

Muitas das decisões na cooperativa são da competência do conselho de administração, conforme o poder delegado pela assembleia.

A participação do sócio se dá na assembleia, porque é a assembleia que aprovou o Estatuto, as normas, o regimento, o conselho [...] aí o conselho faz isso, mas o conselho faz isso imbuído de poder que a própria assembleia deu. Se você não quer que seja assim tem que mudar o estatuto não o conselho [...].²¹⁷

[...] Muitas coisas eles não contam, porque a gente já deixou para eles (conselho) decidirem pra gente.²¹⁸

[...] às vezes a gente traz um caso aqui em cima, mas dependendo da questão não sei se pode no estatuto. Igual a Eliene queria um salário de presidente, mas a gente não pode só a assembleia, então fica difícil pra decidir [...] Se você fala não ela vai embora e não tem ninguém para substituir ela no momento, então você vai procurando segurar enquanto vai procurando uma saída [...] as pessoas não respeitam o conselho eles querem decidir por eles mesmos, então se a gente não toma decisão de decidir alguma coisa, como a punição das costureiras, que ficaram depois do horário, o conselho não presta pra nada [...].²¹⁹

Todo mundo não [referindo-se à participação], tem o conselho de administração, o que o conselho determina a gente segue. No dia a dia o que a gente acha importante a gente passa pro conselho, a gente manda sugestões e ele analisa[...]A gente não participa, eles tomam a decisão e passam pra gente[...] nós dentro da nossa função a gente tem que cumprir ordem e ordem a gente cumpre do conselho.²²⁰

[...] Decisão sobre compra de máquina é o conselho de administração que decide. A compra das máquinas de Arandú foi pra assembleia depois que comprou as máquinas, igual eu compro um presente depois eu pergunto se você quer. Acho que tudo deveria ser passado para a cooperativa nem que pare a produção, todo mundo está revoltado com Arandú porque não foi passado. Aí tomaram essa decisão do conselho de administração decidir sobre tudo, como dar punição para as pessoas e algumas decisões que o conselho fiscal não participa, mas deveria participar. O conselho fiscal deveria votar antes da decisão do conselho de administração, mas aqui não é assim. Até hoje foi duas decisões que votamos: a punição de um sócio e as pessoas punidas por dois dias.²²¹

[...] A gente toma uma decisão na assembleia, mas ela já vem pronta pra gente. Às vezes, a gente toma uma decisão que eles já tomaram antes. Mas é uma decisão que não tem terceira opção ou você concorda ou não concorda [...] Igual a hora extra, ficou embutida no salário, então: se eu fico de hora-extra eu não ganho e se eu não fico depois do horário eu perco[...] a maioria se revoltou e convocou outra assembleia, aí ficou: ou você ganha menos com hora-extra ou mais sem hora extra-cadê a terceira opção?²²²

As falas demonstram a autonomização do conselho perante o coletivo e a assembleia, uma vez que muitas das decisões são deliberadas por esta instância. A soberania assumida,

²¹⁷ Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

²¹⁸ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²¹⁹ Membro do conselho administrativo e inspetora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

²²⁰ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²²¹ Membro do conselho fiscal e costureiro, em entrevista concedida à pesquisadora.

²²² Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

muitas vezes, pelo conselho, na prática, coloca barreiras à democratização do saber, já que se antecipam na tomada das decisões e dificultam o contato dos demais cooperados com os conteúdos da administração.

Silva (1992) observa que as inúmeras atribuições do conselho de administração sobre as atividades da cooperativa asseguram-lhe uma significativa autonomia operacional em relação à assembléia geral, fato esse que pode resultar na tomada de decisão e na condução da cooperativa exclusivamente pelo grupo dirigente, o que significa que, os demais cooperados ratificariam as decisões tomadas. Essa realidade também se faz presente na Cooperjeans, em que o conselho assumiu, com a aprovação formal dos cooperados, o poder para deliberar em nome dos membros. Consta no regimento interno (art. 1º) e no estatuto social (art. 30º, 31º, 32º e 33º) que a administração da cooperativa compete ao conselho de administração que, no exercício de sua função, pode deliberar, entre outras, sobre as seguintes questões: admissão, eliminação ou exclusão dos cooperados; estabelecer normas para o funcionamento da cooperativa e que constituirão o regimento interno; contratar, sempre que necessário, assessoramento de técnico para auxiliá-los no esclarecimento de assuntos a decidir; adquirir ou alienar bens imóveis, com expressa autorização da Assembléia Geral, etc. Na prática, muitas vezes, o conselho toma as decisões, executa-as e, somente depois, solicita a ratificação da assembléia. Exemplos típicos dessa postura do conselho ocorreram na compra da fábrica de Arandú e na compra de uma máquina de bolso, pois, quando a assembléia foi convocada, os negócios já estavam realizados. Outra medida que o conselho vem adotando é a prática de punições de membros, sem aprovação da Assembléia.

Martins (1998) menciona que o conselho, na fábrica que pesquisou, encarnou, algumas vezes, o patrão ao assumir uma postura punitiva. Embora, formalmente, os cooperados tenham aceitado, por meio do voto, a autonomização do conselho para decidir

vários assuntos da cooperativa, que teriam que passar pela assembléia, na prática, eles discordam das decisões do conselho e reclamam o direito à participação. Não parece que a iniciativa de delegar poder ao conselho deu-se em decorrência da aceitação, pelos cooperados, de sua incapacidade técnica e educacional, pois apesar de considerarem que precisam de maior conhecimento para administrar a empresa, eles se mostram aptos a adquiri-los. Além disso, como foi demonstrado, não reduzem os conhecimentos necessários à gestão da empresa apenas à aquisição de conhecimento de técnicas administrativas e à posse de escolaridade, mas o relacionam à democratização das informações que permitam um maior conhecimento da cooperativa. Um outro fator que refuta a hipótese de que os cooperados aceitam passivamente submeterem-se aos quadros refere-se à oposição às decisões tomadas pelo conselho, à busca por esclarecimentos e à reivindicação de que deviam decidir sobre assuntos mais importantes. Os cooperados diretos na produção demonstram compreender a autogestão na cooperativa como a participação direta de todos no poder, como pode ser observado pelos relatos:

Como eles falam, na cooperativa nós decidimos as coisas. Nós não decidimos, eles vão lá fazem a reunião deles, decidem por eles mesmos e passam pra nós. eu acho que se a gente é dono a gente decide, eles tem que passar pra nós, eles não podem decidir entre eles[...]²²³

Pelo tempo que eu to aqui, eles tomam a decisão aí vai pra assembléia, aí fica aquela discussão e todo mundo acaba aceitando [...] eu nem sei porque todo mundo tá contra e de repente todo mundo aceita. Sempre escuto falar isso, não tem outra opção, tem que aceitar [...]²²⁴

Na Cooperjeans, as iniciativas que conduzem ao monopólio das decisões pelo conselho são razão de intensos conflitos, que suscitam questionamentos, desconfianças e reuniões paralelas. Tudo indica que a apropriação do poder de decisão por alguns membros do conselho seja um dos momentos da luta de classe existente na fábrica, em que a tendência de

²²³ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²²⁴ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

reproduzir as formas capitalistas de gestão e a vivência da relação anterior impulsionam alguns membros, por meio do monopólio das decisões, a assumirem, aos poucos, a gestão da fábrica, substituindo o coletivo. Ao centralizar as decisões, os cooperados da produção tendem a ser cada vez menos suscitados a refletirem, analisarem ou se inteirarem dos conteúdos relacionados à gestão, o que limita sua qualificação profissional. Com o decorrer do tempo, se o conflito evoluir no sentido de aprofundar o monopólio das decisões por uns poucos membros, os argumentos técnico-científicos tendem a ser utilizados como justificativa para afastar os demais cooperados do processo decisório. No entanto, o estágio em que se encontra a Cooperjeans é de conflito pela apropriação da gestão da fábrica. O conselho avança na centralização de algumas decisões, mas encontra barreiras quando tenta implementar muitas delas.

Rothschild e Witt (1991,p.103) mencionam que a potencialidade de sucesso de uma empresa cooperada dá-se porque, quando uma decisão é tomada coletivamente, ela tem mais chance de ser concretizadas na base e alertam para o fato de que quando as pessoas não tem hábito participativo é porque não se há permitido o controle substancial sobre decisões importantes. Desse modo, não há um desinteresse generalizado pela participação, ao contrário, as ações e concepções dos cooperados, já mencionadas, indicam o desejo de decidirem e participarem das questões centrais que tocam a gestão da cooperativa. Os cooperados da Cooperjeans resistem ao monopólio das decisões pelo conselho quando demonstram interesse em se capacitarem para a gestão; não aprovam os assuntos que entendem que possam prejudicá-los; não implementam a decisão; ou fazem reivindicações mais explícitas por meio de abaixo-assinado, que é uma prática bastante utilizada na fábrica.

Quando depende de aprovação em Assembléia, as vezes, eles aprovam o que beneficia sua classe e não vê o lado da cooperativa. A cooperativa pode perder muito dependendo da aprovação ou não, um exemplo é a ampliação da fábrica de Arandú. A maior dificuldade é colocar-se no lugar de cooperado. Tomamos a decisão do conselho sobre a compra de Arandú e não levamos para a assembléia, depois a gente viu que foi um erro [...]. Eles pensaram que a gente estava passando eles pra trás. As

peças que ficou na votação 16 votou contra e tinha umas 40 pessoas. Eles não conseguiram enxergar que seria bom pra cooperativa.²²⁵

Eu já fiz parte do conselho de administração e dentro do conselho é difícil você tomar decisão, as decisões nem sempre são aceitas lá embaixo. A gente tinha conseguido trazer uma palestra pra por no horário de trabalho, você precisa ver a crítica que o conselho sofreu, quase apedrejaram o pessoal do conselho. Outro exemplo de falta de aceitação é se dá aumento pro indireto. As costureiras falam, mas como deu para o indireto e não deu pra nós[...]²²⁶

[...]eu acho que tinha que punir as meninas, mas eu assinei o abaixo assinado porque eu achei errado o conselho ter criado uma lei de uma hora pra outra[...] já que eles podem mudar a lei de uma hora pra outra porque não mudaram quando eu precisei[...]²²⁷

[...] O conselho pode até decidir, mas se eles não concordam eles convocam uma Assembléia e muda a decisão do conselho.²²⁸

Os cooperados da produção, geralmente, não utilizam os instrumentos formais para solicitar a alteração das decisões do conselho, assim como para incorporar reivindicações e alterar o estatuto da fábrica, mas recorrem a outras formas de resistência. Embora essas atitudes surtam algum efeito, elas indicam que o cooperado não utiliza o poder que possui para implementar suas propostas, o que demonstra que as práticas de resistência assemelham-se as dos assalariados e se situam, em grande parte, no âmbito do processo de trabalho. Desse modo, a iniciativa de convocar a assembléia, geralmente, parte do conselho de administração, revelando pouca intimidade do coletivo com o espaço de poder em que lhe é reservado o direito de atuar. Isso evidencia que a construção do espaço democrático não é algo dado, legitimado formalmente, mas constrói-se paralelamente ao exercício da democracia. Na medida em que se aprofundar o exercício da democracia na fábrica, por meio da participação plena de todos, a utilização do espaço deliberativo e a convocação da assembléia tendem a ser instâncias de debates constantes e mais representativas dos interesses da coletividade.

²²⁵ Secretário do conselho de administração e supervisor de almoxarifado, em entrevista concedida à pesquisadora.

²²⁶ Supervisora administrativa, em entrevista concedida à pesquisadora.

²²⁷ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²²⁸ Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

Outro fator que dificulta a resistência dos cooperados refere-se à falta de união do coletivo para reivindicar, pois a maioria dos cooperados, embora não concorde com a decisão, não se unem para mudar o rumo da constituição desse monopólio. Considera-se, ainda, que a experiência operária desses trabalhadores, construiu-se sem o embate direto contra o capital, já que nunca fizeram greves, paralisações e sempre tiveram, segundo as cooperadas, um “relacionamento amistoso” na outra empresa. A dificuldade em se organizarem pode relacionar-se a essa vivência, já que o coletivo não se desenvolveu no sentido de se organizar e gerir suas lutas, o que pode interferir para a apropriação do poder, também na fábrica autogestionária. As cooperadas expõem esse problema:

[...] Se todos ajudassem e falasse que a gente quer isso, aí sim, mas todo mundo reclama, mas não se juntam pra falar [...] aí acabam decidindo por coisas que não querem.²²⁹

[Quando questionadas sobre o porquê não convocavam uma assembléia para mudar o que acham não está de acordo com seus interesses] Tem um povo muito puxa saco, quando as pessoas passam a ser do conselho mudam completamente [...]²³⁰

[Vocês podem fazer uma Assembléia se não concordam?] Não é todo mundo que tem coragem, que nem a Eliene já tem resposta pra tudo [...]²³¹

Se para a empresa tradicional as práticas de resistência podem ter o efeito de resguardar a qualificação, na Cooperjeans ela se relaciona diretamente à ampliação da qualificação, uma vez que ao resistirem ao monopólio das decisões e se apropriarem, efetivamente, dos espaços de poder da fábrica estariam agindo sobre os conteúdos da gestão e inteirando-se das informações na íntegra e, desse modo, a qualificação encontrar-se ia ampliada. Deve-se advertir que, no conselho, as iniciativas que conduzem ao monopólio das decisões não se dão de forma homogênea, mas, segundo os cooperados e membros do próprio conselho, a maior participação concentra-se, geralmente, nos representantes da diretoria

²²⁹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²³⁰ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²³¹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

administrativa: presidente, vice- presidente e secretário. Os depoimentos indicam como isso ocorre.

[...] às vezes, a presidente coloca pro conselho ou é isso ou é aquilo, mas nenhuma das alternativas agrada o conselho [...] a maioria dos problemas e cartas das pessoas da produção é passada pra ela. Outras vezes, eles jogam o problema e a gente tem que assar a batata [...]²³²

[...] Ele disse [referindo-se a um membro da produção que compõem o conselho] que quem decide as coisas é só o presidente, vice e secretário, o membro do conselho falou pra mim.²³³

[...] No nosso caso aqui, pra encurtar o caminho a gente toma a decisões e depois chama o conselho para ele aprovar. Algumas coisas tá, nem todas, coisinhas simples [...] Agora se é uma coisa que envolve mais coisas a gente chama o conselho e fala "olha tem esse problema". Por exemplo, Arandú a gente começou pela diretoria pra não tá envolvendo muita gente. Depois a gente "Olha existe Arandú". Aí o conselho aprovou. Aprovou o conselho a gente leva para a Assembléia[...] quem decide mesmo a coisa é a assembléia, se eles não quiserem que aconteça é eles[...]. Tem coisa que a gente precisa decidir rápido e como a gente segue o cooperativismo emperra um pouco. [...] Quando a gente conversou com a Anteg e a Eliene tava fora a gente falou em dar mais poder para a presidente, porque a gente estava pensando na Eliene como presidente [...] e hoje a gente fez isso, quem toma essas decisões [econômica e de produtividade] é a Eliene, geralmente, essa decisão vem como necessidade do faturamento, não tem outra opção[...]²³⁴

Assim como observou Silva (1992), na Cooperjeans, a diretoria administrativa é composta pelos trabalhadores mais qualificados: supervisora de qualidade, supervisor mecânico e supervisor de almoxarifado; no entanto, trata-se de trabalhadores da produção que passaram, com a formação da cooperativa, a se qualificar em funções administrativas. Desse modo, o monopólio das decisões não decorre da habilidade e capacidade desses membros na técnica administrativa, mas demonstra que, a princípio, é possível também para os demais trabalhadores da produção, menos qualificados, capacitarem-se para o exercício da gestão. A centralização das decisões não decorre da competência técnica, embora ela sirva como justificativa para isso, mas da apropriação do poder, como reflexo da luta de classe que continua presente na empresa.

²³² Membro do conselho administrativo, inspetora de qualidade e cooperada, em entrevista concedida à pesquisadora.

²³³ Costureira e cooperada, em entrevista concedida à pesquisadora.

²³⁴ Vice-presidente, supervisor mecânico e cooperado, em entrevista concedida à pesquisadora.

Os depoimentos indicam que diretoria administrativa, muitas vezes, monopoliza as decisões ou estuda as alternativas para resolução do problema antes de levá-las aos membros do conselho. Tal comportamento indica a centralização de algumas decisões que nem sempre se tratam de questões acessórias. Quando a diretoria administrativa passa a tomar decisões, em lugar da assembléia e do conselho, acaba, ainda que informalmente, assemelhando-se aos gestores tradicionais, o que obstrui o canal de informações e compromete o sentido da participação plena.

A democratização das relações de trabalho pressupõe democratizar todo conhecimento envolvido na produção, o que implica em traçar as metas, selecionar alternativas e escolher as diretrizes das ações envolvendo todo o coletivo. É a partir dessas escolhas coletivas que as informações são socializadas e o sujeito age sobre elas de modo a ampliar seu conhecimento sobre o funcionamento da empresa. Desse modo, não se pode avançar nas relações democráticas sem que a construção de um conhecimento coletivo seja central, assim como a construção desse saber na fábrica passa a alimentar as práticas democráticas.

Tiriba (1999, p.210) menciona que as experiências da economia popular têm mostrado que é insuficiente a participação limitar-se a delegar poderes do coletivo a um determinado número de trabalhadores para definirem o futuro da empresa, mas é necessário que ela seja compreendida como um processo em que cada trabalhador, em conjunto com os demais, tornem-se sujeitos inventores da vida e criadores da organização de produção. Bruno (1983, p.102-103) observa que a emergência do controle operário²³⁵, internamente burocratizado e resultado do ajustamento das empresas coletivas à concorrência capitalista, significou a autonomização dos delegados, uma vez que se funda na delegação do poder e não

²³⁵ De acordo com Bruno, o controle operário é uma variante das formas capitalistas de gestão, correspondendo à forma mais desenvolvida da extração de mais valia-relativa. "Trata-se do controle direto dos operários por ex-operários transformados em gestores do capital".(BRUNO, 1983, p.102)

mais na ação direta. Tendo em vista que a eleição de representantes dos trabalhadores é insuficiente, por si só, para modificar as relações de produção, os delegados passam a constituir um poder acima dos trabalhadores, recompondo a relação dirigentes/dirigidos que caracteriza a relação de exploração. Silva (1992) afirma que a partir do momento em que há o monopólio das decisões por alguns membros do conselho, ele personifica o patrão.

A Cooperjeans parece encontrar-se em uma condição ambígua e de conflito, em que há a iniciativa de alguns membros do conselho em monopolizarem as decisões, mas, também, há iniciativas que emergem na fábrica, com o objetivo de socializar as informações e capacitar os demais cooperados à gestão. Essa ambigüidade reflete a contradição do fenômeno, a evolução de um desses pólos pode tanto acentuar a democratização das relações sociais na fábrica, podendo constituir-se nos primeiros elementos em direção à democratização efetiva do poder, bem como pode reproduzir as relações sociais hierárquicas das empresas tradicionais e intensificar a exploração dos trabalhadores.

Pode-se dizer que os quadros, na cooperativa, buscam legitimar-se no poder, resultado inerente da luta de classe que se reproduz. Quando os quadros utilizam a idéia de cooperação e solidariedade, que emana da comunidade coletiva, para referir-se, exclusivamente, à necessidade de aumentar a produtividade e, ao mesmo tempo, omitem algumas informações e adiantam-se na tomada de decisão, tudo indica que eles caminham no sentido de buscar legitimidade no poder.

Segundo Wallenstein, a legitimidade dá-se quando um pequeno grupo de dirigentes do aparelho de Estado é capaz de convencer os demais grupos de que o regime foi constituído e que funciona na base de eventuais valores consensuais. Quando essa circunstância se realiza, ou seja, os quadros são levados a acreditar que existe essa situação e que é de interesse deles que esse regime continue a funcionar sem perturbações, pode-se considerar o

regime legitimado. Para o autor, a legitimação não diz respeito às massas, mas aos quadros. (WALLENSTEIN, 1974, p.146). As idéias recorrentes, mencionadas pelos quadros, de que a cooperativa é uma empresa e precisa agir como tal, implica na recomposição de algumas práticas características da sociabilidade capitalista, entre elas encontra-se a idéia de que o conselho deveria ter maior autonomia perante o coletivo. Portanto, se o poder dos quadros legitimar-se, a sociedade coletiva, com o pressuposto de auto-organização da gestão e do trabalho pelos trabalhadores, tende a diluir-se para dar lugar às relações sociais típicas da indústria clássica. Tomasetta (1972, p.121) menciona que se as modificações ocorrem dentro da estrutura formalizada há apenas a substituição de um grupo de manobra por outro. Não há, assim, modificação real no sistema e mantém inalterada a estrutura de poder. De acordo com Vieitez e Dal Ri (2001), a gestão dos quadros, que prevalece nas empresas autogeridas, é uma contingência histórica das organizações, no presente estágio, produzida pela situação de classe dos trabalhadores, cuja estrutura político-administrativa encontra-se em contradição com a categoria de gestão coletiva. A existência da direção dos quadros é expressão e, ao mesmo tempo, sujeito do conflito que perpassa as organizações autogestionárias. “Entretanto, a autogestão apenas poderá progredir na medida em que transite da direção de quadros para a gestão coletiva plena, o que constitui em uma outra premissa para seu desenvolvimento. (VIEITEZ e DAL RI, 2001, p.143). A legitimação dos quadros, embora sinalize para a continuidade da estrutura de organização do poder tradicional e, neste caso, tratar-se-ia de substituição de líderes, não parece tão simples de se efetivar na cooperativa, pois referem-se a trabalhadores que foram levados ao poder por meio do voto e que podem ser destituídos. No entanto, na Cooperjeans, os quadros não parecem encontrar-se legitimados no poder e o coletivo tem demonstrado algumas atitudes, como as já referidas, que obstruem essa legitimação.

O antagonismo detectado nas noções de participação entre os cooperados parece refletir as contradições que envolvem, de um lado, a tentativa de legitimidade dos quadros; de outro, a negação desses pelo coletivo que, como já foi mencionado, demonstra direcionar-se para a participação plena. Nota-se que os quadros possuem a concepção de participação indireta, característica da democracia representativa, o que indica um distanciamento da gestão coletiva pautada na participação plena e acena para a legitimação do poder dos quadros.

O conselho de administração é o representante da sociedade, a gente toma decisões abrangendo apenas o regimento interno [...] a gente tá no conselho o pessoal lá embaixo fica só questionando porque é desse jeito [...] ²³⁶

[Quem cria a norma?] É o conselho de administração que uma vez eleito tem o poder de criar normas [...] às vezes o pessoal confunde “Ah, é a gente que manda”. Não, não é assim, igual a casa da mãe Joana em que todo mundo manda. Tem as pessoas pra tomar decisão. A mesma coisa quem manda na democracia é o povo, mas não é o povo que vai decidir o que o presidente vai fazer, você elege o presidente, se ele não tá bom, não ouve o povo, você troca ele. No nosso caso, a plenária seria esse termômetro, mas não quer decidir [...] as normas precisam estar previstas estando previstas não precisa consultar ninguém. O pessoal confunde “Ah! Mas eu não participei dessa reunião”. Mas não precisa participar, você delegou o poder pra alguém fazer por você. Mas essa falta de compreensão do estatuto é o que leva a esses problemas [...] ²³⁷

De acordo com Pateman(1971), a indústria ocuparia posição crucial na demonstração da possibilidade de uma sociedade participativa, já que o tamanho da empresa pode permitir a participação direta. Contudo, a forma das relações sociais que ocorrem nas indústrias capitalistas parece estar longe de significar a participação dos trabalhadores nas decisões estratégicas da empresa, e na empresa de autogestão, embora a princípio haja a participação plena, ela se encontra permeada de conflitos de classe e nem sempre se efetiva. A experiência de participação na vida política e, principalmente, a vivência da relação de classe e autoridade anterior parecem exercer influência na concepção de democracia e participação dos quadros, identificado pelo coletivo como “os grandão”. Os quadros, representados por alguns indiretos

²³⁶ Secretário e supervisor administrativo, em entrevista concedida à pesquisadora.

²³⁷ Gerente geral e cooperado, em entrevista concedida à pesquisadora.

que ocupam ou passam a ocupar funções representativas, conservam a reprodução da concepção de divisão do trabalho, na fábrica, pois acreditam que a condição de representação dada aos conselhos os autonomiza e exclui, no cotidiano, os demais cooperados de algumas decisões. A concepção desses cooperados encontra-se em oposição àquelas dos cooperados diretos, para os quais participar é interferir de modo direto no poder e decidir sobre todas as questões que dizem respeito à organização. A restrição do sentido da participação implica em menor possibilidade de se desenvolverem no aspecto intelectual, comportamental e afetivo, devido à socialização pautada em valores democráticos. Deve-se considerar que, muitas vezes, o discurso dos quadros também se relaciona à necessidade de buscar informações, compreender o funcionamento da cooperativa e do estatuto com o exercício da participação dos sócios, o que indica a mudança na forma pela qual ocorrem às relações sociais na cooperativa e coloca também a concepção dos quadros em uma situação ambígua.

3.4.1 A possibilidade de reprodução das relações social- capitalistas.

Na Cooperjeans, tudo indica que, se o processo democrático não caminhar para sua consolidação, se a gestão dos quadros sobrepor-se a do coletivo, a concepção de participação tende a restringir-se à pseudoparticipação²³⁸ em um nível mais intensificado da exploração, pois tratar-se-ia de incorporar, no plano subjetivo, valores que conduzem na sociedade capitalista à auto-exploração. Desse modo, a consolidação da autogestão, por meio da democracia participativa, na fábrica, é condição essencial para não se integrar totalmente ao sistema capitalista e traduzir-se em introdução de valores que otimizam a exploração de si mesmo, todavia, isso teria que passar também pela abolição da propriedade coletiva. Lojkin (1990) menciona que uma participação massiva de todos os assalariados da empresa nas

²³⁸ Pseudoparticipação é um termo utilizado por Pateman (1991) para referir-se ao tipo de participação que ocorre nas empresas tradicionais, como a propagada nos CCQs, por exemplo.

responsabilidades, até há pouco monopolizadas por poucos quadros, pode permitir uma economia nos gastos de uma estrutura de modo que a formação e o acesso de todos às funções de concepção e gestão passam a desenvolver-se no limite da sociabilidade desejada pelo capitalismo.(LOJIKINE, 1990, p.123).

Ao considerar a condição de produtores de mercadorias dos cooperados, o que significa a sujeição da cooperativa ao mercado e, ainda, que o atual estágio de desenvolvimento do capital busca formas flexíveis e precárias de manutenção dos postos de trabalho, tem-se que, se a cooperativa não evoluir na nova sociabilidade que começa a emergir, ela tende a intensificar os valores que se referem à exploração dos trabalhadores e corroer até mesmo a solidariedade inerente à classe, em busca de maior produtividade. Ribeiro (apud TIRIBA, p.1999, p.193) observa que com as cooperativas desaparecem das empresas os gastos desnecessários, com chefias intermediárias, perdas de tempo no trabalho, desperdícios de potencialidades, passivos trabalhistas ocultos, os inconvenientes da rigidez e o custo inevitável com contribuições improdutivas, desse modo, o trabalhador cooperativo é a consolidação do sonho de se ter organizações coesas, ágeis e eficazes. Bruno (1983), apoiando-se nos depoimentos extraídos do jornal revolucionário *O Combate*, diz que de modo algum esse tipo de organização do trabalho expressa a autonomia dos trabalhadores, ao contrário, evidencia-se a burocratização das comissões, o seu afastamento em relação ao conjunto dos produtores. “É exatamente o que caracteriza a volta aos critérios capitalistas e o recuo dos critérios proletários desenvolvidos no ato da ocupação” (Bruno,1983, p.99). Tratenberg (1986) menciona que a par de uma produção socializada, acompanha a troca capitalista e, ao considerar, que a troca domina a produção, a cooperativa, para sobreviver, deve submeter-se às leis gerais do sistema capitalistas. Na prática, isso significa aumento de ritmo de trabalho, aumento ou diminuição da jornada de trabalho conforme a conjuntura, contratar ou despedir a força de trabalho, em suma, realizar todas as práticas capitalistas que

uma empresa aplica para limitar a concorrência das outras empresas. Neste sentido, a cooperativa de produção padece de uma contradição básica: a necessidade de os operários se autogerirem e desempenharem, em relação a si mesmos, o papel de empresários. “Das duas, uma: ou a cooperativa, para sobreviver, torna-se uma empresa capitalista; ou, se a pressão operária for maior, essa se dissolve”. (TRAGTEMBERG, 1986, p.28).²³⁹

Essa, sem dúvida, é a maior contradição engendrada pelas cooperativas autogestionárias: constituir-se no capitalismo de modo a preservar uma forma de sociabilidade que se oponha a ele, sem, contudo, ter manifestado uma opção revolucionária, como caracterizaram experiências autogestionárias no decorrer da história. Entretanto, tem-se que considerar que essas organizações nascem da própria contradição do capitalismo, ou seja, diante da impossibilidade de por em movimento a massa de capital variável disponível, devido ao incremento de capital constante, o coletivo assume o controle da organização, o que confere a essas experiências um caráter excêntrico proveniente da opção que fazem pela propriedade coletiva e gestão democrática. O modo pelo qual buscam resolver a contradição que emana do sistema capitalista revoluciona a estrutura de organização anterior, pois a estrutura de poder encontra-se horizontalizada e, a partir disso, emergem novas formas de sociabilidade. Por um lado, a existência desse tipo de organização pode significar o reconhecimento dos capitalistas de que a maior participação é vital para o incremento de produtividade e que o capital pode acumular pautado em novos arranjos; por outro, a propriedade coletiva e as relações sociais que começam a emergir, se aprofundadas, podem constituir-se, ao menos, em formas de organização do trabalho alternativas à produção capitalista, o que parece ser uma experiência importante para a constituição de um outro

²³⁹ Beatrice Webb, teórica do movimento cooperativista, de acordo com Tragtenberg (1986, p.28), constatou que as cooperativas de produção inglesa foram dissolvidas por causa de disciplina. O autor questiona se a dissolução não se deve à impossibilidade de o operário aplicar a si próprio o autoritarismo inerente no sistema capitalista de produção.

modelo de sociedade, podendo, em uma perspectiva futura, integrar-se a outros elementos de ordem político- revolucionária.

Diante dessa contradição, as formas de engajamento e a responsabilidade no trabalho, podem, se não evoluírem no sentido da democratização, aprofundar a exploração pela via subjetiva, por meio da incorporação da lógica da produtividade e do controle. Os depoimentos a seguir sinalizam para essa possibilidade, uma vez que a cooperativa tem de reconstituir alguns critérios de competitividade capitalista para se manter no mercado.

O cooperado não trabalha sossegado, porque ele sabe se não trabalhar ele não ganha, nós que temos que fazer nossas férias, décimo terceiro nós não temos, nós que temos que fazer [...] ²⁴⁰

Por ser cooperativa até que ponto você pode ficar sem horário de ir embora. Aqui não tem hora extra, você trabalha e não ganha nada, saber se pode embutir no salário.[...] eu por exemplo, sou uma pessoa assim, se tiver uma colega que trabalha do meu lado, eu fizer mais e ela menos eu chamo a encarregada e falo que eu tô fazendo mais e ela tá fazendo menos, a gente vê o defeito da pessoa. Ai a gente fica mal vista pela colega do lado, mas aqui dentro eu sou profissional, a gente tem que produzir. ²⁴¹

[...] procuro não chegar atrasada, trabalhar o máximo que eu puder, que eu conseguir produzir[...] Procuro fazer o que eu posso[...] eu não espero que minha coordenadora chegue em mim e fale, eu vou mexer em outra máquina quando não estou fazendo nada, ajudo minha colega pra poder estimular mais o grupo e ter rendimento[...] ²⁴²

Aqui você vai ter mais responsabilidade com o serviço[...] aqui você vê que você é dono também[...] aqui agente tem consciência de que é uma peça importante, se cair a produção, cai o pagamento [...]se paga mais a gente quer ir mais rápido. ²⁴³

[...] Vinha [na Staroup] a moça tirar meu tempo pra ver o quanto eu tinha que produzir, agora não, eu mesma pergunto o quanto é o 100% dessa operação pra ver se eu trabalho a 100%, numa eficiência boa pra não precisar ninguém vir me ajudar [...] ²⁴⁴.

Martins (1998, p.99) observou, em sua pesquisa, que o grupo que se dedicou ao sucesso do empreendimento levou as cooperadas a defender o trabalho extra e o esforço redobrado dos trabalhadores, o que os tornou os maiores exploradores de si mesmos e das

²⁴⁰ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁴¹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁴² Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁴³ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁴⁴ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

colegas. Na Cooperjeans, esse engajamento do coletivo coloca-se como condição para conseguirem atingir a produtividade necessária a sua manutenção, bem como a sobrevivência da cooperativa no mercado. A Cooperjeans encontra-se em um estágio de intensos conflitos em torno da reivindicação por maior igualdade de condições, como pode ser verificado neste capítulo. A existência do conflito, reflexo da luta de classe na fábrica, pode conduzir tanto para o aprofundamento de práticas democráticas, como para a reestruturação do poder em nível mais elevado. Na Cooperjeans, as práticas educacionais destinadas à capacitação dos cooperados, que emergiram desse conflito, parecem indicar a tendência de se aprofundar o processo democrático.

3.4.2 Luta de classe e remuneração na Cooperjeans.

Na Cooperjeans, a luta de classe continua presente e torna-se nítida quando se refere às diferenças de remuneração na fábrica, pois os conflitos aí existentes devem-se, na maioria das vezes, a esse fato. Os diferenciais de remuneração refletem a qualificação técnica que decorre da organização do processo de trabalho. Apesar de, na cooperativa, os trabalhadores serem integrados na gestão da fábrica, eles não recebem por essa atividade, mas pela função técnica que ocupam. A permanência dos diferenciais de remuneração faz com que os cooperados não vejam possibilidades de ampliar suas condições de vida, pois ainda que a empresa cresça, eles continuariam recebendo bem menos que os demais cooperados indiretos. Esse abismo entre cooperados da produção e alguns indiretos dificulta a constituição de relações sociais mais igualitárias, já que o principal elemento da vida dos trabalhadores, a sua subsistência, não se alterou. Pode-se dizer que essas condições concretas constituem o maior empecilho para os trabalhadores sentirem-se como membros de um coletivo e não como

empregados, pois a concepção que criaram da cooperativa de autogestão choca-se com a realidade.

No início da cooperativa, o discurso da igualdade de condições, o poder de tomar decisão, a propriedade coletiva e a condição de sócios configuraram-se na representação dos cooperados de modo a acreditarem que as condições de vida e de trabalho seriam equitativas, bem como seria abolida a divisão técnica rígida de organização do trabalho. Todos os cooperados diretos entrevistados mostravam-se descontentes e sentiam-se injustiçados e frustrados com os diferenciais de remuneração. Outros, que não experienciaram a formação da cooperativa, demonstram aceitar a justificativa da maior responsabilidade de algumas funções, embora acreditassem que a maior qualificação de todos acabaria com essas diferenças. Rothschild e Witt (1991, p.219) mencionam que a propriedade dos trabalhadores por si só não é suficiente para suscitar uma maior lealdade e satisfação. Para os autores, em certas circunstâncias, parece que a propriedade dos trabalhadores eleva suas expectativas de maior influência na organização e de que serão tratados com maior respeito, porém, quando estas expectativas não se materializam, sentem-se decepcionados.

[...] quando virou cooperativa, eu achei que ia ser diferente, todo mundo ia trabalhar e não é assim, cada um tem sua profissão, tem sábado que a gente vai trabalhar o dia inteiro e os indiretos não são convocados. Falaram que toda a reunião que teria eles iam avisar, mas não é assim[...]²⁴⁵

[...] quando virou cooperativa fizeram propaganda que a gente ia melhorar, que as costureiras iam ganhar mais de mil reais, que ninguém ia ficar parado, todo mundo ia ajudar, não aconteceu nada disso cada um faz sua função e nós estamos nessa situação [...]²⁴⁶

A segmentação do conhecimento técnico, herdada da relação social anterior, faz com que se recomponha a manutenção dos diferenciais de remuneração, que se justifica pelos

²⁴⁵ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁴⁶ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

níveis de salários pagos no mercado para cada função e pelos níveis diferenciais de qualificação: formação técnico-educacional e complexidade da função.

[...] Eu acredito que sim, mas em todo o lugar tem uma hierarquia. A responsabilidade que eu tenho é maior, então não é justo ser o mesmo salário. É a mesma coisa de um diretor, um presidente, eu querer ganhar o mesmo salário, a preocupação é maior que a minha, esquenta mais a cabeça [...] ²⁴⁷

[...] é a coisa do aumento o que dá mais briga aqui dentro, o conhecimento de uma costureira é uma coisa o conhecimento de um presidente é outro. Acontece assim: “a presidente vai ter aumento de R\$1.000,00 e nós de 30?”[...] mas ela ganha 2.000,00, você precisa conhecer o que a pessoa faz pra entender o aumento[...] ²⁴⁸

Na cabeça delas [referindo-se às costureiras] tem que ganhar tudo igual pra ser uma cooperativa justa. Agora tem o outro lado, se eu tenho uma qualificação maior, eu investi, eu estudei eu não vou ficar ganhando a mesma coisa, eu vou buscar trabalho lá fora. O nosso salário já era assim desde a Staroup [...] Pode ser que na parte física elas trabalhem mais [...] mais minha responsabilidade é maior [...] ²⁴⁹

Na Cooperjeans, a categoria dos cooperados indiretos melhor remunerados defende esses diferenciais e os justificam pelo salário pago no mercado. Um exemplo que confirma a justificativa ocorreu quando o diretor da Staroup, convidado pela presidente a participar de uma plenária para expor as condições do mercado, disse que os diretos ganhavam acima do mercado e não tinham do que reclamar, mas eram os indiretos que estavam sendo mal remunerados, pois ganhavam muito abaixo do que estariam recebendo em outra empresa. A segmentação das qualificações similar a que existe nas empresas clássicas, impulsiona a manutenção desses diferenciais. Como observaram Rothschild e Witt (1991, p.217) e a fala de uma cooperada, ao não se ajustar os procedimentos organizativos com a nova forma de propriedade e limitar a atenção aos assuntos mais urgentes, como: finanças, comercialização, produção, em lugar da inscrição dos trabalhadores no processo decisório, o espírito de cooperação se desfaz e os cooperados passam a pensar que sua propriedade não tem sentido. Parece que o mesmo acontece com relação a remuneração, uma vez que ao se verem

²⁴⁷ Coordenadora de grupo, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁴⁸ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁴⁹ Inspetora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

delegados a mesma função técnica fixa no processo de trabalho e com a mesma remuneração sentem-se injustiçados e desmotivados.

[...] igual a reunião a gente tava brigando por um salário de R\$ 30,00 e a nossa chefe aumentou o salário dela em R\$ 1.000,00, isso não é uma cooperativa[...] mas para gente dar esse aumento precisa ver se o faturamento vai dar inteiro [...] Eu penso assim: se nós como costureiras dependemos do Reitor, da faxineira, mas eles também dependem do nosso trabalho, a gente não tem muito valor aqui dentro, por isso que as pessoas trabalham descontentes, por isso que as pessoas estão desanimadas[...]

Na Cooperjeans, o motivo desencadeador e que está na base dos conflitos parecem ser os diferenciais de remuneração, antes mesmo do monopólio das decisões. Inclusive, quando os cooperados diretos manifestam interesse em participar da gestão, todos observam que deveriam inteirar-se mais sobre as questões do faturamento e compreender o funcionamento da cooperativa, a fim de esclarecer se é certo haver uma disparidade tão acentuada na remuneração.

[...] Só algumas questões deveriam ir para a assembléia como o faturamento[...] O que conta mesmo aqui é o dinheiro.²⁵⁰

[...]O pessoal daqui não sabem explicar, são sem educação[...]Minha irmão foi no curso da Anteag e foi falado que não podia ganhar muito a mais, só uma porcentagem a mais, mas isso não acontece aqui[...]²⁵¹

[...] A diferença é imensa de uma cooperativa pra outra firma, na cooperativa essa determinação de que aqui você faz seu sustento, daqui você tira seu salário[...] a diferença é saber que tá todo mundo girando em torno de um mesmo objetivo que é o lado financeiro, aí vira uma cooperativa[...]²⁵²

Na Cooperjeans, instaura-se o conflito que, segundo Tomasetta (1972), nasce do contraste de interesses entre quem exerce a autoridade, ao procurar sustentar as regras instituídas e a ordem que a legitima, e quem a sofre tende a subverter a ordem. Desse modo, há diferença fundamental na Cooperjeans das cooperativas estudadas por Silva (1992) e Martins (1999), pois, nestas, a diferença de remuneração era aceita pelo coletivo, que

²⁵⁰ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁵¹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁵² Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

justificavam ser justa a menor remuneração porque seu trabalho parcelado era menos qualificado do que o daqueles que fazem o produto inteiro e dos cargos administrativos, assim como aceitavam a direção de alguns poucos membros, em razão da ausência de qualificação técnico- educacional. Silva (1992) menciona que os trabalhadores não tinham acesso à grade de remuneração (*pro-labore*), então não tinham a verdadeira dimensão de tal disparidade.

No conjunto, o critério mais importante alegado para aceitar a diferença de remuneração vincula-se à concepção da existência de diferentes saberes existentes no mundo do trabalho, dos quais derivam parcelas diferenciadas de responsabilidade que devem ser contempladas numa política de remuneração. O saber é estritamente relacionado com a educação formal e sempre entendido como um investimento e resultado de um esforço pessoal que deve ser contemplado. (SILVA, 1992, p.333)

Na Cooperjeans, todos os associados têm acesso à grade de remuneração e sabem o quanto recebem na fábrica, o que dá clareza da dimensão dos diferenciais existentes entre eles. Os cooperados não aceitam essas diferenças e são recorrentes a discussão e críticas em torno disso. Em uma plenária, os cooperados diretos sugeriram reduzir os salários dos indiretos, em detrimento do aumento dos diretos. A partir dos dados coletados, ficou evidente que a concepção de participação dos cooperados passa pela homogeneização das retiradas, ao menos uma redução substancial entre elas, assim como a concepção de trabalho associado. A necessidade de maior qualificação une-se à perspectiva de equalizarem a remuneração na fábrica ou, ao menos, proceder a uma forma de distribuição que o coletivo considere mais justa.

A redução dos diferenciais de remuneração defendida pelos cooperados demonstra uma iniciativa que, se efetivar, rompe com uma dimensão fundamental da relação de poder da empresa capitalista, que se refere à manutenção das diferenças de qualificação entre os trabalhadores. Isso porque os diferenciais de qualificação não se justificam apenas pelas habilidades diferenciadas, mas também pela relação econômica e de controle que estimula a

manutenção dessas diferenças, assim como foi observado no capítulo 1. Permite ainda que os membros com remuneração elevada sejam substituídos caso saiam para buscar emprego no mercado. A necessidade de o coletivo qualificar-se nas funções de gestão para que estabeleçam níveis mais justos de remuneração encontra-se imbricada às condições que os cooperados diretos consideram democráticas. As falas a seguir demonstram a rejeição das diferenças de remuneração em razão do conhecimento técnico-educacional, esforço pessoal e da função exercida na fábrica.

[...] Se é cooperativa porque não divide os lucros, se a gente ganhasse tudo por igual a gente ia ganhar muito bem, tá certo que o presidente tinha que ganhar um pouco mais, mas um pouquinho e não o absurdo que ganha[...] a gente acha que eles não fazem tanto pra ganhar tudo isso, nunca vi uma cooperativa assim. As vezes a gente tem vontade de parar a fábrica inteira pra fazer alguma coisa, pra saber porque tá acontecendo tudo isso, mas a gente tem medo de fechar a cooperativa, de ficar marcada aqui dentro[...]²⁵³

[...] o indireto que ganha menos a diferença é grande. Então não está valorizando a costureira, a costureira fica o tempo todo sentada na produção, as vezes você indireto que fica um tempão olhando pro nada, parada na mesa dela[...] Se comentar de abaixar o salário de um indireto dá impressão que isso daqui vai fechar. Se abaixar ele vai embora[...] a gente é tratado como empregado e não como sócio.²⁵⁴

Cooperativa pra mim todo mundo ganha igual, do jeito que eles estão fazendo nunca vamos ganhar igual[...] não há administração participativa, sumiu 10 mil reais o ano passado e não deram satisfação pra gente. A gente não sabe se achou ou se sumiu[...]²⁵⁵

A reivindicação por maior remuneração continua presente entre os cooperados diretos da fábrica; no entanto, ela extrapola o limite da barganha por aumento de salário para significar a homogeneização das diferenças sociais na fábrica. Tragtenberg menciona que embora a reivindicação de aumentos salariais seja considerada inerente à classe operária em sua totalidade, ela não elimina a hierarquização dos salários, dividindo os trabalhadores. Para o autor, a abolição do sistema de opressão e de exploração do salariato pressupõe a unificação dos operários, a qual elimina a concorrência mantida entre eles. (TRAGTENBERG, 1986,

²⁵³ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁵⁴ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁵⁵ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

p.11) Nesse sentido, o ideal autogestionário de gerir coletivamente sua vida produtiva e em igualdade de condições compõe a representação que os trabalhadores da Cooperjeans têm da propriedade coletiva. No entanto, a igualdade de remuneração não é um objetivo fácil de ser atingido pelas cooperativas, pois, como mencionam Vieitez e Dal Ri, essas empresas não têm como se esquivar das injunções do mercado, embora tenham engendrado políticas de distribuição mais eqüitativas e não reproduzam o padrão distributivo dominante. Para esses autores, a diferenciação nas retiradas e sobra nas empresas autogeridas é uma das conseqüências do trabalho alienado, uma vez que o sistema meritocrático baseado nos diferenciais de escolaridade, qualificação profissional e segmentação da classe trabalhadora confluem para a formação do mercado de trabalho. (VIEITEZ e DAL RI, 2001, p.142). Desse modo, tudo indica que a homogeneidade das retiradas dependeria da total democratização dos processos decisórios e da ampliação da capacitação técnico-educacional do coletivo e da adequação da base técnica e organizacional, de modo que tais diferenças não mais se justificassem.

Aqui eu acho que não qualifica para trabalhar em várias áreas, qualificar todos de modo que todos saibam a profissão não precisa de tanta gente. Se todos aprendessem, o salário seria igual.²⁵⁶

Os membros melhor remunerados mencionaram que quando o coletivo estiver apto para exercer todas as funções da fábrica, então todos ganharão igualmente.

No nível da competência das EAs [Empresas de Autogestão], a atenuação desse conflito depende de políticas que promovam, em primeiro lugar, uma igualitária distribuição do poder por meio da democracia autogestionária, e, em seguida, a elevação da educação geral e profissional dos associados, bem como a instauração de processo de trabalho de base tecnológico-científica que tendam a homogeneizar pelo alto o perfil profissional dos associados. (VIEITEZ e DAL RI, 2001, p.142)

²⁵⁶ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

Nesse sentido, a igualdade de remuneração, um dos elementos para a total democratização das relações sociais na fábrica, passa pela educação geral e técnica. Diferente do que ocorre na empresa capitalista, em que a educação aparece como necessidade do desenvolvimento tecnológico, na autogestão, ela se encontra integrada ao acesso a todas as instâncias da fábrica.

Se, em um primeiro momento da instauração da fábrica, eles demonstraram-se mais passivos diante dessas questões, empenhando-se para atender à expectativa que se criou com a formação da cooperativa, com o passar do tempo notando que as diferenças não diminuem, agem de forma a denunciar essas diferenças.

3.5 Qualificação técnica e a demarcação das funções

Na Cooperjeans, o processo democrático em curso impõe algumas regras, próprias da sociabilidade autogestionária, para a organização do trabalho na fábrica, como por exemplo, a exigência feita pelo coletivo de capacitar os quadros internos para ocupar qualquer função técnica que esteja disponível. O relato da presidente da fábrica é contundente nesse sentido:

Aqui também o pessoal não deixa você pegar lá de fora, tem que pegar daqui de dentro, eles não admitem que pegue ninguém lá de fora, só costureira [que representa a ampliação do coletivo]. Pra você promover uma pessoa tem que ser daqui de dentro, se precisar de uma encarregada, tem que fazer uma encarregada daqui de dentro. Pode ter a melhor encarregada lá fora, eles não permitem que pegue. Depois que virou cooperativa ficou assim, na época da Staroup não tinha aquela rivalidade. Eles acham que tem que dar chance pro pessoal que tá aqui dentro. Tem casos que você precisa pegar pessoas, porque daqui de dentro vai demorar pra treinar, mas eles não aceitam[...]²⁵⁷

²⁵⁷ Presidente, em entrevista concedida à pesquisadora.

Os demais cooperados também reconhecem essa maior abertura para ocupar outras funções:

Valoriza assim a gente não pega ninguém de fora, por exemplo, tá precisando de uma vaga né, a gente não pega ninguém de fora. A gente pega uma sócia, a gente levanta ela da máquina e começa a treinar, passar o serviço pra ela. Se a gente tem um bom desempenho dentro do grupo, então eles vão notar e tirar a gente.²⁵⁸

Tem outras formas, eles aproveitam as pessoas que estão aqui mesmo, eu e o outro mecânico ficamos depois do horário aí eles levaram o nome pro conselho e escolheram um mecânico [...]²⁵⁹

Pouco tempo atrás teve concurso pra qualidade e eles queriam pegar pessoas daqui de dentro, por isso que eu falo, eles dão oportunidade [...]²⁶⁰

O fato de a cooperativa não recorrer ao mercado para reciclar ou contratar especialistas impulsiona a instauração de um processo de qualificação não sistemático, na fábrica. Não há um processo de treinamento para capacitar todos os cooperados interessados em exercer outras funções, mas depende da iniciativa de cada um aprender fora do horário de trabalho. No entanto, deve-se observar que, mesmo havendo maior abertura para os cooperados diretos ocuparem funções mais qualificadas, a divisão técnica do processo de trabalho, a tecnologia existente e a correspondente hierarquia funcional, herdada da empresa tradicional, impossibilitam a progressão do coletivo dos trabalhadores nas demais funções, pois a possibilidade de ocupar cargos como o de coordenadora, supervisora, entre outros, representa pouco diante do coletivo da fábrica. Além disso, algumas funções requerem a posse de escolaridade, que exclui uma parcela significativa do coletivo.

[...] a qualificação seria mais no sentido da promoção. Pra mudar pra ser coordenadora é mais difícil, porque pra gente ser coordenadora tem que aumentar o grupo ou então sair. Mesmo que saiba trabalhar em várias máquinas tem muita discussão pra ser coordenadora, muita briga.²⁶¹

²⁵⁸ Coordenadora de grupo, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁵⁹ Membro do conselho fiscal e costureiro, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁶⁰ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁶¹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

[...] Esses dias teve um cursinho pra mudar de classe, a pessoa tinha que fazer mais rápido, bem feito. Tinha uma vaga pra duzentos e poucos[...]²⁶²

[...] As vezes tem oportunidade, quando tem mudança de cargo ela faz tipo um concurso, né. Ou as vezes, escolhe a pessoa que acha que tá qualificada pra ocupar a vaga[...].²⁶³

[...] Qualificar é difícil, eu já tentei ser qualificado em mecânica, não deu certo, hoje eu acho que teria pouca possibilidade de subir de cargo, porque eu já me adaptei a máquina, não seria vantajoso, acho que a cooperativa não iria aceitar daí.[...] Tenho interesse em ir para outra área, a mecânica, que é uma coisa que eu sempre gostei de mexer, pra ficar fora do horário é uma coisa muito cansativa. Mecânica mexe com a cabeça da gente diferente da costura, então é cansativo.²⁶⁴

Apesar dos limites de expansão da qualificação técnica, nota-se que a postura dos cooperados, ao impor condições para as promoções e contratações de novos quadros, é peculiar na cooperativa de autogestão, uma vez que esse tipo de reivindicação não se coloca para os assalariados. Tudo indica que essa postura ativa perante as questões que integram a gestão da empresa constitui-se nas modificações decorridas das novas relações sociais que se iniciam na Cooperjeans.

Deve-se considerar ainda que há uma maior mobilidade, na cooperativa, como resultado da abolição do controle e da relação social mais igualitária que se inicia. Os relatos seguintes evidenciam essa liberdade de trânsito entre os setores.

[...] eu acho que tem, porque no caso se tem alguém que trabalha no outro setor, eu posso ocupar o lugar dela, eles procuram pessoas daqui e não de fora. Acho que lidar com informações de como se movimenta na empresa amplia o conhecimento [...] muita coisa eu sei hoje, que é cooperativa, que eu não sabia, na Staroup, por exemplo, não tinha noção do que fazia no almoxarifado. Não sabia que era tudo controlada, só achava que entregava linha. Hoje, eu já entrei lá sei como funciona, nesse sentido.²⁶⁵

Como cooperativa a empresa tem interesse que todo mundo entendesse, conhecesse um pouco de tudo, especializasse um pouco em tudo, a cooperativa ia fluir melhor. Ia ter um desempenho melhor. Agora, pelo fato das pessoas não querer aprender na totalidade, não buscar informações, então isso atrapalha a cooperativa. Você viu, o

²⁶² Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁶³ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁶⁴ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁶⁵ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

nosso maior problema é o não entendimento, a gente tenta dar curso pra ampliar o horizonte, mas acha que está gastando dinheiro²⁶⁶

[...]Hoje você tem mais acesso, você pode interferir mais nos outros setores que você é barrado, aqui você tem livre acesso a qualquer departamento. Vamos supor que seja da sua vontade aprender coisa do departamento pessoal, é só eu falar se posso ficar um pouco pra aprender aqui, Na cooperativa, a chance sua multiplica totalmente. Hoje não tem esse tempo pra ficar aprendendo, porque é difícil de fazer rodízio, tem poucos profissionais.

Apesar da ausência de rodízio das funções técnicas, nos cargos representativos tem-se total mobilidade. Lojkin (1991, 142) menciona que a mobilização de todas as inteligências só seria possível quando o centro tecnocrático fosse substituído por um centro de coordenação, cujas funções fossem exercidas por rodízio ou por eleição, de modo a ser compartilhada por todos os assalariados. Nesse sentido, é possível o rodízio, pois a estrutura organizacional de poder foi alterada e todos os cooperados podem fazer parte dos dois conselhos, assim como ocupar os cargos da diretoria executiva, como já foi mencionado. Para isso, não se requer a posse de nenhum conhecimento prévio, mesmo porque a gestão coletiva é algo a ser construído e aprimorado no cotidiano da fábrica, por meio de várias formas de capacitação profissional dos seus membros, como: cursos sobre autogestão e cooperativismo, administração, organização técnica da produção, discussão e reflexão sobre os problemas que envolvem a cooperativa.

²⁶⁶ Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

CAPÍTULO 4

As concepções e as práticas de qualificação profissional na Cooperjeans.

Na Cooperjeans, emergem algumas práticas educativas formais e esporádicas. Além dos treinamentos técnicos, elas se caracterizam por cursos, palestras, treinamentos temporários e orientações na empresa. Apesar da necessidade de aprimoramento dos cooperados para o exercício da gestão, foram encontradas poucas práticas educacionais dentro da cooperativa e há carência de cursos e palestras voltadas para este fim. Não há, na empresa, uma diretriz educativa que os oriente na frequência dos cursos e palestras conforme suas necessidades e prioridades. Vieitez e Dal Ri (2001, 143) observaram que as empresas de autogestão pesquisadas estavam desenvolvendo ações educativas bastante modestas, apesar da importância que a educação possui para esse tipo de empreendimento, uma vez que, segundo os autores, o perfil educacional apresentado afeta negativamente a gestão coletiva.

4.1 Práticas educacionais na Cooperjeans e a reprodução de cursos das empresas tradicionais

Alguns dos cursos e palestras existentes na Cooperjeans possuem o mesmo conteúdo daqueles ministrados pelas empresas tradicionais e, a princípio, demonstram-se pouco adequados à especificidade da organização cooperativa.