

# Paradoxos do trabalho associado

Jacob Carlos Lima

O contexto de reestruturação econômica e flexibilização das relações de trabalho teve entre seus desdobramentos a multiplicação de cooperativas de trabalho, de produção industrial e de empresas autogestionárias. As características comuns dessas formas de organização da produção são a propriedade e a gestão coletiva dos empreendimentos, ou, se preferirmos, dos meios de produção pelos trabalhadores. Essa forma de posse e relações de trabalho é conhecida como trabalho autogestionário ou trabalho associado.

O debate que tem acompanhado as diversas experiências no Brasil está polarizado numa dicotomia básica: o cooperativismo autêntico, representado pela adesão aos princípios autogestionários e de emancipação dos trabalhadores, apoiado pelo movimento de Economia Solidária, e o cooperativismo tradicional, representado, pelo menos formalmente, pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), com uma orientação de mercado, uma forma de gestão que adotaria os princípios do movimento cooperativista internacional numa perspectiva de inserção empresarial.

Entre essas perspectivas, que refletem posições ideológicas relativamente definidas, existe e se multiplica uma diversidade de formas de organização do trabalho associado que desafia dicotomias sobre a positividade ou a negatividade dessas formas e coloca algumas questões: em que medida representa passos na direção de autonomia e possibilidade de emancipação dos trabalhadores, ou mais uma artimanha do capital

para a precarização das relações de trabalho, ou, ainda, simplesmente uma forma secundária de organização do trabalho e mesmo alternativa de emprego?

As duas vias não são retas, e uma série de voltas e empecilhos variados impede de vê-las em sua multiplicidade. Poderíamos nos adiantar e afirmar a precarização do trabalho implícita no caráter flexível da cooperativa, o que é temerário, uma vez que em diversas experiências a situação do trabalhador melhora, seja em termos salariais, seja em termos de condições de trabalho. Numa outra perspectiva, poderíamos afirmar o caráter emancipatório presente na proposta autogestionária historicamente polêmica, mas que marcou o movimento operário no final do século XIX e início do século XX. Um século depois, o pertencimento a essa tradição caracterizaria as cooperativas “autênticas”, igualmente polêmicas se considerarmos o atual contexto político e econômico, com o declínio das ideologias coletivistas, a revisão do mercado como instância de troca e determinação social que antecederia e perpassaria o capitalismo e os decorrentes problemas da gestão coletiva, mesmo com a assessoria política e sindical.

Ao lado dessas perspectivas, podemos situar uma outra: a das cooperativas chamadas “populares”, voltadas para a inserção de trabalhadores excluídos do mercado de trabalho, e que pretendem ser mais uma alternativa de inserção social. Nessa categoria situam-se principalmente as cooperativas incubadas, voltadas para as populações de baixa renda, que se confundem com associações de diferentes tipos. Algumas se integram em redes empresariais, sobretudo no setor de confecções, que terceirizam sua produção para pequenas oficinas e nas quais cooperativas são organizadas como forma de acesso a uma ocupação remunerada. De forma geral, a incubação de cooperativas por órgãos ou entidades voltados para a economia solidária tende a manter um caráter educativo na organização, ideologicamente orientado para os princípios do movimento. Aos poucos, a partir da segunda metade da década de 1990, o associativismo com o cooperativismo como base passou a compor políticas públicas voltadas a populações de baixa renda.

Para discutir essa heterogeneidade e a dificuldade de classificação desses empreendimentos em termos de sua vinculação ao mercado, assim como o caráter do trabalho efetivamente autônomo ou subordinado, apresentamos neste artigo alguns dilemas enfrentados pelo trabalho associado ou autogestionário a partir de experiências concretas que refletem contextos, lugares, possibilidades e limites. Mais que uma forma de trabalho atípico ante o trabalho assalariado regular, o trabalho associado apresenta peculiaridades

que refletem a própria dinâmica do capitalismo diante de formas alternativas que se contrapõem a ele.

Procura-se inicialmente discutir cooperativas e empresas autogestionárias no contexto de questões presentes no debate das transformações das relações de trabalho e suas consequências: a flexibilização dessas relações; sua positividade como possibilidade de autonomia dos trabalhadores; a negatividade resultante da precarização, entendida como perda de direitos e exclusão do mercado; e como alternativa de inserção social para trabalhadores excluídos ou nunca inseridos no mercado formal. Em outras palavras, introduzir uma sociologia do trabalho associado, analisando as relações sociais presentes nas propostas de gestão coletiva do trabalho num momento de questionamento das formas de regulamentação das relações capital-trabalho e dos direitos sociais presentes nessas relações.

### Flexibilização e precarização

O ressurgimento das cooperativas de trabalho, agora como produto da reestruturação econômica, não é um fenômeno apenas nacional. Desde o início dos anos de 1980 são relatadas experiências, na Europa, de organização de cooperativas visando a atenuar problemas como o desemprego provocado pela reestruturação industrial, e formas alternativas de produção vinculadas a propostas contraculturais originadas nos anos de 1960.

A experiência típico-ideal dos novos tempos e das possibilidades das cooperativas é dada pelo Complexo de Mondragón, no País Basco espanhol, que alia a perspectiva do trabalho autogestionário e sua integração aos novos parâmetros de modernização tecnológica, de gestão e competitividade, nos quais a flexibilização não significa necessariamente precarização. Ainda na Espanha, no início dos anos de 1990, cooperativas de confecções foram organizadas para a terceirização industrial, em algumas situações com a participação da Igreja Católica, em sua maioria cooperativas de mulheres de regiões pobres da Galícia e de Astúrias, como forma de atenuar o desemprego, ao mesmo tempo em que propiciava o rebaixamento de custos para fábricas e cadeias de lojas.

Nesses casos, autores como Herranz e Hoss (1991) analisaram a experiência na perspectiva da industrialização difusa, da pequena empresa em rede, e suas possibilidades competitivas, na qual a flexibilização é vista como potencialmente positiva para os trabalhadores, no sentido de maior autonomia no trabalho e possibilidades de ocupação. Outros, como Gutiérrez

(1992), destacaram o caráter precarizador presente nessa forma de organização do trabalho.

No Brasil, até o final dos anos de 1980, as cooperativas de trabalho, ou empresas autogestionárias, produtos de fábricas falidas e transformadas em cooperativas<sup>1</sup>, ou mesmo experiências de organização coletiva, eram em número reduzido, pontuais, fruto da organização dos trabalhadores para manter seus empregos (cf. Holzmann, 2001; Nascimento, 1993). Elas eram apoiadas e organizadas por órgãos de fomento internacionais, como a InterAmerican Foudation, voltada para a geração de renda e formação de lideranças comunitárias, que financiou numerosos projetos de cooperativas em diversas regiões do país (cf. Cavalcanti, 1988), ou mesmo pela Igreja Católica, com a participação de intelectuais, como foi o caso da Unilabor, fábrica de móveis situada na cidade de São Paulo, baseada nos princípios do grupo católico francês “Economia e Humanismo”, que funcionou no período de 1954 a 1967 (cf. Claro, 2004)<sup>2</sup>.

Essas experiências, com origens diversas, passam a se multiplicar a partir das políticas neoliberais iniciadas no governo Collor em 1989 e levadas adiante na década seguinte no governo Cardoso, com o início dos processos de privatização de empresas estatais, a reestruturação empresarial provocada pela abertura do mercado nacional a produtos importados e o aumento da competitividade, o estabelecimento de políticas de demissão voluntária de empregados e demissões decorrentes da eliminação de postos de trabalho e da busca de enxugamento de custos. A reespecialização da indústria brasileira acompanhou a reestruturação econômica, em busca de menores custos, seja pela sua saída de centros urbanos congestionados, seja pela mobilização sindical desses centros. A região metropolitana de São Paulo foi a mais atingida, embora não a única a sofrer essas mudanças territoriais, com a transferência de numerosas plantas industriais para o interior do estado e para outras regiões do país.

As cooperativas reaparecem nesse contexto como produto da reestruturação econômica e da política do período. Esse processo assumiu configurações que ora se distinguem, ora se confundem, como aquela voltada para a redução dos custos empresariais por meio da eliminação das obrigações trabalhistas. A cooperativa representaria a flexibilidade pela ausência de contratos e pela responsabilização do trabalhador, que, em tese, se envolveria mais no trabalho, como forma de garantir regularidade de ganhos. Resultou na organização de cooperativas por empresas industriais e agrícolas e na intermediação de mão de obra, e tornou-se, inclusive, política pública em estados da federação como o Ceará, emblemático desse processo. Na busca por

1. Que a partir da crise argentina do ano 2000 passaram a ser conhecidas como empresas “recuperadas”.

2. Após esse período, vale destacar, dentro da perspectiva da economia solidária, a participação da Cáritas, entidade ligada à Igreja Católica, no apoio à formação de cooperativas. Ver Souza (2006).

investimentos industriais, no bojo da chamada “guerra fiscal”, produto do desmonte de políticas de planejamento econômico pelo Estado brasileiro, o estado do Ceará passou a fornecer infraestrutura para atrair indústrias de trabalho intensivo, setor mais afetado pela abertura de mercado. Fornecendo prédios, energia, estradas, renúncia fiscal de dez a quinze anos e organizando cooperativas de trabalhadores para atuarem como terceirizadas para empresas, criou um atrativo a mais, reduzindo custos com a gestão da mão de obra. O estado passou a treinar trabalhadores, pagar dois meses de bolsa-salário e organizar formalmente as cooperativas, que se mantinham sob a supervisão das empresas contratantes, que de fato terminavam por geri-las.

Outras cooperativas foram formadas por trabalhadores rurais na colheita da laranja para desonerar empresas citricultoras paulistas<sup>3</sup>, para a terceirização de serviços de empresas privatizadas do setor elétrico e de telefonia, e para a terceirização de processos de produção em diversos ramos industriais.

No conjunto, nessas cooperativas predominou um forte caráter precarizador, com uma autogestão pró-forma, subordinada às empresas contratantes. Em sua organização, formas variadas foram adotadas: cooperativas formadas por quadros de direção demitidos, organizadas para trabalhar como terceirizadas para a empresa de origem; sugestão de organização de cooperativas pelos sindicatos com trabalhadores demitidos nos processos de reestruturação; políticas de governo com o envolvimento de várias instâncias estatais na formação, organização, sustentação financeira inicial de cooperativas em parceria com empresas privadas em regiões com mão de obra abundante e barata, e em pequenas cidades do interior sem tradição industrial.

Problemas com trabalhadores, fiscalização do Ministério do Trabalho, fim de incentivos fiscais e de políticas estatais voltadas à organização de cooperativas para terceirização progressivamente reduziram os atrativos dessa forma de organização do trabalho para as empresas, embora não a tenham eliminado.

Nas cooperativas industriais abertas em pequenas cidades do interior do país, principalmente no Nordeste, o caráter precarizador exige certa relativização, pois em diversas situações representou uma alternativa de ocupação para trabalhadores, mulheres principalmente, e, dada a fiscalização permanente, exigiu que as cooperativas formalmente se adequassem à legislação cooperativista. Em situações de regularidade de encomendas, diversas cooperativas funcionaram por mais de dez anos e algumas ainda funcionam, com os trabalhadores gerindo-as, mas fortemente subordinados à empresa contratante.

3. Essas cooperativas foram fechadas ainda na década de 1990, pelo Ministério Público, por utilizarem trabalho assalariado disfarçado.

No geral, a positividade está menos na participação dos trabalhadores na gestão, embora em algumas se mantenham as assembleias regulares, que na estabilidade das retiradas mensais, em alguns casos superiores a fábricas regulares, e com significativos impactos em termos de melhora das condições de vida pelo acesso ao consumo de bens e serviços. Isso provocou a dinamização de economias locais, que passaram por momentos de euforia com o crescimento de vendas, fazendo com que comerciantes e políticos locais defendessem a permanência dessas cooperativas.

É o caso, por exemplo, da cooperativa existente em Quixearimobim, no Ceará, que emprega cerca de 3 mil trabalhadores, vinculada a uma empresa gaúcha que trabalha terceirizada para grifes internacionais de tênis e sapatos femininos. Com produção voltada à exportação, essa cooperativa é a única remanescente da política governamental de atração da cadeia do vestuário para o estado que mantém essa forma de organização do trabalho. Instalada numa cidade de 60 mil habitantes e sem atividades econômicas significativas, a fábrica cooperativa tornou-se polo de atração de “empregos”, além das ocupações indiretas propiciadas pelas atividades quarteirizadas em domicílios, como a costura de sapatos realizada nas casas dos trabalhadores.

Outras cooperativas, distribuídas em diversas cidades do interior cearense, foram fechadas em função das crises no setor, do fim de incentivos fiscais e por problemas trabalhistas, uma vez que, após determinado tempo de funcionamento, os trabalhadores “cooperados” passaram a exigir direitos trabalhistas.

Outras experiências em estados como Pernambuco e Rio Grande do Norte apresentaram, igualmente, o paradoxo<sup>4</sup> da precarização, representado pela inexistência da perspectiva de direitos, de um lado, e a existência concreta de ganhos regulares em cidades sem atividades econômicas significativas, de outro (cf. Lima, 1998).

A perspectiva da redução de custos não se tem limitado a trabalhadores fabris ou agrícolas, atingindo igualmente trabalhadores qualificados e de “classe média”. Nesses casos, incluem-se as cooperativas de intermediação de mão de obra, autônomas ou vinculadas especificamente aos interesses de empresas. Constata-se sua existência na indústria de *software* na região de Campinas, assim como no setor de serviços, como as cooperativas de professores do ensino superior no estado de São Paulo, em hospitais<sup>5</sup> etc. Os professores, se aceitarem ser cooperativados, chegam a ganhar três vezes mais por hora aula, abdicando de quaisquer direitos do contrato de trabalho.

4. Cornforth (2004) destaca a variedade de problemas na gestão das cooperativas europeias, como o mau gerenciamento, escândalos financeiros e ausência de democracia interna, o que torna complexa a análise da qualidade da “governance” dessas cooperativas.

5. Sobre cooperativa de intermediação de mão de obra num hospital de São Paulo, ver Oliveira (2007).

Embora combatidas como falsas por organizações sindicais e pelo Ministério Público do trabalho, e em grande medida por terem se revelado fraudulentas, as cooperativas de “mão de obra” não são em si ilegais, desde que organizadas dentro dos princípios do cooperativismo<sup>6</sup>. O fato de a cooperativa ser vista como um negócio, cuja particularidade está na posse e gestão coletiva, mas não em seu caráter diante do mercado, explica seu apoio por órgãos como a OCB. Esse ponto é polêmico, uma vez que são poucos os casos em que os trabalhadores se organizam voluntariamente com a perspectiva de um trabalho autônomo, coletivamente gerido e ideologicamente orientado para fora do mercado.

### Flexibilização sem precarização

Uma segunda configuração resulta, nesse mesmo período, de cooperativas e empresas autogestionárias organizadas e/ou assessoradas por ONGs e sindicatos a partir de processos de ocupação de fábricas em situação falimentar e sua transformação em empresas autogestionárias, ou pela organização de desempregados a partir do fechamento de unidades industriais. Nestas, os trabalhadores assumem as empresas e adotam o sistema de autogestão, no qual se tornam proprietários e participam efetivamente da gestão. A perspectiva inicial de manutenção de empregos e/ou de alternativa ao desemprego vai sendo progressivamente politizada numa proposta emancipatória, agrupada no movimento de economia solidária formado também na década de 1990<sup>7</sup>. Nesse enfoque, o trabalho autogestionário mostra-se não apenas como alternativa de emprego, mas como uma opção ao próprio capitalismo, numa proposta de reconstrução do ideário de um novo socialismo.

Destaca-se aqui a formação da Anteag – Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão –, pioneira no assessoramento e organização de fábricas em processo falimentar para a formação de cooperativas. Analisando as diversas experiências da Anteag, verifica-se, igualmente, uma grande diversidade nas formas assumidas por essas empresas, na participação efetiva dos trabalhadores, no maior ou menor sucesso dos empreendimentos e nas relações com outras empresas.

As cooperativas e as empresas autogestionárias, independentemente do seu caráter de propriedade e gestão coletiva, mantêm o estatuto jurídico e econômico de propriedade privada, trocando seus produtos com outros agentes econômicos no mercado. Com isso, estão sujeitas às determinações

6. Martins (2003) inclui as cooperativas de mão de obra em sua classificação das cooperativas de trabalho.

7. O movimento de economia solidária no Brasil surge a partir da formulação de seus pressupostos por Paul Singer, economista, sociólogo e atual Secretário da Senaes (Secretaria Nacional de Economia Solidária).



do mercado capitalista, suas crises e oscilações. A produção é afetada diretamente no que diz respeito às tecnologias adotadas, às formas de organização do trabalho, ao ritmo, à disciplina e à qualidade dos produtos (Vieitez e Dal Ri, 2001).

No geral, as fábricas enfrentam os dilemas decorrentes da falta de capital de giro, de máquinas relativamente obsoletas, da burocracia dos processos falimentares, da recuperação da posse por antigos proprietários, das dificuldades de reinserção no mercado e dos desafios da gestão coletiva.

Os resultados têm sido variados, com cooperativas funcionando como terceirizadas (algumas reorganizadas a partir do fechamento de empresas e passando a trabalhar para o mesmo grupo), outras recuperando mercados anteriores e tornando-se sucessos empresariais, e outras com grandes dificuldades de manutenção. Com relação à gestão, a variação também é muito grande. O tamanho da empresa é uma variável importante na participação. Quanto maior a empresa, maior a tendência à representação dos trabalhadores e maior a participação dos envolvidos na administração, em detrimento dos trabalhadores envolvidos na produção.

A militância no processo de transformação e o envolvimento político na proposta também se manifestam na maior participação desses trabalhadores nos cargos de direção e administração, criando novas hierarquias com flexibilidade variável. Em outras situações, a permanência do *staff* administrativo anterior resulta na reprodução das hierarquias. O êxito empresarial tem resultado, ainda, na contratação de trabalhadores assalariados de forma permanente ou temporária, reproduzindo esquemas de empresas regulares e fragilizando o caráter coletivo e democrático da gestão.

Outras situações similares são as das cooperativas organizadas por sugestão de empresas que se propuseram a terceirizar parte da produção. Nesses casos, sindicatos foram contatados e passaram a intermediar a formação de cooperativas no processo de terceirização, como por exemplo nas indústrias de calçados do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. Nesses casos, os resultados também têm sido distintos, embora se deva destacar o relativo êxito das cooperativas organizadas. Nestas, a democracia interna é relativamente forte, mas a participação na gestão é diferenciada, com direções reclamando do baixo envolvimento dos trabalhadores, que alegam não entender de assuntos administrativos ou mesmo não se interessarem, e a formação ou manutenção de grupos de trabalhadores que se especializam ou se mantêm em funções administrativas. Mesmo assim, em todas elas os



trabalhadores estão presentes e opinam nas assembleias. No cotidiano da produção, embora a intensificação do trabalho seja maior, comparativamente a fábricas regulares, uma vez que para manter a competitividade os trabalhadores têm que dar conta dos prazos das encomendas, eles ressaltam a maior qualidade do ambiente e sua maior satisfação, considerando que participam mais, a disciplina é menos rígida, o estresse do dia a dia é menor, além da estabilidade no posto de trabalho. A rotatividade dos trabalhadores é pequena e, na maioria das vezes, voluntária (cf. Lima, 2007).

Poderíamos nos referir ainda a um grupo de cooperativas formadas por sugestão de uma grande empresa paulista de confecções no interior do estado de São Paulo. As quatro cooperativas foram organizadas e numa delas a empresa sugeriu a recontração dos trabalhadores como assalariados, num contexto de aumento da produção. Parte dos cooperativados aderiu à proposta e outros preferiram continuar na cooperativa, alegando maior autonomia. A empresa manteve os contratos de terceirização com as cooperativas, mas elas funcionam de forma diferenciada. Duas das quatro são filiadas à Anteag, mantendo os princípios autogestionários como proposta, e as outras à OCB, trabalhando de forma mais empresarial e com contratação de trabalhadores assalariados. No conjunto, entretanto, independentemente da filiação política, os ganhos regulares dos trabalhadores e a relativa satisfação com as condições de trabalho têm arrefecido a participação dos trabalhadores nas propostas de economia solidária, mantidas apenas em nível de direção (cf. Mondadore, 2007).

Nesses casos, a questão da flexibilização é evidente e atinge os mesmos propósitos da redução de custo empresarial, mas a precarização é igualmente relativa, já que parte significativa dessas cooperativas compensa a ausência de direitos trabalhistas com a observância das retiradas e a transformação do auferido em férias, décimo terceiro e valorização das cotas, que em diversas situações funcionam até como indenização trabalhista. Nesse sentido, poderíamos falar de flexibilização sem precarização, pela observância, mesmo que relativa, dos princípios autogestionários e a manutenção, adaptada, de direitos trabalhistas. Entretanto, a lógica do assalariamento continua dominante.

### Flexibilização e inserção social

Nos anos de 1990, por iniciativa da Fundação Unitrabalho, entidade vinculada a universidades e à Central Única dos Trabalhadores, foram cria-

das diversas incubadoras de cooperativas como atividade de extensão dessas universidades. As incubadoras passaram a organizar trabalhadores de baixa renda e/ou em situações de risco e treiná-los visando à organização de associações ou cooperativas. Os resultados mais visíveis dessa atuação têm sido as associações ou cooperativas de reciclagem de lixo, que passaram a contar com a participação de diversas prefeituras, com êxito significativo.

Estudo dessas cooperativas aponta a melhoria das condições de trabalho dos trabalhadores envolvidos, principalmente com sua retirada de lixões, organizando-os. Nessas situações, evidencia-se a saída da situação de precariedade anterior, possibilitando sensível melhoria, embora fique difícil afirmar algo sobre a incorporação de valores da autogestão ou mesmo autonomia. A melhoria se dá dentro do quadro da precariedade da vida e da falta de alternativas, no qual a cooperativa, os locais de coleta, as discussões das incubadoras terminam significando efetivamente uma possibilidade de inserção social para grupos excluídos do mercado de trabalho. Mesmo assim, o envolvimento dos trabalhadores enfrenta o dilema da, pelo menos num primeiro momento, redução de ganhos. A organização de cooperativas de reciclagem e a saída dos lixões geralmente vêm acompanhadas de retiradas menores, e a manutenção nas cooperativas depende da atuação do governo municipal no fechamento desses lixões ou na proibição da presença de trabalhadores nos que ainda funcionam ou estão em processo de fechamento.

A coleta de recicláveis por “carrinheiros”, trabalhadores que coletam nas ruas o lixo reciclável, e sua organização em cooperativas para a venda do material têm sido as estratégias utilizadas por diversas prefeituras em todo o país. Para os trabalhadores, significam a regularização de sua atividade e o acesso a benefícios sociais, conforme o grau alcançado na organização das cooperativas.

Um dilema enfrentado pelas incubadoras encontra-se no processo de desincubação, ou seja, em que medida as associações e as cooperativas sobrevivem à retirada do apoio sistemático de incubadoras e entidades parceiras.

Correndo ao largo das organizações de apoio, podemos também nos referir às cooperativas de confecção organizadas na cidade de São Paulo, que envolvem sindicatos, associações comunitárias da periferia e prefeitura municipal, com costureiras que trabalham para lojas e fábricas da cidade. Essas cooperativas terminam funcionando como variações do trabalho informal, no qual elas se constituem apenas como uma forma organizativa a mais, sem preocupação com a observância de princípios cooperativistas-autogestionários. Essas formas aparecem como tipos de trabalho possíveis

dentro da construção do que Georges e Freire (2007) chamam de “redes de sobrevivência”, ou seja, a capacidade das trabalhadoras de conseguir encomendas e se manter no mercado. A instabilidade dessa situação faz com que elas circulem entre o trabalho autônomo como empregadas domésticas diaristas e a ocupação de costureiras em oficinas de cooperativas, sem muita distinção, num quadro de precariedade permanente.

Essas configurações do trabalho, nas quais as cooperativas aparecem como possibilidades, levantam algumas questões vinculadas à própria natureza do trabalho autogestionário e seus dilemas. Entre eles poderíamos destacar os pontos a seguir.

### **Autogestão e heteronomia**

Define-se autogestão como a gestão por parte dos trabalhadores de seu próprio trabalho. A proposta remete ao início do movimento cooperativista e das polêmicas dentro do movimento operário, num momento em que o assalariamento se tornava hegemônico. Essas polêmicas centravam-se, de um lado, no caráter revolucionário presente no que poderia ser um germe do novo modo de produção socialista, e, de outro, no reformismo presente no fato de os trabalhadores se tornarem patrões de si mesmos, se autoexplorando, ou ainda se transformarem, com o sucesso das cooperativas, em empresas capitalistas regulares (cf. Marx, 1977; Luxemburgo, 2001). Ao lado da questão política mais ampla, reforma ou revolução, a autogestão envolve numerosas ambiguidades presentes nas experiências concretas de cooperativas, que, dada a experiência da heteronomia e a inexperiência do exercício coletivo da gestão, resultaram em novos grupos dominantes, novas hierarquias, enfim, novas estruturas de poder. Ao mesmo tempo, com a progressiva hegemonia do assalariamento, a autogestão não se constituiu em pauta reivindicativa do movimento operário-sindical. Pelo contrário, a gestão tornou-se prerrogativa dos patrões, cabendo aos movimentos a luta por melhores salários, condições de trabalho e até participação na gestão, mas na perspectiva do antagonismo das relações capital-trabalho.

Com as mudanças recentes do capitalismo, tecnológicas e organizacionais, o aumento do desemprego e a perda relativa dos benefícios agregados à relação salarial no século XX, a proposta de cooperativa e autogestão acoplase à flexibilidade do regime de acumulação, suas positivities e negatividades. Progressivamente a autogestão torna-se pauta do movimento sindical, mesmo que ainda de forma polêmica. O desemprego estrutu-

ral, a redução de categorias de trabalhadores, o enfraquecimento das bandeiras classistas tornam a autogestão uma alternativa a ser repensada. Isso envolve, por sua vez, a formação dos trabalhadores para a gestão, o que extrapola a militância política e depende de fatores tal como a disposição do grupo, as perspectivas de sucesso dos empreendimentos, resultados em curto prazo, a confiança entre os trabalhadores etc.

Geralmente a empresa recuperada perde a maioria dos trabalhadores, que buscam outros empregos. Os que ficam e participam do processo de conversão aceitam inicialmente os sacrifícios da mudança visando às melhorias futuras e ao recebimento de dívidas geralmente convertidas em cotas. Entre os que permanecem, a confiança é um fator fundamental da nova gestão para a continuidade do empreendimento. Na organização de cooperativas, geralmente associam-se trabalhadores desempregados, menos pela convicção de um trabalho autônomo e emancipador e mais pela falta de perspectivas de emprego regular, como uma alternativa ao desemprego, um período intermediário até as coisas melhorarem.

A falta de experiência de gestão e da própria noção de coletivo ou público, que no Brasil significa, *grosso modo*, estatal<sup>8</sup> – ou de responsabilidade de ninguém –, leva a situações esdrúxulas. Alguns exemplos entre as cooperativas pesquisadas são ilustrativos de situações paradoxais, criadas pela incompreensão efetiva do significado da gestão, com grupos internos controlando a empresa e gerenciando-a em benefício próprio: uma fábrica em crise e recuperada em Pernambuco estabeleceu o rodízio de trabalhadores, em que aqueles próximos à direção eram prioritariamente escolhidos (cf. Cabral, 2004); o presidente de uma cooperativa terceirizada, também em Pernambuco, fugiu com o dinheiro da primeira retirada de final de ano; uma cooperativa no Rio Grande do Sul, na qual os membros de uma mesma família passaram progressivamente a assumir o controle; uma cooperativa na Paraíba, organizada e gerenciada por uma família, em que a presidenta se revoltou com a ingratidão das cooperadas, que entraram na justiça contra a “proprietária”, que alegou ter feito tudo por elas e agora estar sendo injustiçada.

Enfim, situações limite que evidenciam a ausência de uma percepção comum sobre a ideia de coletivo e a preponderância de um individualismo no qual todos querem se beneficiar do que é público, coletivo ou, como dissemos acima, “de ninguém”.

Por outro lado, a questão da autonomia da cooperativa enfrenta os problemas da terceirização e da inserção em redes empresariais. Quando a coo-

8. Segundo DaMatta (1987), a sociedade brasileira é caracterizada pelo combate entre o mundo “público”, representado pelas leis universais e do mercado, e o universo privado da família dos compadres, parentes e amigos, um universo relacional que medeia a política e a descaracteriza.

perativa não possui produto próprio, trabalha como terceirizada para determinadas empresas. Em tese, se trabalhasse para diversas fábricas e/ou empresas, não se caracterizaria nenhum processo de subordinação a nenhuma delas. No geral, entretanto, acontece o inverso, com uma empresa dominando as encomendas e impondo não apenas especificações de produtos, mas também formas de organização do trabalho e supervisão. Independentemente de seu relacionamento com entidades representativas e de sua vinculação política, é comum às empresas contratantes manter nas cooperativas, em comodato, máquinas diversas, emprestar prédios e criar outras formas de dependência que possibilitam o controle sobre elas.

Mesmo quando a cooperativa mantém total autonomia na gestão, esta esbarra na dependência da empresa contratante, que termina sendo a condição da existência da cooperativa. Para os trabalhadores, isso se manifesta na baixa percepção da propriedade coletiva, mesmo quando destacam o caráter participativo da gestão. Vietez e Dal Ri (2001) dão uma interpretação à existência da propriedade coletiva dos trabalhadores em empresas autogestionárias. Para eles, a única propriedade que os trabalhadores teriam seria a sensação de pertencimento a uma “comunidade de trabalho”, já que não haveria acumulação de capital e sim reprodução dessa comunidade em si mesma, com a manutenção dos postos de trabalho, a produção e a distribuição de renda. Ainda assim, consideram que essa acumulação poderia existir de forma competitiva, embora em novas bases. Reconhecem que a existência de acumulação sem expropriação do trabalho alheio é algo a ser pensado como uma possibilidade. O concreto do cotidiano das cooperativas e empresas autogestionárias e sua forte vinculação e dependência ao mercado tornam a mudança na concepção de empresa algo complexo, uma vez que elas estão inseridas de uma forma ou de outra na dinâmica capitalista que determina os espaços de atuação.

### **O trabalho associado como alternativa**

O crescimento do cooperativismo de trabalho no Brasil dos anos de 1990 não resulta efetivamente de um movimento de trabalhadores pela autogestão, e sim de situações pontuais de luta pela manutenção de empregos num contexto de crescimento do desemprego formal como resultado da reestruturação econômica. No geral, nas fábricas transformadas em cooperativas, mantêm-se majoritariamente trabalhadores acima de 35 anos, com possibilidades menores no mercado de trabalho e para os quais a per-

manência na cooperativa seria uma das únicas formas de receber salários atrasados ou indenizações. Isso explica a permanência de um número reduzido de trabalhadores, uma vez que no processo de crise a maioria desiste e procura outros empregos. Entre os que permanecem, existem desde os militantes pela cooperativa, que continuam sua formação por meio da participação sindical, até os *free-riders*, que esperam para ver “no que vai dar” (cf. Rosenfield, 2007).

Em cooperativas organizadas para terceirização, a situação é a mesma, e a parcela mais participativa encontra-se entre os mais mobilizados na organização. Após o funcionamento regular da cooperativa, é comum o trabalhador aderir a ela como um outro tipo qualquer de emprego, sem uma perspectiva política de autogestão. Em certo sentido, termina funcionando tal qual a cooperativa organizada pela empresa: o trabalhador a considera apenas como uma empresa diferente, podendo ter uma percepção positiva ou negativa. É comum associados se desligarem da cooperativa no final do ano, para receber a cota, da mesma forma que trabalhadores assalariados se demitem para receber o fundo de garantia (cf. Lima, 2007).

Embora em diversas situações os trabalhadores destaquem a superioridade da cooperativa como forma de organização de trabalho, por seu caráter menos hierárquico e menor estresse no trabalho, nem sempre a percebem como uma conquista política ou como um projeto, e sim como uma alternativa num quadro de desemprego e de melhora nas condições de trabalho. Nessas situações, a cooperativa é vista como uma possibilidade de circulação no mercado de trabalho, formal e informal, que caracteriza a trajetória de grande número de trabalhadores. No setor calçadista, por exemplo, a cooperativa soma-se a ateliês, bancadas, pequenas oficinas<sup>9</sup> e fábricas. Outro indicador dessa percepção, digamos, banalizada da cooperativa como empresa apenas diferente encontra-se na participação desses trabalhadores em outras atividades sociais, que apontariam para maior envolvimento político. Em pesquisas realizadas pela Anteag (2000) e em diversos estudos de caso com cooperativas (cf. Lima, 2007), a participação política é reduzida aos militantes. No mais, tal como numa fábrica regular, os trabalhadores afirmam não ter tempo para atividades sociais, além de um futebol eventual e a igreja nos finais de semana.

9. Ateliês, bancadas, bancas, fabricos são designações regionais para pequenas oficinas.

## Gestão, hierarquia e participação

Autogestão pressupõe a participação dos trabalhadores nas atividades das cooperativas. Isso, entretanto, varia conforme o seu tamanho. Nas pequenas, essa participação é naturalmente maior, o que não significa que direção e trabalhadores tenham a mesma percepção da participação adequada. O tamanho como variável importante na democracia direta é um fator apontado desde os gregos, passando por Rousseau, e presente na sociologia desde Simmel, ao analisar a determinação quantitativa dos grupos sociais (1983).

Em Mondragón, o Complexo estabelece um número máximo de quinhentos trabalhadores em cada cooperativa como forma de manter sua operacionalização. Mesmo assim, entre os trabalhadores do Complexo existe a percepção do nós e dos outros, uma vez que a direção tende a se profissionalizar cada vez mais e, dessa forma, ocorre um distanciamento maior entre os trabalhadores do chão de fábrica e a direção (cf. Kasmir, 2007). No Brasil a situação é a mesma, seja naquelas cooperativas que podemos chamar de pragmáticas (de intermediação de mão de obra), nas quais a autogestão é apenas formal e os trabalhadores não se sentem parte de um coletivo, seja nas cooperativas defensivas (organizadas para manutenção de postos de trabalho), dependendo do grau de hierarquização existente e da democratização efetiva da participação dos trabalhadores<sup>10</sup>. A formação de grupos de trabalhadores administrativos, ou em cargos de direção, passa a distingui-los dos envolvidos na produção, recriando a dicotomia entre os que planejam e os que executam.

Em cooperativas do setor calçadista, algumas experiências de crescimento fracassaram e os trabalhadores reorganizaram suas estruturas, reduzindo o número de trabalhadores de duzentos para oitenta, tamanho considerado adequado para administrá-las. Outras, com configurações distintas, abrigam mais de mil trabalhadores, mas as assembleias são formais, uma vez ao ano, e a participação é restrita a representantes.

As diferenças hierárquicas são percebidas pelos trabalhadores como necessárias, dadas as distintas especializações/qualificações exigidas pelos postos de trabalho. Entretanto, hierarquias menores são apontadas como positivas para tornar o espaço de trabalho mais agradável e colaborativo. Quanto às diferenças de rendimento, existe relativo consenso que atividades diferenciadas devem ter remuneração diferenciada, embora com limites discutidos coletivamente.

10. Para a distinção entre cooperativas pragmáticas e defensivas, ver Lima (2004).



A disciplina é um fator que afeta as cooperativas, seja pelo não entendimento dos trabalhadores do funcionamento da “empresa”, seja pela presença de supervisores autoritários. Entretanto, quanto maior a participação, maior a colaboração entre os trabalhadores de distintos graus hierárquicos. Nas cooperativas de intermediação de mão de obra, isso não se aplica, uma vez que, no geral, mantém-se a estrutura hierárquica de uma fábrica ou empresa comum.

Nas fábricas recuperadas, a diversidade também é grande, indo da permanência das hierarquias anteriores à sua eliminação total, além do questionamento das direções sobre a indisciplina, uma vez que às vezes os trabalhadores consideram que não ter chefes é fazer o que bem entendem. Com isso, torna-se difícil estabelecer modelos dominantes nessas empresas de autogestão, que dependem do histórico de cada uma e do desenrolar de suas atividades com maior ou menor sucesso.

### Concluindo

Essas questões fornecem um painel dos dilemas do trabalho associado enquanto alternativa ao trabalho assalariado, e dos problemas e algumas dificuldades enfrentados por cooperativas e fábricas recuperadas. Embora tenhamos afirmado que as cooperativas no Brasil não resultaram da mobilização dos trabalhadores, mesmo onde esses movimentos aconteceram – como na Argentina, no início dos anos de 2000, e considerando ainda a maior politização daqueles trabalhadores<sup>11</sup> –, os problemas enfrentados não têm sido diferentes. Depois da ocupação, vem a consolidação, ou seja, os problemas apenas comecem. Pesquisas realizadas com cooperativas argentinas demonstram as dificuldades de consolidação enfrentadas, como falta de apoio estatal, problemas de mercado, dificuldade dos trabalhadores de entenderem o significado da autogestão, a organização dos trabalhadores, entre outros (cf. Pereira, 2007).

Diferentemente da discussão dos anos de 1990, em que as cooperativas eram encaradas como forma de emancipação ou de rebaixar custos, os problemas de consolidação das cooperativas têm levantado novas questões referentes à gestão profissional desses empreendimentos. Entidades como a Anteag têm investido em cursos de formação de gestores para qualificar os trabalhadores para a gestão. Com a recuperação econômica do país nos primeiros anos da década, notam-se hoje situações pontuais de recuperação de fábricas e de organização de cooperativas, principalmente as de produção industrial. O crescimento do setor continua nas chamadas cooperativas

11. Os trabalhadores argentinos sempre foram considerados os mais mobilizados da América Latina.

populares, de inserção social, como parte de políticas sociais do Estado brasileiro em diversos níveis<sup>12</sup>. A discussão sobre economia solidária tem se expandido para várias formas de organização, sendo a cooperativa uma delas. No movimento sindical, mesmo com a criação da Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS) pela CUT e o apoio aos empreendimentos considerados “autênticos”, não existe consenso sobre a viabilidade e o caráter não precarizador das cooperativas.

Como tendência, os dados disponíveis apontam para a normalização das cooperativas e das experiências de fábricas recuperadas como uma possibilidade de mercado, ao lado de outras formas de organização do trabalho existentes, como ocorreu durante todo o século XX em diversos países europeus. A diferença encontra-se na sua estratégia de geração de renda diante do desemprego estrutural decorrente da reestruturação econômica e na sua política de inserção social.

O caráter emancipatório presente no ideário cooperativista enfrenta a crise do movimento operário e sindical, assim como projetos de sociedade alternativa fundados na estrutura de classes e em sua dinâmica conflitiva. Embora a classe não tenha desaparecido, sua heterogeneidade e fragmentação comprometeram projetos coletivos, e a economia solidária pode ser vista como uma proposta de reconstrução de um projeto coletivo. Por enquanto a emancipação está mais no imaginário dos militantes do que no dos trabalhadores participantes, como uma construção possível, desde que parte integrante de um movimento social mais amplo. Situações pontuais de sucesso apontam para a viabilidade da autogestão como forma de gestão no mercado e para o mercado, mais do que uma alternativa a ele.

## Referências Bibliográficas

- ANTEAG. (2000), *Autogestão: construindo uma nova cultura de relações de trabalho*. São Paulo, Anteag.
- CABRAL, Guilherme R. E. (2004), *Uma tentativa de implantação de uma cooperativa autogerida: o desafio da participação na Cooperativa dos trabalhadores têxteis de confecção e vestuário de Pernambuco Ltda*. Dissertação de mestrado, UFPE.
- CAVALCANTI, Clóvis (org.). (1988), *No interior da economia oculta: estudos de caso de uma pesquisa de avaliação do desenvolvimento de base no Norte e no Nordeste do Brasil*. Recife, Fundação Joaquim Nabuco/Massangana.
- CLARO, Mauro. (2004), *Unilabor: desenho industrial, arte moderna e autogestão operária*. São Paulo, Editora Senac.

12. Em 2003 foi criada a Secretaria Nacional de Economia Solidária, que coordena a política nacional de apoio aos empreendimentos considerados solidários, nos quais se destacam as cooperativas populares.

- CORNFORTH, Chris. (2004), “The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: a Paradox Perspective”. *Annals of Public and Cooperatives Economics*, 75 (1): 11-32.
- DAMATTA, Roberto. (1987), *A casa & a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. Rio de Janeiro, Guanabara.
- GEORGES, Isabel & FREIRE, Carlos. (2007), “A naturalização da precariedade: trabalho informal, ‘autônomo’ e ‘cooperativado’ entre costureiras em São Paulo”. In: LIMA, J. C. (org.), *Ligações perigosas: trabalho flexível e trabalho associado*. São Paulo, Annablume.
- GUTIÉRREZ, Alfonso C. Morales. (1992), “Workers’ Cooperatives: Are They Intrinsically Inefficient?”. *Economic and Industrial Democracy*, 13: 431-436.
- HERRANZ, Roberto & HOSS, Dietrich. (1991), “División del trabajo entre centro y periferia: cooperativas e industrialización difusa en Galicia”. *Sociología del Trabajo, Nueva Época*, 11, inverno de 1990-1991.
- HOLZMANN, Lorena. (2001), *Operários sem patrão: gestão cooperativa e dilemas da democracia*. São Carlos, Editora da UFSCar.
- KASMIR, Sharryn. (2007), “O modelo Mondragón como discurso pós-fordista”. In: LIMA, J. C. (org.), *Ligações perigosas: trabalho flexível e trabalho associado*. São Paulo, Annablume.
- LIMA, Jacob C. (1998), “Cooperativas de produção industrial: autonomia e subordinação”. In: CASTRO, Nadya A. & DEDECCA, Cláudio S. *A ocupação na América Latina: tempos mais duros*. São Paulo/Rio de Janeiro, Alast.
- \_\_\_\_\_. (2004), “O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado”. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 19 (56): 45-74, out.
- \_\_\_\_\_. (2007), “Trabalho flexível e autogestão: estudo comparativo entre cooperativas de terceirização industrial”. In: LIMA, J. C. (org.), *Ligações perigosas: trabalho flexível e trabalho associado*. São Paulo, Annablume.
- LUXEMBURGO, Rosa de. (2001), *Reforma o revolución*. Buenos Aires, Longseller.
- MARTINS, Sérgio P. (2003), *Cooperativas de trabalho*. São Paulo, Atlas.
- MARX, Karl. (1977), “Manifesto de lançamento da Associação Internacional dos trabalhadores, 1864”. In: MARX, Karl & ENGELS, Friedrich. *Textos 3*. São Paulo, Edições Sociais.
- MONDADORE, Ana Paula C. (2007), “As fases e faces de uma cooperativa autogestionária”. In: LIMA, J. C. (org.), *Ligações perigosas: trabalho flexível e trabalho associado*. São Paulo, Annablume.
- NASCIMENTO, Maria de Fátima M. (1993), “O próximo e o distante: histórias e estórias de um bairro e uma fábrica de João Pessoa”. João Pessoa, Dissertação de mestrado em Ciências Sociais, UFPB.

- OLIVEIRA, Fábio de. (2007), “Os sentidos do cooperativismo de trabalho: as cooperativas de mão-de-obra à luz da vivência dos trabalhadores”. *Psicologia & Sociedade*, 19 (1): 75-83, edição especial.
- PEREIRA, Maria Cecília C. (2007), *Experiências autogestionárias no Brasil e na Argentina*. Campinas, Dissertação de mestrado, Unicamp.
- ROSENFELD, C. (2007), “A autogestão e a nova questão social: repensando a relação indivíduo-sociedade”. In: LIMA, J. C. (org.), *Ligações perigosas: trabalho flexível e trabalho associado*. São Paulo, Annablume.
- SIMMEL, Georg. (1983), *Sociologia*. São Paulo, Ática.
- SOUZA, André Ricardo. (2006), *Igreja, política e economia solidária: dilemas entre a caridade, a autogestão e a teocracia*. São Paulo, Tese de doutorado, FFLCH-USP.
- VIEITEZ, Candido & DAL RI, Neusa Maria. (2001), *Trabalho associado: cooperativas e empresas de autogestão*. Rio de Janeiro, DP&A.

#### Resumo

##### *Paradoxos do trabalho associado*

Este artigo visa discutir a heterogeneidade do trabalho associado em cooperativas e empresas autogestionárias, e dois de seus paradoxos originários: integração ou alternativa ao mercado capitalista, e trabalho autônomo ou subordinado. Apresentamos alguns dilemas enfrentados pelo trabalho associado a partir de experiências concretas que refletem contextos, lugares, possibilidades e limites. Mais que uma forma de trabalho atípico ante o trabalho assalariado regular, o trabalho associado apresenta peculiaridades que refletem a própria dinâmica recente do capitalismo flexível e sua busca constante por redução de custos. Procura-se discutir as cooperativas e empresas autogestionárias em sua positividade como possibilidade efetiva de autonomia dos trabalhadores; em sua negatividade, como resultante da precarização entendida como perda de direitos sociais vinculados ao trabalho; e, numa terceira perspectiva, como alternativa de inserção social para trabalhadores excluídos ou nunca inseridos no mercado de trabalho formal.

Palavras-chave: Cooperativas de trabalhadores; Trabalho associado; Autogestão; Precarização do trabalho; Vulnerabilidade social.

#### Abstract

##### *The paradoxes of associated work*

This article seeks to discuss the heterogeneity of associated work in cooperatives and self-management companies and their two inherent paradoxes: integration with or an alternative to the capitalist market, and autonomous or subordinated work. I examine

various dilemmas faced by associated work on the basis of concrete experiences that reflect contexts, places, possibilities and limits. More than simply an atypical variant of work diverging from normal wage labour, associated work presents peculiarities that reflect the recent dynamics of flexible capitalism and its constant pursuit of cost reduction measures. The article discusses various positive aspects of worker cooperatives and self-management companies, including the possibility of promoting workers' autonomy, the negative aspects arising from the instability caused by the loss of social rights linked to the work, and finally, from a third perspective, their potential as an alternative form of social insertion for workers excluded from the formal job market.

Keywords: Workers' cooperatives; Associated work; Social vulnerability; Self-management; Job instability.

Texto recebido em 24/6/2008 e aprovado em 25/9/2008.

Jacob Carlos Lima é professor titular do Departamento de Sociologia da Universidade Federal de São Carlos. E-mail: jacobl@uol.com.br.