simulação teria como suporte o esboço do desenho organizacional contido no croqui, sem a necessidade de uma materialidade (maquete, softwares...) que oriente a dinâmica, visto ser a base organizacional e não a física ou tecnológica que será reformulada. Em termos de experimentos, isso pode facilitar a elaboração de simulações que tenderiam a ser "encenações" com base nos enredos básicos da atividade atual, porém com atores executando papéis diferentes do que os costumeiros. Esse possível contorno organizacional é que seria simulado, introduzindo variabilidades gerenciais típicas a fim de testar sua capacidade de resposta e robustez, tendo ainda como grande potencialidade do método o favorecimento do debate em diversos níveis da organização e a incorporação de lógicas internas distintas.

O que caracteriza a AAF e motiva sua utilização em situação de concepção é exatamente a sua capacidade de ampliar o debate sobre o projeto e fazer emergir as diferentes lógicas internas de funcionamento, mostrando suas potenciais interveniências na atividade de trabalho real projetada. Nesse projeto, enquanto dinâmica, pretende-se que ela parametrize e coordene o diálogo de saberes. O seu protocolo de aplicação é um espaço onde pode ser possível identificar a ação do terceiro pólo do acordo deontológico. Para que este debate se dê em nível de igualdade, é precisa que o protocolo de implantação preveja que todos os níveis organizacionais estejam bem representados, que a

linguagem das discussões permita a participação de todos, que haja liberdade de apresentação e debate de idéias, que as contradições sejam levadas em consideração nas tomadas de decisão…

A idéia é que após esta fase, incorporados ao projeto os resultados dessa fase de AAF, o desenho organizacional ganhe em qualidade – na medida em que foi elaborado a partir de uma base ampliada de representação da atividade – e em legitimidade social – na medida em que passou por uma validação representativa dos diversos níveis funcionais da organização. Desta forma, as etapas que se seguem são as de detalhamento dessas especificações de projeto e o plano de implantação.

CONCLUSÕES

A reflexão proposta neste texto permite, se não responder, ao menos pontuar aspectos intrínsecos a cada uma das questões gerais formuladas que servem de balizamento para uma ação mais pragmática no que tange ao trabalho humano em sistemas produtivos com base na economia solidária.

Da primeira pergunta é possível depreender que a economia solidária, ao reinserir a dimensão econômica em uma ordem social mais ampla, pode permitir um maior espaço de construção de sentido do trabalho humano enquanto "práxis social interativa". A partir do momento em que se tenha um efetivo amadurecimento do sistema produtivo em economia solidária de forma que este contemple um debate de valores mais amplo e não apenas aquele restrito à eficácia monetária, algumas dimensões do sentido do trabalho negligenciadas pelos sistemas produtivos amorais meramente utilitaristas teriam, em teoria, chances de se manifestarem, como por exemplo o sentido da vocação.

Da segunda pergunta destaca-se que é possível encontrar de forma empírica em experiências autogestionárias o aparecimento de um embrião de uma possível nova cultura produtiva. No estágio percebido pelas pesquisas, trata-se ainda de uma "base cooperativa", ainda difusa, mas que revela novos princípios e práticas por parte desses trabalhadores que podem alterar o comportamento dentro e fora do espaço da cooperativa. A hipótese sugerida na pesquisa é que essas mudanças derivam de uma nova percepção do trabalhador a respeito do conteúdo de seu trabalho, a partir do reordenamento da relação capital-trabalho.

Da terceira pergunta convém frisar que a cooperativa de trabalho, enquanto modo organizacional típico da produção em economia solidária, ainda não encontrou reflexos destas mudanças sugeridas nos parágrafos anteriores no que concerne a sua formulação organizacional. Assim, não raramente as cooperativas repetem os modelos organizacionais típicos das fases anteriores, o que leva a comportamentos organizacionais ambíguos onde os fundamentos do velho modo de produção se foram, mas o modelo de funcionamento ainda não foi alterado. Isso constitui uma dificuldade para o sucesso das iniciativas autogestionárias que não conseguem potencializar essa eventual "base cooperativa" em termos de aperfeiçoamento do desempenho da organização.

Nossas pesquisas revelam ainda a carência de uma maior reflexão teórica acerca do projeto organizacional situado no âmbito da autogestão. Mesmo o tema mais amplo do projeto organizacional sugere a possibilidade de utilização de diversas abordagens que utilizam princípios distintos e orientam metodologias próprias, não havendo uma proposta hegemônica empiricamente comprovada como mais eficaz.

Confrontadas com a perspectiva de orientar um projeto prático de transição de comando de uma pequena empresa para os trabalhadores, passando do modelo capitalista clássico para o modelo de cooperativa autogestionária, nossa pesquisa optou por tratar a demanda como um projeto. Dentre os diversos aspectos deste projeto, o projeto organizacional foi aquele mais desenvolvido. Buscamos a proposição de uma metodologia de projeto organizacional a partir da combinação de abordagens distintas, reguladas pela perspectiva ergológica, tendo como base dois princípios dessa última: o diálogo de saberes e a transdisciplinaridade. Essa perspectiva encontra eco também nas reflexões de

De SIMONI, para quem “conhecer o trabalho dá trabalho e exige um mundo de conhecimentos” (1996), ou ainda, como costumava me dizer o professor “tem que ir lá para ver!”. Dessa forma, reitera-se o papel imprescindível da perspectiva da atividade de trabalho real e do trabalhador real em atividade que reflete de forma legítima e autônoma acerca do conteúdo de sua atividade, sendo também uma fonte de saber imprescindível para aproximar-se do “enigma” que é o trabalho humano.

Os resultados completos da aplicação da metodologia aqui apresentada encontram-se em PARADELA (2004) e não fazem parte do escopo deste texto. O que se pode destacar é que a metodologia mostrou-se capaz de chegar a formulações organizacionais efetivas em acordo com os princípios metodológicos privilegiados. O formato organizacional proposto, sobretudo com respeito à introdução dos grupos de trabalho ampliados, tem capacidade de alterar o funcionamento da organização na direção dos parâmetros de projeto estabelecidos ao final das fases de questionamento estratégico e análise da atividade.

Nossa pesquisa, identificou um perigo neste tipo de projeto. Historicamente as iniciativas autogestionárias se davam sem uma reflexão organizacional que desse respaldo às mudanças geradas pela “base cooperativa”. Ao iniciarmos uma reflexão de transição com perspectiva de projeto organizacional seria corremos o risco cair na armadilha que se localiza no outro extremo da situação, ou seja, projetar um funcionamento organizacional adequado a uma alteração comportamental que ainda não se deu, tendo por base a formação de uma possível “base cooperativa” que não se manifestou, nem se sabe como e quando se manifestaria. Nesse caso específico, não se trata de projetar um novo formato organizacional adequado a uma nova cultura produtiva oriunda de uma “base cooperativa”, trata-se antes de propor a transição desses dois elementos conjuntamente, mesmo porque nossa pesquisa considerou em seus fundamentos teóricos que esses dois elementos estão imbricados, influenciando-se mutuamente. Isso nos permitiu concluir que em processo de mudança organizacional profunda todos os níveis da organização (funcionais, sociais e subjetivos) devem estar próximos e em movimento, influenciando-se e transformando-se mutuamente.

Ao final de nossa pesquisa ainda soava fresca a brisa daquele sarau comentado nas notas iniciais deste texto, não como um eco de dever cumprido, mas como uma brisa que fazia rodar mansamente um distante moinho – é pra lá que eu vou.

Referências

ANTEAG – 2001. ***Educar para a autogestão.*** In. FSM (org.) *Economia Popular Solidária: alternativa concreta de radicalização da democracia, desenvolvimento humano solidário e responsável.* Porto Alegre : Fórum Social Mundial. p.50-53.

ANTUNES, R – 1999. Os sentidos do trabalho. São Paulo : Ed. Boitempo.

CAMPOS, N. – 2002. ***Equipes multifuncionais de projeto: condições para um funcionamento eficiente.*** Dissertação de mestrado. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais.

CARBALLEDA, G. – 1997. ***La contribuition des ergonomes à l´analyse et à la transformation de l´organization du travail: l´exemple d´une intervention relative à la maintenance dans une industrie de processus continu.*** Thése de Doctorat d´Ergonomie. Université Victor Segalen Bordoux 2 – ISPED. Bourdeux.

DANIELLOU, F. – 1992. ***Le statut de la pratique et des connaiscences dans l´intervention ergonomique de conception.*** Thèse d´habilitation en ergonomie. Université Toulouse le Mirail, Toulouse.

DI RUZZA, R – 2003. De l’économie politique à l’ergologie. Lettre aux amies. Paris : L’HARMATTAN.

FRANÇA FILHO, G & LAVILLE – 2004. ***Economia solidária : uma abordagem internacional***. Porto Alegre : Editora da UFRGS.

GTES-FSM – 2001. ***Economia solidária, fundamento de uma globalização humanizadora.*** In. FSM (org.) *Economia Popular Solidária: alternativa concreta de radicalização da democracia, desenvolvimento humano solidário e responsável*. Porto Alegre : Fórum Social Mundial. p.9-15.

GUERIN et al. – 1991. ***Comprendre le travail pour le transformer***. *PARIS: ANACT*.

HECKSHER, S. – 2002. ***A autogestão como diferencial competitivo: o caso de uma cooperativa industrial.*** Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro : COPPE / Universidade Federal do Rio de Janeiro.

HOLZMANN, L. – 2001.***Operários sem patrão:gestão cooperativa e dilemas da democracia.*** São Carlos (SP): EdUFSCAR.

IBASE – 2001. ***Sobre a cultura do trabalho autogestionário.*** In. FSM (org.) *Economia Popular Solidária: alternativa concreta de radicalização da democracia, desenvolvimento humano solidário e responsável*. Porto Alegre : Fórum Social Mundial. p.60-66.

LIMA, F.; DUARTE, F. & CAMPOS, N. - 2000;***As resistências organizacionais no processo de desenvolvimento de produtos.*** In. ANAIS II Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto. São Carlos, SP. p.352-359.

MORGAN, G. – 1996. ***Imagens da organização.*** São Paulo: Atlas.

MINTZBERG, H. - 1995. ***Criando organizações eficazes. Estruturas em cinco configurações.*** São Paulo : Atlas

PARADELA, T. – 2004. ***A transição de comando em uma pequena empresa industrial no Brasil como um projeto organizacional segundo uma perspectiva ergológica***. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro : COPPE / Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SINGER, P. – 2001. ***Economia solidária – um modo de produção e distribuição.*** Texto de Palestra organizada pelo CEP-UERJ na Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro : UERJ.

De SIMONI, M – 1996. ***Trabalhar é preciso – reflexões sobre o conceito de trabalho humano e suas implicações para a Engenharia de Produção***. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro : COPPE / Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SCHWARTZ, Y. – 2000 ***Le Paradigme Ergologique ou un métier de Philosophe.*** Toulouse:OCTARES.

SCHWARTZ, Y. (Org.) – 2003. ***Travail et Ergologie.*** Toulouse : OCTARES.

WOODCOCK, G – 2002. ***História das idéias e movimentos anarquistas***. V.1. Porto Alegre : L&PM.