

“Todos são iguais”, “todos são responsáveis” e “todos estão no mesmo barco”: os (des)entendimentos da autogestão cooperativa

Egeu Gómez Esteves

Universidade Federal do Rio Grande,
Instituto de Ciências Humanas e da Informação, Curso de Psicologia (Rio Grande, RS)

Este estudo de caso investigou como cooperados de uma cooperativa industrial negociam interesses e constroem entendimentos no cotidiano da autogestão de sua cooperativa. Com este objeto, conduzimos uma observação etnográfica do dia a dia de trabalho dos cooperados, o que incluiu longas conversas ao lado das máquinas, bem como seis entrevistas semiestruturadas. Obtivemos que os cooperados formularam ao menos três importantes regras tácitas sobre o funcionamento coletivo na cooperativa: “todos são iguais”; “todos são responsáveis”; e “todos estão no mesmo barco”. Os cooperados utilizam tais regras para manter a simetria de poder na cooperativa, para cobrar atitudes uns dos outros e para manter a coesão do grupo. Cada regra corresponde a uma característica psicossocial desses cooperados: eles se preocupam com a cooperativa; eles controlam os demais cooperados; e eles se sentem parte da cooperativa. Concluímos que os cooperados alternam, simbolicamente, posições e interesses: ora se posicionam como “sócios favoráveis à cooperativa”, ora como “trabalhadores em prol dos cooperados” e ora como “pessoas em busca de uma vida melhor”.

Palavras-chave: Trabalho, Interação, Autogestão, Empresas recuperadas, Economia solidária, Psicologia social.

“Everybody is equal”, “everybody is responsible” and “everybody is in the same boat”: the (mis)understandings of cooperative self-management

This case study investigates how members of an industrial cooperative bargain interests and build understandings in everyday self-management of their cooperative. With this object, we conducted an ethnographic observation of daily work of the members, which included long conversations by the machines, and six semi-structured interviews. We observed that the members drew up at least three important tacit rules about the collective functioning of the cooperative: “everybody is equal”, “everybody is responsible” and “everybody is in the same boat”. The members use such rules to maintain the symmetry of power in the cooperative, to demand attitudes from each other and to maintain group cohesion. Each rule corresponds to a psychosocial characteristic of these members: they are concerned about the cooperative, they control other members and they feel to be part of the cooperative. We concluded that members alternate, symbolically, positions and interests, sometimes as “partners favorable to the cooperative”, sometimes as “workers in favor of members” and sometimes as “people seeking a better life”.

Keywords: Work, Interaction, Self-management, Recovered factories, Social economics, Social psychology.

Este trabalho é fruto tardio de pesquisa de mestrado, realizada entre 2001 e 2004,¹ e advém do contato cotidiano com a autogestão na condição de formador e assessor de trabalhadores da Economia Solidária. Deste contato emergiu o objeto-problema estudado: os *interesses e entendimentos que são discursivamente construídos e negociados na dinâmica, coletiva e cotidiana, da autogestão de uma fábrica recuperada*. É disso que tratará este artigo.

A reinvenção do cooperativismo e do trabalho associado no Brasil

O surgimento do trabalho associado² no Brasil acompanhou a reinvenção do associativismo e do cooperativismo no país, processo iniciado nas atividades rurais (Abramovay,

1 Pesquisa realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da Universidade de São Paulo, sob a orientação de Leny Sato.

2 Trabalho associado refere-se ao vínculo de trabalho coletivo, de adesão voluntária, em que as relações entre os trabalhadores são marcadas por simetria política, econômica e técnica.

2003) durante os anos 1980, seguida das atividades urbanas tradicionalmente autônomas e, em um terceiro momento, também das atividades urbanas assalariadas e industriais (Singer, 2002). Essa reinvenção foi possibilitada pela Constituição de 1988, que garantiu a livre associação no Brasil, ao afirmar, no artigo 5º, que “é plena a liberdade de associação para fins lícitos” e que “a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento” (Brasil, 1988).

Antes de 1988, a “lei do cooperativismo” condicionava o funcionamento das cooperativas à *autorização* do órgão de regulação estadual, as OCEs (Organização das Cooperativas) do respectivo estado (Lei nº 5.764/1971). Foi a livre associação que possibilitou o surgimento de uma enorme gama de experiências alternativas, paralelas e concorrentes ao cooperativismo dito “oficial”. Tal aparecimento foi compreendido por muitos como uma resposta popular ao desemprego dos anos 1990 (Mattoso, 1999; Singer, 2003; Senaes, 2006).

Os anos 1990 também marcaram o surgimento do cooperativismo industrial no Brasil, especialmente sob a forma de “fábricas recuperadas” por seus trabalhadores (Faria & Cunha, 2011). Esse tipo de cooperativismo tem alguns poucos registros no Brasil dos anos 1970 (Storch, 1987) e 1980 (Holzmann, 2001), tendo nos anos 1900 seu momento de expansão, devido sobremaneira à falência de muitas indústrias no processo de abertura e integração comercial do Brasil. De acordo com Averbug (1999):

entre 1988 e 1993, realizou-se amplo processo de liberalização comercial, no qual se concedeu maior transparência à estrutura de proteção, eliminaram-se as principais barreiras não tarifárias e reduziram-se gradativamente o nível e o grau de proteção da indústria local (p. 46).

A maioria das cooperativas industriais surgiu nesse contexto e possui história similar à da cooperativa aqui apresentada, como é possível notar em diversos trabalhos (Holzmann, 2001; Oda, 2001; Parra, 2002; Juvenal, 2006; Azevedo & Gitahy, 2007; Domingues, 2009; Meira, 2009; Esteves, 2010; Faria & Cunha, 2011; Pires, 2011). Após uma longa decadência de uma empresa privada, muitas vezes falimentar, segue-se um período de trabalho em condições precárias e outro de impedimento ao trabalho, frequentemente com o fechamento judicial da empresa. Depois ocorre o retorno, tomada ou ocupação da fábrica e, por fim, a recuperação da empresa pelos trabalhadores, geralmente por meio da constituição de uma cooperativa, a qual, por sua vez, aluga a massa falida ou arrenda a antiga empresa.

A inauguração desse campo das cooperativas industriais e/ou fábricas recuperadas levou à constituição de organizações de representação dessas cooperativas, tais como a Anteag, Associação Nacional de Trabalhadores de Empresas Autogeridas e de Participação Acionária (Nakano, 2000), e a Unisol-Brasil, Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários (Azevedo & Gitahy, 2007).

Caracterizando o processo organizativo autogestionário

Na Psicologia Social, a opção pela noção de *processo organizativo*, delineada por Spink (1996), deveu-se à compreensão de que, pelas interações sociais cotidianas, são negociados, discursivamente, os diversos interesses humanos. Ainda que tais negociações sejam permeadas por aspectos técnicos e econômicos, muitas vezes alheios aos trabalhadores, delas resulta a constituição dos diversos tipos de empreendimentos associativos, de caráter político, social, artístico, econômico etc., e, dentre elas, a ampla variedade de empreendimentos econômicos e, mais especificamente, a *autogestão*. Entendem-se, portanto, os empreendimentos como fenômenos psicossociais caracterizados pela existência dinâmica de um agrupamento humano cuja ação coletiva está orientada à realização de determinado conjunto de interesses. E mais,

esta ação conjunta produz não somente os objetivos (interesses) do coletivo, mas também a história e a materialidade do empreendimento e de seus protagonistas.

Essa concepção psicossocial do fenômeno organizacional apresenta as realizações humanas não como coisas prontas ou acabadas, mas como processos em curso resultantes da atividade humana, resgatando, assim, a noção grega de *empresa* como um projeto ao qual um coletivo humano se lança em busca de sua realização, o que se opõe à reificação de tais realizações (Arendt, 2000). Os empreendimentos humanos são mais ou menos estruturados de acordo com a necessidade percebida pelos sujeitos e com as normatizações que a sociedade impõe à parcela que empreende.

A autogestão e o trabalho cotidiano em uma cooperativa industrial autogestionária são diferentes de outros processos organizativos, visto que possuem como característica peculiar o controle dos trabalhadores sobre a empresa. Esse controle se expressa de diversas maneiras: no controle do processo de trabalho pelos trabalhadores, no controle coletivo da gestão da empresa e na necessidade de negociações entre todos para a tomada de decisões. Sato & Esteves (2002) afirmam que, na *autogestão*,

as pessoas influenciam as decisões, tomam decisões, refletem sobre a sua realidade, socializam informações, emitem seus pontos de vista, debatem ideias, negociam, resolvem problemas, reavaliam decisões domadas em assembleias – enfim, se apropriam da gestão propriamente (p. 6).

Situado e responsivo aos condicionantes do espaço social, o processo organizativo autogestionário fundamenta-se na negociação discursiva de significados entre os sócios-trabalhadores dos empreendimentos autogestionários. Para Sato (1999), negociar é um processo de argumentação e contra-argumentação, no qual diversos raciais são postos à mesa para serem avaliados e preteridos ou eleitos. Busca-se, com isso, conduzir a escolhas organizacionais. Daí porque pensar-se o planejamento organizacional como atividade dialógico-discursiva (p. 222).

Tal processo é a via para a tomada de decisões (escolhas organizacionais) que conformam estratégias coletivas para a reprodução econômica e social do empreendimento e, com este, a manutenção econômica dos cooperados e de seus familiares. Nessa negociação de significados, os sócios-trabalhadores chegam a entendimentos acerca do trabalho na cooperativa, da própria cooperativa, do coletivo do qual são parte, do mercado em que estão inseridos etc. Esses entendimentos possíveis, por outro lado, alimentam e orientam novas negociações de significados no cotidiano do empreendimento.

Nesse cotidiano de intercursos materiais, econômicos e simbólicos, os sócios-trabalhadores, ao trabalhar e ao conversar, produzem as mercadorias da cooperativa, a própria cooperativa da qual fazem parte e a compreensão que eles têm de todo esse processo do qual são parte e partícipe. A percepção de que essa negociação de significados entre os sócios-trabalhadores produz efeitos práticos no cotidiano de trabalho e de gestão da cooperativa explica o porquê de estudar como tais sócios-trabalhadores negociam em seu cotidiano de trabalho os diversos significados acerca da cooperativa e do trabalho na cooperativa.

Sobre a pesquisa

O trabalho de campo foi iniciado em agosto de 2002, com a realização de uma prospecção que teve por objetivo a escolha da cooperativa industrial que seria estudada. Os critérios para a escolha foram três: *que ela se categorizasse autogestionária; que tivesse um número de sócios-trabalhadores inferior a cem pessoas; e um tempo de existência superior a dois anos.*

O primeiro critério era uma condição necessária, já que esta pesquisa não deveria atribuir o significado de *autogestionário* a um empreendimento que assim não se reconhecesse. Já o segundo e terceiro critérios foram desejáveis, isto é, ambos tentaram assegurar que os trabalhadores estivessem juntos em condições de se reconhecerem mutuamente como “os cooperados da cooperativa tal”. Foram visitadas três cooperativas industriais, uma do ramo têxtil em Santo André, outra do ramo químico (plástico) em São Bernardo e outra do ramo metalúrgico em Mauá. A cooperativa escolhida foi a terceira, pois contemplou devidamente os critérios.

A abordagem do problema estudado foi primordialmente etnográfica. A etnografia possibilitou uma *descrição densa* (Geertz, 1978) do encontro entre pesquisador e trabalhadores da cooperativa e, ao mesmo tempo, uma *descrição do campo psicossocial* (Andrada, 2012) constituído pelo grupo da cooperativa. Entre os processos psicossociais observados, foi dada especial atenção às *interações simbolicamente mediadas*, ou seja, à conversação e à negociação entre os cooperados no cotidiano de trabalho. A escolha da etnografia deveu-se a que “os processos de negociação são sustentados em argumentos e contra-argumentos, [pondo] a linguagem no centro da cena” (Sato, 1999), o que condiz com a antropologia semiótica, segundo a qual, na pesquisa de campo, quer-se entender o que os interlocutores estão dizendo, e, embora os cooperados e o pesquisador sejam igualmente lusófonos, “existe uma diferença significativa entre os dois universos simbólicos capaz de jogar areia no diálogo” (Fonseca, 1999, p. 59).

A etnografia possibilitou uma interação *solta* com os cooperados no dia a dia de trabalho, incluindo longas conversas ao lado das máquinas, contudo exigiu um grande esforço de deslocamento subjetivo em direção a eles (Andrada, 2010). Ao conhecer pessoas e deixar-me estar entre elas, ouvi recusas e senti desconfiças, mas também fui entendido quanto às minhas intenções enquanto pesquisador (“quem paga seu trabalho?”) e quanto às da pesquisa, e pude finalmente perceber (ou sentir) que eles me deixaram entender o que se passava ali, concedendo-me acesso ao seu universo simbólico. Neste momento, senti-me em meio a parceiros de trabalho, também pesquisadores dessa realidade socialmente compartilhada.

Entre novembro de 2002 e maio de 2003, foram realizadas várias visitas esporádicas à cooperativa (de um dia inteiro) e a “imersão” durante uma semana em seu cotidiano. As visitas e a imersão foram documentadas em um diário de campo, com anotações posteriores a cada dia de visita, onde foram registradas *informações* de diversas naturezas: *dados* obtidos na leitura dos livros da cooperativa (Livro de Matrículas e o Livro de Atas das Assembleias), *relatos* de situações presenciadas pelo pesquisador, transcrições de conversas com trabalhadores etc.

Também foram realizadas, de fevereiro a abril de 2004, seis entrevistas individuais semiestruturadas com trabalhadores envolvidos na produção e na administração da cooperativa. Depois de transcritas, as entrevistas foram reunidas em um caderno de entrevistas. O roteiro contava com os seguintes tópicos orientadores: *Autogestão* – que indagou sobre o processo de negociações envolvido nas tomadas de decisões; *Organização do trabalho* – que verificou as possibilidades de mudanças advindas do controle sobre o trabalho; e *Condição de sócio-trabalhador* – que investigou as representações de um trabalhador cooperado ao indagar sobre as vantagens, as desvantagens, os riscos e os motivos envolvidos nessa condição.

O diário de campo e o caderno de entrevistas (somados aos livros da cooperativa e a diversas reportagens de jornais e revistas) foram tomados como fontes primárias de informações. A análise qualitativa de tais fontes resultou na reorganização das informações em cinco itens, que podem ser considerados os “resultados da pesquisa”: “a fábrica e a cooperativa”; “o percurso dos cooperados”; “o trabalho na cooperativa”; “as negociações entre os cooperados”; e “interesses e entendimentos dos cooperados”. Cada item contou, ainda, com seis a nove subitens, que correspondem propriamente às categorias de análise da pesquisa. Quanto às conclusões da pesquisa, foram obtidas pela confrontação dos resultados empíricos

com a revisão da literatura sobre: processos organizativos e sócio-técnica (Spink, 1991, 1996, 2003; Biazzi Jr., 1993, 1994; Sato, 2012); interações, negociações de significados e semiótica (Blumer, 1969; Sato, 1999; Sato & Esteves, 2002; Mead, 1973; Bakhtin, 2002; Berger & Luckmann, 2007).

Pessoas e lugares, histórias e conversas

A fábrica e os cooperados

Criada em março de 2000, a Cooperativa³ fabrica ferramentas de precisão com componentes de metal duro, o que compreende a sinterização desses elementos de ferramentas de precisão geralmente usinados em aço. Sinterização, conforme definição do dicionário Aulete (2011), é o processo de produção de peças metálicas a partir de pós, pela “aglutinação de partículas sólidas sob temperatura inferior à de fusão”. Estes dois processos, a *sinterização* do metal duro e a *usinagem* do aço, funcionam como duas fábricas semi-independentes, uma fornecendo peças e/ou serviços à outra. A fábrica encontra-se em um grande galpão, com dois andares, o inferior dividido em duas metades: de um lado, a “ferramentaria”, e, do outro, o “metal duro”; entre os dois, estão os fornos da pré-sinterização e da sinterização, o controle de qualidade e a expedição.

Todos os fundadores da Cooperativa eram ex-funcionários da antiga empresa, a maioria com mais de dez anos na companhia antes da falência. Eles passaram juntos pela transição entre as duas empresas, possuindo o mesmo percurso. Todos foram, também, selecionados pela antiga empresa, daí que a maioria seja formada por homens, com segundo grau completo, algum curso técnico (em atividades fabris ou de administração) e moradores das proximidades da empresa, o que forma um grupo bastante homogêneo.

A Cooperativa foi constituída com 45 cooperados. Ao término do trabalho de campo (maio de 2004), contava com 36 cooperados, sendo 4 mulheres e 32 homens. Os 36 cooperados estavam distribuídos pelas atividades da cooperativa da seguinte forma: sete trabalhavam na administração, três nos fornos (pré-sinterização e sinterização), um na manutenção, dois nos controles de qualidade, oito no Metal Duro e quinze na Ferramentaria.

O percurso dos cooperados

“Esta história teve começo, tem meio, mas ainda não tem fim. O fim vai ser quando a gente for dono disto aqui. Daí começa a história gloriosa, quando a gente estiver no nosso teto, no nosso território” (J.C., cooperado). Esta é a história do fim de uma empresa privada e do início de uma sociedade cooperativa, de propriedade e controle dos trabalhadores, embora locatária da massa falida da antiga empresa.⁴ A antiga empresa passou por duas concordatas, uma entre 1982 e 1983 e outra que começou entre 1995 e 1997. Foram períodos difíceis da história desses trabalhadores, quando viram seus direitos esvaírem, as condições de trabalho deteriorarem e a remuneração decair até desaparecer. Viram também companheiros serem demitidos. Ad. conta que *“era assim: o ramal 209 era do DP, Departamento de Pessoal. Quando alguém recebia ligação do 209 na sexta-feira, já sabia que era facção”*. No processo de falência, a empresa foi demitindo trabalhadores. Em 1995, eram 130 trabalhadores; e, em 1999, somente 85. Destes, apenas 45 decidiram “aventurar-se” na cooperativa.

³ Para manter o anonimato desta cooperativa, optamos por tratá-la simplesmente por Cooperativa.

⁴ Houve aqui uma importante contribuição do trabalho de Parra (2002), que pesquisou esta cooperativa ainda em 2000, ou seja, tão logo os cooperados iniciaram as atividades da cooperativa.

Em 1998, os administradores propuseram aos trabalhadores uma *cogestão*, que foi logo encerrada com o não pagamento da segunda concordata, resultando na falência, já em 1999. Este foi um momento de “confusão”, em que não eram nem empresa nem cooperativa. E conta que, “sem o registro da cooperativa, que a Junta Comercial não dava porque não aceita duas empresas no mesmo local, a gente ficava sempre no improviso, a gente não conseguia o CNPJ⁵. Ia na Junta, e eles reclamavam de qualquer coisa. Aí, no dia em que a empresa fechou, liberaram o registro”.

Foi neste momento que os trabalhadores buscaram apoio do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, fundamental no processo de legalização da cooperativa e de transferência da gestão da empresa para os trabalhadores. Com apoio do sindicato, visitaram a empresa, ainda em vias de falir, Mario Covas, então Governador do Estado de São Paulo, e Luiz Inácio Lula da Silva, então presidente de honra do Partido dos Trabalhadores e pré-candidato à presidência da república.

O processo de legalização da cooperativa coincidiu com a decisão do Fórum de Mauá de lacrar a massa falida. E conta que, “no dia 7 de janeiro [de 2000], lacraram a empresa, e, em 2 de março, entramos como cooperativa”. Ou seja, os cooperados passaram quase dois meses parados, impedidos de trabalhar. Ela continua:

Eles [a polícia] entraram aqui, e foi uma humilhação: o oficial de justiça falando para a gente parar tudo e ir saindo... até parecia que a gente era bandido. Dizia para deixar tudo como estava e ir saindo. A gente já tinha o registro da cooperativa e queria arrendar isto aqui... aí foi aquela luta. Eles diziam que não existia isso de cooperativa dentro de massa falida. Ficamos 55 dias nos revezando no fórum: a gente entrava e saía pela prefeitura, quiseram tirar o carro de som, tirar a gente de lá, e não cederam, tivemos de apelar para São Paulo [segunda instância]. Lá eles deram a vitória para a gente, e aqui ainda levaram uns vinte dias para cumprir a decisão.

Além do plantão no fórum, os cooperados também se revezaram na portaria da fábrica para atender aos telefonemas de clientes e fornecedores. Nos primeiros dias, diziam que logo iriam entregar as peças, que estavam apenas atrasadas, mas, logo que a notícia da falência correu, a atitude de clientes e fornecedores passou a ser outra: de cobrança e, em alguns casos, de desespero.

Esse período teve como consequência a definição do quadro social da cooperativa, visto que a maioria dos funcionários buscou outras opções de trabalho. Segundo E., aqueles que ficaram na cooperativa foram, em geral, os que tinham mais tempo de serviço na empresa e, conseqüentemente, também os maiores ativos trabalhistas – eram também os mais velhos e que teriam maior dificuldade de reinserção no mercado de trabalho. No fórum ou na portaria, esses 55 dias constituíram o *período de lona*⁶ dos trabalhadores, fundamental para a formação do grupo de cooperados, da sensação de pertencimento à cooperativa e da identidade de cooperado.

As negociações de interesses e entendimentos

Dr. M. fala assim, que lá na máquina a gente tem de ser o melhor operador e que, quando você está aqui na frente, tem de ser o melhor administrador, não pode ser como numa empresa comum – um só trabalhador, e o outro, só administrador. Você tem de trabalhar muito bem e fazer o seu melhor aqui na administração (Al., coordenador da Ferramentaria).

5 CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), documento que atesta a existência e/ou atividade empresarial de determinada pessoa jurídica constituída e/ou operante em território nacional.

6 Diz-se que estão *na lona* os trabalhadores rurais sem-terra que estão acampados, à espera do longo processo de desapropriação e assentamento. Esse é um período muito difícil, no qual os trabalhadores e seus familiares estão expostos a ações de reintegração de posse e passam por privações e ameaças.

Para autoadministrarem a cooperativa, os sócios-trabalhadores adaptaram a suas necessidades o sistema de democracia formal que a legislação cooperativista prevê. Tal sistema implica uma política formal que ocorre no Conselho de Administração, no Conselho Fiscal e, também, nas assembleias. Contudo, há também na cooperativa uma política informal, invisível e imersa no cotidiano, frequentemente denominada de “fofoca”, “panelinha”, “falar por debaixo do pano” etc. Entretanto, é nesta política do cotidiano, por meio da palavra e do gesto, em uma atividade dialógico-discursiva, em que são apresentados argumentos e contra-argumentos, que são negociados muitos dos interesses e entendimentos dos cooperados. Ou seja, “nessa concepção, a ênfase no planejamento organizacional repousa na atividade interativa entre as pessoas, sustentada pelo diálogo, pela comunicação” (Sato & Esteves, 2002, p. 23).

Entre as negociações formais, realizadas nos conselhos e nas assembleias, e as informais, na conversação cotidiana na cooperativa, há uma ponte, um caminho instituído por decisão dos cooperados, as reuniões da coordenação, realizadas entre os coordenadores dos setores e os membros da administração. Trata-se da arena política daquilo que importa realmente à cooperativa, em que quase tudo é “definido” para, depois, ser “decidido” pela assembleia.

Por estarem imersos no cotidiano fabril ou administrativo, os coordenadores de setor levam para as reuniões da coordenação os “temas do momento” do “burburinho” da fábrica, tornando-os formais e legítimos. Nessas reuniões, são considerados e discutidos os interesses diversos dos cooperados, bem como seus entendimentos acerca dos temas do “burburinho”; também são conversadas e acordadas propostas “da administração” para tais temas, de onde se seguem ações e/ou proposições que informam as decisões posteriormente tomadas em assembleia. Esse é o método informal-formal de tomada de decisões na cooperativa.

No cotidiano da cooperativa no momento da pesquisa, destacaram-se alguns processos de negociação de interesses e entendimentos que foram fundamentais para a compreensão do objeto-problema da pesquisa, todos descritos detalhadamente na dissertação que dá origem a este artigo. Aqui, apresentarei apenas uma compilação breve desses achados de campo.

A reativação do refeitório tornou-se “assunto da vez” durante alguns meses de 2003, criando um *burburinho* que obrigou a administração a negociar com os cooperados a possibilidade de instalar o refeitório. F. demonstra o poder dos cooperados para negociar com a administração; diz que o restaurante poderia ter sido implantado mesmo à revelia da administração. “*A gente vota também para ter um benefício, como foi com a cesta básica, o plano de saúde, o abono. Se a gente quiser colocar um restaurante aqui no futuro [aponta para o refeitório ainda desativado], se a maioria quiser, vai ter de colocar, a gente sente que tem mais poder.*”

O *burburinho* dos cooperados na fábrica, em prol do restaurante, causou uma indisposição geral com a “administração”, pressionando-a a realizar orçamentos da reforma necessária e da própria compra dos alimentos. A. fala sobre a necessidade de gastar na reforma, pois “*nosso restaurante estava desativado. Então tinha um monte de coisa [para fazer]: parte de encanamento, pintura, não estava um aspecto muito legal. Então tivemos de fazer toda aquela... gastar para reformar*”. Tais orçamentos foram levados para negociação em uma assembleia, que resultou na contratação de um restaurante próximo dali para servir o almoço no refeitório. A. conta como entendeu o processo para a instalação do restaurante, que também é subsidiado em 50% pela cooperativa: “*Fomos atrás, fizemos os orçamentos, levamos para o pessoal, propusemos e acabou sendo fechado [...], passamos uma lista para saber quem ia querer almoçar aqui na empresa [...] é que em cima daquele número é de tinha de negociar. Fechamos, beleza*”.

O processo de conquista desse benefício revela um dilema da autogestão. Como os recursos para remuneração e benefícios advêm dos resultados econômicos do empreendimento, os cooperados e conselheiros estão sempre em um conflito de interesses. De um lado, os interesses “da cooperativa” e, de outro, “dos cooperados”. Uma maneira de compreender esse dilema central é que os interesses “da cooperativa”, defendidos pelo conselho de administração, representam os objetivos dos cooperados enquanto *sócios* da cooperativa. E os interesses “dos

cooperados”, defendidos na informalidade do *burburinho* na fábrica e na maioria de votos nas assembleias, representam os objetivos dos cooperados enquanto *trabalhadores* da cooperativa.

Outra maneira de compreender tal dilema, complementar à primeira, é que ambas as opções estão orientadas pelo bem-estar dos cooperados, porém em tempos distintos. Assim, os interesses “dos cooperados” seriam orientados pelas *necessidades presentes* de melhoria nas condições de trabalho e de vida deles e de suas famílias, enquanto os interesses “da cooperativa” estariam orientados por suas *necessidades futuras*. A., que lida diariamente com a necessidade de manter a rentabilidade da cooperativa, ao falar sobre fazer a comida no restaurante, ao invés de comprá-la pronta, apresenta a segunda maneira de compreender o dilema:

E, para fazer a comida aqui dentro, o nosso restaurante não estaria apropriado para isso – questão de higiene... essa questão de vigilância sanitária, tem de fazer uma série de coisas. Quer dizer, vai ter gastos. E hoje, a gente vai investir em um negócio que ainda não é nosso? Nós não temos garantia de que isso aqui vai ser nosso! Então acho que tem coisas que são essenciais, que não adianta. Mesmo não sendo nosso, nós vamos ter de fazer; agora tem coisa que dá para a gente esperar. A partir do momento que for nosso, aí vamos gastar naquilo que é nosso mesmo!

Gastar na reforma do refeitório, que faz parte da massa falida, traria um benefício “hoje” aos cooperados, porém retiraria recursos da reserva que a Cooperativa mantinha para preparar-se para o leilão de “amanhã”. Eis o dilema: reinvestir hoje acreditando no retorno desse investimento amanhã, ou dividir hoje, garantindo benefícios aos cooperados?

O mesmo dilema aplica-se à distribuição das sobras da cooperativa, como explica e comenta D.: “Das sobras da cooperativa, 35% reinveste, 35% vai para as quotas-partes e 30% divide, ou seja, fica 70% com a cooperativa e 30% com o cooperado. Não dava para ficar mais para o cooperado? O futuro, a gente nunca sabe o que vai ser; precisa é garantir o nosso hoje, comprar uma casa, melhorar”. As proporções entre distribuição e reinvestimento apresentadas demonstram o sistema de distribuição de sobras (líquidas) que a Cooperativa adota. A preocupação de D. é quanto à justiça entre a proporção das sobras reinvestidas na cooperativa e aquelas distribuídas entre os cooperados. J. C. apresenta sua opinião acerca dessas proporções: “Hoje, é 70% para a cooperativa e 30% para o cooperado. Quando isto aqui for nosso, vai ser 50% a 50%”.

Tais opiniões gravitam em torno do binômio que obriga os cooperados a realizarem um cálculo econômico relativo ao risco e à perspectiva temporal. Um lado do binômio é pautado pelas necessidades atuais dos cooperados, e o outro, pelas necessidades futuras. Garantir hoje a divisão do que possuímos para dividir? Ou reinvestir na cooperativa para garantir que tenhamos algo para dividir no futuro? Ambas as opções envolvem riscos: na primeira, o de não ter o que dividir amanhã; e, na segunda, o de perder a oportunidade de dividir o que se tem hoje.

A perspectiva em relação ao futuro orienta as ações presentes, por exemplo, sobre comprar ou não novas máquinas. Entendimentos díspares, advindos de diferentes visões sobre o futuro da cooperativa, conformam posições distintas, que são, por vezes, compreendidos como divisões na cooperativa. Ad. nos fala de um grupo de cooperados que desejava dividir o resultado atual e outro que almejava investir na cooperativa: “*Há uma indefinição sobre nosso futuro aqui dentro. Nós almejamos comprar o equipamento e o patrimônio, e eles querem tudo hoje. E, se for a leilão, o que nós faremos?*”. A divisão do grupo aparece em situações em que são necessários investimentos no patrimônio da cooperativa. A perspectiva sobre o futuro potencial da Cooperativa, colocado em contraposição a um alegado descompromisso com o mesmo futuro, fica clara no caminho que Ad. fez nesta fala:

Hoje, a gente precisa mandar fazer fora as pequenas medidas, de precisão. Nós pensamos que precisamos comprar máquinas novas, compramos o tridimensional e queríamos comprar uma retífica nova, mas o pessoal não quer comprar nada, acha que tem de dividir. Isso ficou da época da empresa. Eles não investiram nada aqui dentro. [...] E agora o pessoal segue pensando assim.

O nosso pensamento é que a gente precisa comprar as máquinas, ou até mesmo o patrimônio, senão a gente vai sair daqui de mãos abanando, sem nada.

Apesar de alguns entenderem que aqueles que não queriam investir não estariam pensando no futuro, algumas falas demonstram que, de fato, o faziam, só que com outros critérios. Os argumentos desses “dois grupos” sempre consideravam uma perspectiva temporal, seja ao desejarem investir no futuro da cooperativa, seja ao desejarem viver melhor hoje. É isso que nos diz D.:

Eles acham que tem de ter sacrifício para o cooperado: pegar o empréstimo para comprar isso aqui e pagar em dez anos. Para isto aqui ser de quem? Acho que não podia ter tanto sacrifício assim; trabalho, sim, que ninguém consegue nada sem trabalho, mas não sacrifício. Dar duro para daqui a dez anos ficar sem nada? Não é possível fazer as duas coisas? Um pouco para a cooperativa e um pouco para o cooperado? Para comprar um carro, uma casa, fazer o que quiser, não pode? O futuro, a gente nunca sabe o que vai ser, precisa é garantir o nosso hoje, comprar uma casa, melhorar.

Nessa equação de interesses, a dimensão *pessoal* participa como uma mediadora das escolhas e dos compromissos temporais. Assim, a condição de aposentado, o tempo de trabalho por vir, a idade de cada um, a situação financeira da família etc., mediam a escolha sobre investir ou dividir, pensar no hoje ou no amanhã.

Resultados

As regras de funcionamento “da cooperativa”

Na dinâmica social cotidiana da Cooperativa, revelaram-se alguns entendimentos aos quais os cooperados recorrem para, em um só tempo, justificar e manter a simetria de poder, o comprometimento de todos com a cooperativa e a unidade do grupo social. Esses entendimentos são utilizados sob a forma de argumentos, quando os cooperados percebem que a ideia coletiva sobre o que é uma cooperativa, ou como ela deve ser, está ameaçada. A opção aqui foi apresentá-los sob a forma de *regras do funcionamento* coletivo da cooperativa, pois regras possuem esse duplo aspecto: ao mesmo tempo descrevem como deveria ser uma situação e servem de argumento quando esse entendimento está sob ameaça. São elas:

- “*Todos são iguais*” – afirmada na condição do voto pessoal unitário. É utilizada pelos cooperados para manter a *simetria de poder* entre todos, independentemente de características políticas ou técnicas. A igualdade que essa regra impõe é possibilitar a *liberdade* de circulação pela cooperativa, a *liberdade* de fala entre todos, bem como a *segurança* com que exigem *transparência* dos conselhos e cobram atitudes uns dos outros. A igualdade também possibilita que haja *conflito* entre os cooperados, um demonstrativo da democracia presente e da possibilidade de construção de novos entendimentos coletivos;

- “*Todos são responsáveis*” – regra apoiada na condição da participação econômica dos cooperados nos resultados da cooperativa. É utilizada para cobrar atitudes e comprometimento uns dos outros. É identificada na *preocupação* cotidiana dos cooperados com as condições econômicas e sociais da cooperativa, pois é a responsabilidade que possibilita (e ao mesmo tempo obriga) ao cooperado ter *controle* sobre seu trabalho de fabricação ou de gestão e, simultaneamente, ter controle sobre toda a dinâmica social em acontecimento na cooperativa;

- “*Todos estão no mesmo barco*” – embasada na condição de sociedade de pessoas (não de capitais), essa regra é entendida como *adesão* ao projeto da cooperativa e é utilizada para manter a coesão e a unidade do grupo. “Estar no mesmo barco” significa que “todos vão chegar ao mesmo lugar”, ou seja, os riscos – e os benefícios – são compartilhados. Essa regra ainda

define que é com essas pessoas que a cooperativa deve contar para realizar seus objetivos, e, portanto, ninguém pode ser expulso dela sem motivo grave.

As características psicossociais dos cooperados

Existe alguma similaridade entre a dinâmica social da cooperativa e as características psicossociais da condição de cooperado, já que ambos, “cooperativa” e “cooperado”, são resultados da mesma situação social em acontecimento. Se os entendimentos acima apresentados sob a forma de regras foram criados no cotidiano desse grupo social é porque os trabalhadores precisam dessas regras para manter a condição de “cooperados”. Da mesma forma, “a cooperativa” necessita desses entendimentos para continuar sendo uma cooperativa, visto que eles preservam a condição desta. Esses entendimentos (acordos e significados) equilibram a cooperativa, e, quando algum deles é ameaçado, os cooperados atuam para defendê-los, de forma a também defender a cooperativa.

Nesse mesmo processo, as *características psicossociais* dos cooperados são internalizadas quando eles passam a compartilhar esses entendimentos com o grupo. Quando o cooperado entende a necessidade dessas regras no cotidiano da cooperativa, é porque ele “sente na pele” o que é “ser cooperado”, ou seja, ele vive a identidade psicossocial de cooperado.

Cada regra de funcionamento do grupo social que perfaz “a cooperativa” corresponde a uma das *características psicossociais* da condição de cooperado que serão aqui apresentadas:

- *Os cooperados se preocupam com a cooperativa.* Diante de uma máquina ou em contato com um cliente, numa reunião ou até em casa à noite, os cooperados estão boa parte do tempo com “a cooperativa” em mente, *ocupados e pré-ocupados* com ela. Estar ocupado com a cooperativa é pensar na situação econômica dela, em seu futuro e no do grupo, nos conflitos de interesse presentes e em negociação, nos assuntos do momento, na atuação da administração ou dos vendedores, na satisfação dos clientes, no valor do dólar, no faturamento do mês etc.;

- *Os cooperados controlam a cooperativa.* Por estarem *ocupados* com o presente e o futuro da cooperativa, e por serem *responsáveis* pelo sucesso desta, os cooperados *controlam* a cooperativa de uma forma peculiar, *atentando* para o próprio trabalho, para o trabalho dos demais cooperados e para tudo o que ocorre no dia a dia da cooperativa. Um efeito dessa *atenção e controle* sobre tudo o que acontece é, contudo, um “clima psicossocial” tenso no cotidiano de trabalho da cooperativa;

- *Os cooperados se sentem membros da cooperativa.* Embora sejam sócios na cooperativa e donos de suas quotas-partes, os cooperados não se sentem propriamente donos da cooperativa, mas “partes” desta. Esse sentimento é próprio da condição de *pertencimento* a um coletivo, do qual a pessoa se sente parte e partícipe. Essa condição de *membro* da cooperativa justifica a *preocupação* que sentem e também possibilita o *controle* que exercem. Essa condição está vinculada à *adesão simbólica* entre cooperado e cooperativa, contida nas expressões pela qual dizem que estão “todos no mesmo barco” e “vão todos chegar ao mesmo lugar”.

Da empiria à compreensão de alguns processos psicossociais

Alternância de posições como uma condição simbólica dos cooperados

Do conjunto de entendimentos dos cooperados, incluindo as regras de funcionamento da cooperativa, postos em prática no dia a dia de trabalho e de autogestão da cooperativa, resulta a construção de “um jeito de ser cooperado”. No cotidiano, os trabalhadores aprendem como a cooperativa funciona na prática, aprendem a se colocar e a negociar para alcançar seus

objetivos, descobrem os limites de negociação em função das condições gerais da cooperativa e do *ambiente* econômico, social e institucional em que ela está inserida. Ou seja, os trabalhadores tornam-se cooperados durante a vivência diária na cooperativa.

Entretanto, eles somente se sentem cooperados quando conseguem atuar efetivamente como membros participantes dessa coletividade. Quando alcançam essa condição socializada de membros plenos da cooperativa, é porque desenvolveram os recursos psicossociais que conformaram as *condições simbólicas* necessárias para ser um cooperado.

Esta pesquisa evidenciou a “alternância de posições” como uma das *condições simbólicas* dos cooperados. É uma condição necessária para que um trabalhador seja cooperado pleno, capaz de viver o cotidiano da cooperativa e nele negociar seus interesses pessoais e coletivos. A síntese possível da alternância de posições é a capacidade que o cooperado constrói de reconhecer na cooperativa diversas posições de interesses e, a partir desse reconhecimento, alternar entre as posições de modo a compreendê-las, num processo em que ocupa simbolicamente a posição e os interesses do outro. É por meio da condição simbólica de *alternância de posições* que os cooperados reconhecem, durante as negociações, a existência sempre presente de duas posições nítidas – uma referente aos interesses gerais “da cooperativa” e outra, aos interesses gerais “dos cooperados” – e podem alternar entre elas.

É por meio desse processo também que os cooperados entendem que os conselheiros e coordenadores defendem e *devem defender* os interesses gerais “da cooperativa”, geralmente associados a reservar recursos ou adquirir novas máquinas e equipamentos. Exemplos desse processo são as situações de negociação para a compra de novas máquinas e para a reserva de recursos oriundos das sobras para a ocasião do leilão da massa falida.

De outro lado, também entendem que os cooperados em posições fabris defendem e *devem defender* os interesses gerais “dos cooperados”, geralmente associados a melhorias na remuneração e a conquistas de novos benefícios. Exemplos desse processo na Cooperativa foram as situações de reativação do refeitório, distribuições de sobras e promoções.

A identificação dessa *condição simbólica* dos cooperados é também relevante por revelar que não existe um antagonismo inevitável entre os interesses “da cooperativa” e os “dos cooperados”, mas que os interesses de uma ou de outra posição ora se aproximam, ora se afastam. É por meio dessa *condição simbólica* que os cooperados reconhecem como legítimos os interesses de ambas as posições e compreendem os impactos que decisões tomadas a partir de uma ou outra posição trarão para a cooperativa e para eles. Nesse processo de negociação, a maioria dos cooperados ora tende para um lado, ora para outro, a depender basicamente das relações de comparação que estabelecem entre a *cooperativa* e a *vida pessoal*.

Essa comparação traz à luz uma terceira posição, que diz respeito aos interesses *pessoais* dos cooperados, que é igualmente fundamental e está sempre presente no cotidiano da cooperativa. Entretanto, essa posição não está evidente no cotidiano da cooperativa como as outras duas, mas encoberta e, geralmente, invisível. Apesar disso, os cooperados geralmente consideram os interesses dessa posição como legítimos, o que possibilita que a levem em conta no processo de *alternância de posições*. Assim, entre os interesses “da cooperativa” (que representam os interesses dos cooperados enquanto *sócios*) e os interesses “dos cooperados” (que representam os interesses deles como *trabalhadores*) se interpõem os interesses dos cooperados como *pessoas*.

A pesquisa identificou duas maneiras pelas quais a posição “da pessoa” se interpõe nas negociações entre as posições “da cooperativa” e “do cooperado”. A primeira diz respeito à já apresentada *comparação* entre *vida pessoal* e *cooperativa*, e a segunda, à *perspectiva de futuro* dos cooperados. Na primeira, a distância entre os interesses “da cooperativa” e “dos cooperados” depende da comparação que o cooperado estabelece entre a *situação da cooperativa* (principalmente à condição econômica dela) e a *situação de suas vidas pessoais* (prioritariamente

às necessidades de suas famílias). Dito de outro modo, em geral, quanto maior for a distância julgada entre as condições da vida pessoal e da cooperativa, maior será a distância entre os interesses de sócio e de trabalhador, e vice-versa. Assim, se ambas condições estão mal, ou estão bem, há proximidade de interesses, mas, se uma condição se distancia da outra, o mesmo ocorre com tais interesses. Isso acontece porque, para um cooperado, simplesmente não faz sentido que a cooperativa esteja bem enquanto ele e sua família estão mal. Quando uma situação assim se estabelece, é muito difícil que os cooperados cheguem a um entendimento satisfatório.

Na segunda maneira, a distância entre os interesses “da cooperativa” e “dos cooperados” depende da *perspectiva de futuro* dos cooperados, ou seja, de suas necessidades pessoais vistas através da *perspectiva temporal* do cooperado. Isso conforma, entre outras coisas, as decisões pessoais quanto ao seu investimento na cooperativa, em termos de tempo, de capital, de envolvimento etc. Em geral, tanto maior será o investimento na cooperativa quanto maior for a percepção do período de retorno desse investimento. Ou seja, os cooperados mais jovens e com mais anos de trabalho vindouros na cooperativa geralmente têm maior possibilidade e interesse de investir na cooperativa. Isso ocorre porque as necessidades pessoais se alteram com o passar dos anos, daí a angústia dos cooperados mais velhos com “*uma vida que desabou nas nossas costas*” e a euforia dos cooperados mais jovens com a cooperativa “*que está dando certo*” e na qual “*ainda vamos ganhar dinheiro*”.

A vivência cotidiana dessas negociações, que exige *alternância de posições*, não é algo tranquilo para os cooperados, em virtude da dificuldade do processo, que envolve exposição pessoal, atritos, conflitos de interesses que resultam em divisões do grupo, pressões sobre a administração etc. A vivência dessas dificuldades cria nos cooperados uma esperança e uma desesperança. A esperança se dá pela vontade de que os interesses coincidam espontaneamente, pela simples noção de que “*a cooperativa é o grupo de cooperados*”; entretanto, como essa coincidência espontânea quase nunca ocorre, muitos cooperados se “*desiludem com a cooperativa*”, daí a desesperança. É um processo ambíguo, ditado pelo momento pelo qual a cooperativa passa.

A produção de entendimentos no cotidiano dos cooperados

A opção pela utilização da palavra “entendimento” deve-se a dois motivos: à identificação desta entre as mais utilizadas pelos cooperados; e à percepção de que ela preserva a *tensão* presente nas negociações pelas quais os cooperados chegam a determinados entendimentos. Ademais, a palavra “entendimento” possui simultaneamente caráter *social* e *cognitivo*, o que a torna excepcionalmente adequada à compreensão da *conversa* como o método tácito pelo qual os cooperados “negociam e produzem” novos entendimentos, nos dois sentidos do termo – novas compreensões e novos acordos.

A conversa, pois, coloca as negociações no centro da cena social. Durante a *conversa*, a “produção” de entendimentos ocorre por meio de uma “negociação” em que os entendimentos são investidos de interesses e em que a construção de novos acordos depende e é acompanhada da construção de novos significados, o que confere uma natureza dupla aos entendimentos, posto que são, simultaneamente, cognitivos e sociais, ou seja, psicossociais.

Os entendimentos dos cooperados foram construídos coletivamente por eles no dia a dia de trabalho na cooperativa e foram compartilhados, circulando entre eles. Nessa circulação, os entendimentos foram postos à prova, isto é, foram testados nas situações em que se aplicam, foram modificados, transformados e reconstruídos de acordo com as situações e com as novas possibilidades de entendimento entre os cooperados. Ou seja, os cooperados compreendem (entendem) as questões acerca da cooperativa de determinada forma porque chegaram a um

acordo coletivo (entendimento) entre eles por meio de uma negociação de interesses e compreensões diversas.

Nesse processo de negociação, os cooperados demonstraram entender muito bem os interesses e os significados das diversas posições em negociação, bem como compreendem que todas essas posições são necessárias, pois, na Cooperativa, cabe ao Conselho de Administração pensar “na cooperativa”, assim como cabe à “maioria” pensar “nos cooperados”. Eles mostraram que, para um cooperado, é fundamental conseguir alternar posições, observando a situação da cooperativa ora como sócio, ora como trabalhador, ora como pessoa.

Referências

- Abramovay, R. (2003). *O futuro das regiões rurais*. Porto Alegre: UFRGS.
- Andrada, C. F. (2010). Etnografias em psicologia social: notas sobre uma aproximação fecunda. *Ponto Urbe* [on-line], (7). Artigo disponível na Internet: <http://www.pontourbe.net/edicao7-cirkula/129-etnografias-em-psicologia-social-notas-sobre-uma-aproximacao-fecunda> [5 julho 2012].
- Andrada, C. F. (2012). *Encontro da política com o trabalho: um estudo psicossocial sobre autogestão a partir da experiência da Univens*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Arendt, H. (2000). *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Aulete, C. (2011). Sinterização. In *Aulete Digital*. Disponível na Internet: <http://aulete.uol.com.br> [28 junho 2011].
- Averbug, A. (1999). Abertura e integração comercial brasileira na década de 90. In F. Giambiagi & M. Moreira (Orgs.), *A economia brasileira nos anos 90* (pp. 43-81). Rio de Janeiro: BNDES.
- Azevedo, A. & Gitahy, L. (2007). El cooperativismo industrial autogestionario en Brasil: escenario y actores. In M. Vuotto (Org.), *La co-construcción de políticas públicas en el campo de la economía social* (pp. 227-250). Buenos Aires: Prometeo.
- Bakhtin, M. (2002). *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Hucitec.
- Berger, P. & Luckmann, T. (2007). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- Biazzi Jr., F. (1993). *A perspectiva sócio-técnica*. Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Biazzi Jr., F. (1994). O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica: a conveniência e a viabilidade da implementação do enfoque sócio-técnico nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 34 (1), 30-37.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: perspective and method*. Berkley: University of California Press.
- Brasil (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Disponível na Internet: http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_29.03.2012/art_5_.shtm [5 julho 2012].
- Brasil. *Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971*. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Disponível na Internet: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm [17 fevereiro 2012].
- Domingues, M. L. (2009). *Empresa falida: resistência dos trabalhadores e autogestão a partir da criação de uma cooperativa*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba.
- Esteves, E. G. (2010). *Autogestão e identidade: a experiência dos trabalhadores da Metalcoop*. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Faria, M. S. & Cunha, G. C. (2011). Autogestão e economia solidária: o desafio das fábricas recuperadas no Brasil. In *Anais V ENAPEGS*. Florianópolis.
- Fonseca, C. (1999). Quando cada caso NÃO é um caso: pesquisa etnográfica e educação. *Revista Brasileira de Educação*, 10 (1), 58-78.
- Geertz, C. (1978). *Interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Holzmann, L. (2001). *Operários sem patrão: gestão cooperativa e dilemas da democracia*. São Carlos: UFSCar.

- Juvenal, T. L. (2006) Empresas recuperadas por trabalhadores em regime de autogestão. *Revista do BNDES*, 13 (26), 115-138.
- Mattoso, J. (1999) *O Brasil desempregado: como foram destruídos mais de 3 milhões de empregos nos anos 90*. São Paulo: Perseu Abramo.
- Mead, G. (1973). *Espírito, persona y sociedad: desde el punto de vista del conductismo social*. Barcelona: Paidós.
- Meira, F. B. (2009). *As encruzilhadas da autogestão: imaginário e simbólico nas empresas assumidas por trabalhadores: uma análise de empreendimentos da economia solidária*. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo.
- Nakano, M. (2000). Antegag: a autogestão como marca. In P. Singer & A. Souza (Orgs.), *A economia solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto.
- Oda, N. T. (2001). *Gestão e trabalho em cooperativas de produção: dilemas e alternativas à participação*. Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Parra, H. Z. M. (2002). *Liberdade e necessidade: empresas de trabalhadores autogeridas e a construção sócio-política da economia*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Pires, A. S. (2011). As fábricas recuperadas no Brasil: a autogestão entre a teoria e a prática. In: *XV Congresso Brasileiro de Sociologia*. Curitiba.
- Sato, L. (1999). DJunta-mon: o processo de construção de organizações cooperativas. *Psicologia USP*, 10 (2), 219-225.
- Sato, L. (2012). *Feira livre: organização, trabalho, sociabilidade*. São Paulo: Edusp.
- Sato, L. & Esteves, E. (2002). *Autogestão: possibilidades e ambigüidades de um processo organizativo peculiar*. São Paulo: ADS/CUT.
- Senaes (2006). *Atlas da economia solidária no Brasil: 2005*. Brasília: MTE.
- Singer, P. & Souza, A. R. (Orgs.) (2000). *A economia solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto.
- Singer, P. (2002). *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Perseu Abramo.
- Singer, P. (2003). *Globalização e desemprego: diagnósticos e alternativas*. São Paulo: Contexto.
- Spink, P. (1991). O resgate da parte. *Revista de Administração*, 26 (2), 22-31.
- Spink, P. (1996). A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 8 (1), 174-92.
- Spink, P. (2003). A perda, redescoberta e transformação de uma tradição de trabalho: a teoria sociotécnica nos dias de hoje. *Organização & Sociedade*, 10 (28), 117-129.
- Storch, S. (1987). Uma perspectiva estrutural sobre cooperativas industriais. In F. C. P. Motta et al. (Orgs.), *Participação e participações: ensaios sobre a autogestão* (pp. 61-91). São Paulo: Babel Cultural.

Endereço para correspondência

egeuesteves@furg.br

Recebido em: 20/07/2012

Revisado em: 17/03/2013

Aprovado em: 22/03/2013