



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia  
Brasil

Moraes, Joysi; Antunes, Elaine Di Diego; Moraes Doval, Jorge Luis; Costa e Silva,  
Fabiane

"ALICE NO PAÍS DAS MARAVILHAS": PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS EM UMA  
EMPRESA RECUPERADA POR TRABALHADORES

Organizações & Sociedade, vol. 16, núm. 50, julio-septiembre, 2009, pp. 429-445

Universidade Federal da Bahia  
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638283003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# “ALICE NO PAÍS DAS MARAVILHAS”: PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA RECUPERADA POR TRABALHADORES

Joysi Moraes\*  
Elaine Di Diego Antunes\*\*  
Jorge Luis Moraes Doval\*\*\*  
Fabiane Costa e Silva\*\*\*\*

## RESUMO

O caso apresentado é resultado de uma pesquisa realizada, ao longo de dois anos, em uma empresa recuperada por antigos funcionários, localizada no Rio Grande do Sul, que se tornou uma cooperativa industrial. Ressalta-se que a análise descrita neste artigo tem o recorte específico no que tange à questão da participação dos cooperados na gestão da organização. Com base nas observações realizadas ao longo da pesquisa de campo, optamos por apresentar o tema da participação ou gestão participativa no âmbito organizacional sob a crítica tragtenbergniana, que aborda o assunto, muitas vezes, como o conto de “Alice no País das Maravilhas”. Isto porque o fenômeno que ocorre na cooperativa, pelo menos no que diz respeito às suas práticas organizacionais, é ilustrativo do pensamento crítico de Tragtenberg acerca das práticas participacionistas utilizadas como meras ferramentas de gestão. Para a explanação do caso, adotamos a intercalação entre o estudo empírico e a teoria de modo a facilitar a compreensão do leitor, bem como evitar fragmentações desnecessárias entre a teoria e a prática.

**Palavras-chave:** Práticas Organizacionais. Empresa recuperada. Participação.

## “ALICE IN WONDERLAND”: ORGANIZATIONAL PRACTICES IN A WORKER-RECOVERED COMPANY

## ABSTRACT

This case study is the result of research carried out over a two year period at a firm located in Rio Grande do Sul that was taken over by former employees and became an industrial cooperative. The analysis described in this article focuses specifically on the issue of the participation of the members of the cooperative in the management of the organization. Based on the observations made during the field study, it was decided to present the topic participation or participative management in the organizational environment from a Tragtenbergian perspective, in which the subject is often dealt with like in the story “Alice in Wonderland”. This is because the phenomenon found in the cooperative, at least with regard the organizational practices, illustrates the critical thinking of Tragtenberg concerning participation practices used as mere managerial tools. In order to explain the case, we have intercalated the empirical study with the theory to facilitate comprehension on the part of the reader, as well as avoid unnecessary fragmentation between the theory and the practice.

**Key words:** Organizational practices. Worker-recovered company. Participation.

\* Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/EA/UFRGS. Professora e Pesquisadora do Departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense – UFF. Endereço: Rua Mário Santos Braga, 30, sala 701, Campus do Valonguinho. Niterói/RJ. CEP: 24020-140. E-mail: joysimoraes@yahoo.com.br

\*\* Doutora pelo PPGA/UFRGS. Professora Pesquisadora da EAUFRRGS. eddantunes@ea.ufrgs.br

\*\*\* Doutorando em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS. E-mail: jlmdoval@gmail.com

\*\*\*\* Mestre em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS. E-mail: faby\_cost@hotmail.com

## Introdução

Desde meados da década de 1990, na América Latina, uma grande quantidade de empresas foi recuperada por seus trabalhadores com o objetivo principal de defender suas fontes de trabalho (FAJN, 2004). Esse fenômeno ocorreu em resposta aos altos índices de desemprego decorrentes do fechamento de empresas devido à crise do sistema capitalista, que cada vez mais inviabilizava as condições de produção e reprodução da própria vida de uma parcela considerável da população latino-americana. Entretanto, de acordo com Fajn (2004), embora essas empresas representem uma das formas mais originais de luta dos trabalhadores para conservar seus postos de trabalho frente à sistemática destruição do aparato produtivo, as empresas recuperadas, ainda, constituem um tipo de organização cujas práticas organizacionais são pouco conhecidas.

No Brasil, a utilização da expressão – fábrica recuperada ou empresa recuperada – ainda é muito recente. Até pouco tempo, segundo Santos e Sader (2007), falava-se apenas em ‘empresas autogestionárias’, mas o termo começou a ser utilizado no contexto brasileiro por denotar com mais clareza o tipo de empreendimento a que se refere: empresas que estavam em processo falimentar ou que foram abandonadas pelos antigos donos, cujos trabalhadores, prestes a ficar desempregados resistiram e assumiram a massa falida numa perspectiva de assumir coletivamente sua gestão.

Algumas práticas organizacionais que caracterizam as empresas recuperadas podem ser destacadas, tais como: gestão coletiva; reapropriação coletiva dos saberes da gestão; desenvolvimento de saberes coletivos na gestão; processos democráticos de tomada de decisão; práticas assembleárias para a tomada de decisão; práticas organizacionais coletivas; constituição de instâncias deliberativas; delegações para execução das decisões tomadas pelo coletivo; decisão coletiva para firmar regras de conduta; definição de propostas comuns e a utilização da tomada de decisão através do consenso; garantia do direito à palavra para todos; responsabilidade individual e coletiva, uma vez que as decisões envolvem a todos e as consequências ou resultados positivos ou negativos vão recair sobre todos igualmente; responsabilidade pela execução das próprias atividades sem a necessidade de controle; definição de uma nova cartografia do poder organizacional definida pela dinâmica das ações coletivas e pela construção do poder desde baixo (MISOCZKY, SILVA e FLORES, 2008, p. 8).

Todavia, embora as características citadas por Misoczky, Silva e Flores (2008) sejam encontradas em diversas organizações, principalmente no contexto argentino, no qual a experiência com empresas recuperadas vem se mostrando uma possibilidade para que os trabalhadores assumam a própria história, no Brasil, essa prática, por vezes, tem sido impedida por distintos motivos. Neste artigo, buscamos evidenciar um dos motivos dessas experiências falharem através da análise de uma empresa recuperada por antigos funcionários, hoje uma cooperativa industrial, localizada no Rio Grande do Sul. Ressalta-se, então, que a análise descrita neste artigo tem o recorte específico no que tange à questão da participação dos cooperados na gestão da organização. Com base nas observações realizadas ao longo da pesquisa de campo, optamos por apresentar o tema da participação ou gestão participativa no âmbito organizacional sob a perspectiva tragtenbergniana, que aborda o assunto, muitas vezes, como o conto de “Alice no País das Maravilhas”.

A priori, salientamos que o nome da organização, bem como as datas que corresponderam ao período da pesquisa foram omitidos por solicitação do “Presidente” da organização. Desse modo, o nome da cooperativa que foi objeto desta pesquisa foi substituído por “Alicecoop”, situada no “País das Maravilhas” e, assim, a perspectiva tragtenbergniana que trata do participacionismo no âmbito organizacional tornou-se ainda mais explícita. Acreditamos que essa adaptação, em nenhum momento, fere o caráter empírico e científico do estudo. Ademais, para a explanação do caso, adotamos a intercalação entre o estudo empírico e a teoria

de modo a facilitar a compreensão do leitor, bem como evitar fragmentações desnecessárias entre a teoria e a prática. Os resultados apresentados são decorrentes de dois anos de pesquisa, sendo que no primeiro ano foi realizada a fase principal da coleta de dados, através de encontros semanais, ora com o pessoal administrativo, ora com as pessoas que trabalhavam diretamente na produção, na fábrica. Além das observações e das entrevistas, muitas vezes realizadas por meio de conversas informais, também foram consultados documentos da cooperativa.

## A Tragédia Anunciada

Fundada em 1914, em uma cidade próxima ao País das Maravilhas, a Companhia Alice de Indústrias produzia, inicialmente, somente fogões à lenha. Entretanto, em 1966, teve a fábrica transferida para o País das Maravilhas, pois necessitava de uma área maior que fosse capaz de acompanhar o seu crescimento. Durante a década de 1980, no seu auge, a empresa comprou outras indústrias que estavam em decadência, chegando a contar com quase mil funcionários. No mesmo período, seu Diretor-Presidente foi eleito Presidente da Federação das Indústrias do Estado do País das Maravilhas. Deve-se destacar que a expansão da empresa e a idéia de prosperidade estavam, na realidade, sendo financiadas pelos trabalhadores, sem sua anuência ou sequer ciência, através do não pagamento dos encargos trabalhistas.

A gestão da empresa, externamente considerada exemplar, era, de fato, marcada por profundas irregularidades, haja vista que, durante boa parte da década de 1980 e por toda a década de 1990, a Companhia Alice de Indústrias deixou de recolher suas obrigações patronais, entre elas o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) dos funcionários, bem como a contribuição previdenciária, além de não ter se preocupado com a atualização ou modernização do parque fabril, fato que se mostrou deveras relevante nos anos seguintes para a sobrevivência da empresa.

Assim como qualquer empresa que opera regularmente, tendo como referência o sistema capitalista de produção, a Companhia Alice de Indústrias tinha uma administração fundamentada na heterogestão, ou seja,

uma forma de gestão radical, personificando amplamente o autoritarismo organizacional [...] aonde as bases do poder fundamentam-se na coerção e na autoridade legal. [...] Uma relação de produção de tal ordem que permite, aos dirigentes, a extração da mais-valia de acordo com os interesses objetivos específicos da classe dominante e visando perpetuar a sua dominação. O bom andamento da produção está, portanto, no gênio da chefia e em sua aptidão para se fazer obedecer pelos trabalhadores (para o desenvolvimento dos negócios). Acrescentando-se a este fato o exército industrial de reserva, tem-se configurado um quadro eminentemente autoritário (FARIA, 1985, p. 53-9).

Em meados de 1990, essa mistura de ingredientes deflagrou a primeira crise que levou a empresa à situação falimentar. Foi um período de mobilização dos trabalhadores, com o apoio do Sindicato dos Metalúrgicos, para evitar o fechamento da Companhia Alice de Indústrias, inclusive por ser esta a principal indústria local, responsável por cerca de um terço (1/3) dos postos de trabalho gerados no País das Maravilhas. Nessa primeira crise, juntos, empregados e empregadores chegaram a elaborar um plano de viabilidade para a empresa. O embrião do que seria a Alicecoop, anos mais tarde. Todavia, essa união deu-se apenas no período de crise, mas, como consequência, os trabalhadores, por medo de perder o emprego, não efetivaram processos trabalhistas por seus direitos legalmente garantidos, os quais não estavam sendo devidamente cumpridos pela Companhia, e, ainda, concordaram com a redução de salários, entre outras concessões que, pelo menos naquele momento, parecia garantir o emprego de todos.

Esta foi uma primeira experiência de 'participação' dos trabalhadores dessa indústria, se é que assim pode ser chamada, o que apenas demonstrou, como já

bem destacou Jenkins (1973, p. 319-20), que um pouco de 'poder' cedido aos trabalhadores "pode ser um dos melhores meios de aumentar sua sujeição, se essa lhes dá a impressão de influir sobre as coisas". Usando desse artifício, a Companhia Alice de Indústrias, sabedora que era da necessidade dos trabalhadores, reduziu os salários e ainda ofereceu um poder ilusório de que estavam auxiliando no salvamento da empresa, uma vez que, como já destacou Luxemburgo (2005, p. 60), "hoje em dia, as pessoas vão para o trabalho porque é preciso, caso contrário não conseguirão meios de subsistência [...] a fome é que arrasta o proletário para trabalhar na fábrica".

Destarte todos os 'esforços', a Companhia Alice de Indústrias teve a sua segunda falência decretada em 16 de outubro de 2001. Esse fato possibilitou a criação da Cooperativa dos Trabalhadores em Metalurgia do País das Maravilhas – Alicecoop, a partir da locação do parque fabril, através do síndico da massa falida e da organização de mais de 160 dos seus antigos funcionários. Os trabalhadores passaram a agir no sentido de recuperar seus direitos na justiça e somente, a partir de então, a Justiça Federal passou a apurar mais profundamente as circunstâncias que levaram a empresa a duas falências. No caso específico do Instituto Social do Seguro Social (INSS), o ex-presidente da Cia. Alice de Indústrias foi condenado, e chegou a ficar preso por algum tempo. No entanto, em 2002, havia mais nove processos de igual teor tramitando na justiça do País das Maravilhas. O montante das ações se aproximava dos 20 milhões de reais.

Assim, em meio a processos de luta pela manutenção da indústria, uma vez que a mesma era uma das principais fontes de emprego no País das Maravilhas, os trabalhadores incorporaram a empresa, assumiram a administração e fundaram a organização que, atualmente, é conhecida como Alicecoop. A cooperativa, no primeiro ano, contava com aproximadamente 220 associados, entre os quais, ainda hoje, somente 10% são mulheres, sendo que nenhuma participa da coordenação administrativa.

Sem outras alternativas visíveis, pelo menos naquele momento, como tantos outros operários que tomaram a mesma atitude, os trabalhadores da Companhia Alice de Indústrias resolveram ocupar a empresa, e sua principal finalidade era resguardar o trabalho e manter a empresa funcionando, vigiando as máquinas, as ferramentas, as matérias-primas e os produtos acabados para que não fossem levados, evitando uma ação de esvaziamento que os deixaria sem qualquer opção de trabalho. Este foi o início da Alicecoop, uma cooperativa que é resultado direto da ação coletiva dos trabalhadores.

## Participação

Cooperativa é entendida, neste artigo, como uma organização que pode atuar na economia de mercado, porém, antes de qualquer coisa, é "uma associação de pessoas (não de capitais) que se propõe atuar na perspectiva da economia dos componentes dessa associação", e possui duas características fundamentais: "da natureza associativa decorre a necessidade da participação política de seus associados na condução do empreendimento e, da natureza empresarial, decorre a necessidade da participação econômica dos associados na cooperativa" (FRANTZ, 1985, p. 57-8). A participação política dos sujeitos no âmbito organizacional é entendida como decorrência do exercício da autogestão, da auto-organização entre as pessoas que 'tomaram' a empresa e começaram a dar-lhe um novo destino. Um tipo de participação que tem como objetivo maior a autonomia e emancipação desses sujeitos, o enfrentamento daquilo que Demo (1996, p. 23) denomina de pobreza e tutela política, isto é, o absenteísmo político, uma vez que "é politicamente pobre o cidadão que somente reclama, mas não se organiza para reagir, não se associa para reivindicar, não se congrega para influir" e afirmar seu direito ao espaço público, da fala, da participação, da cidadania; conhecimentos a partir das suas experiências cotidianas.



Compreendendo, portanto, uma cooperativa como uma organização que, necessariamente, necessita da participação política dos cooperados, aqui deveria começar, então, um período de aprendizagem que culminaria na autogestão ou, pelo menos, na co-gestão. A co-gestão é entendida por Faria (1985) como um tipo de administração participativa que não questiona os objetivos da empresa e apenas reafirma o modo de produção capitalista, embora sob outra forma de gestão. Na realidade, segundo o autor, a co-gestão não pode sequer ser compreendida como um passo necessário para a eliminação do autoritarismo nas organizações, pois as relações de poder que se estabelecem sob a co-gestão estão assentadas em estratégias de cooptação e de envolvimento dos trabalhadores, apresentando essa forma de participação apenas como instrumento ou ferramenta de gestão.

A co-gestão é um modelo de participação caracterizado pela composição paritária, especialmente no que se refere a tomada de decisões. Em outras palavras, a co-gestão é uma forma de participação, ou seja, ter parte em alguma coisa. Porém ter parte em alguma coisa, neste caso, significa admitir uma estrutura de hierarquia preexistente na empresa, na fábrica ou na sociedade, permitindo aos trabalhadores um acesso à direção de algo que, na realidade, não lhes pertence. Na co-gestão se cede inteligentemente uma parte do poder absoluto para conciliar ou superar conflitos entre empregados e proprietários, mas de nenhuma maneira se põe em dúvida quem manda, quem tem a última palavra, quem é o dono; o capital, seja privado ou estatal, nunca é dos trabalhadores (MÉNDEZ e VALLOTA, 2005, p. 3-4).

Tragtenberg (2005, p.12) ainda destaca que a "reprodução ampliada do capital se dá por mediação de empresas gerenciadas". Portanto, a participação incitada pela co-gestão na Alicecoop, conforme a visão desse autor, é mais um recurso para o incremento da produtividade, sem que isso resulte em uma melhoria das condições de trabalho.

A autogestão, por outro lado, de acordo com Tragtenberg (1987, p. 22), acontece quando "a participação não é simples ideologia, senão uma prática cotidiana, e só pode ser estruturada onde as decisões relativas à produção e ao trabalho sejam tomadas por conselhos operários compostos por delegados removíveis". De fato, esse tipo de gestão caracteriza-se como a tentativa de modificar a organização social e a noção política, pondo nas mãos de todos e de cada um, de maneira direta e sem intermediários, todos os assuntos (MÉNDEZ e VALLOTA, 2005). Viana (2006), ainda, ressalta que

a autogestão é uma relação de produção que se generaliza e se expande para todas as outras esferas da vida social. A autogestão inverte a relação entre trabalho morto e trabalho vivo instaurada pelo capitalismo e, assim, instaura o domínio do trabalho vivo sobre o trabalho morto. Autogestão significa que os próprios "produtores associados" dirigem sua atividade e o produto dela derivado [...] já que com a autogestão abole-se a divisão social do trabalho (VIANA, 2006, P. 3-4).

Nesse sentido, uma real participação dos sujeitos teria como condição *sine qua non* a auto-organização dos trabalhadores, praticamente impossível de ser realizada em uma estrutura hierárquica rígida, que é o que também acontece em organizações com práticas co-gestionárias.

Esse período de aprendizagem de auto-organização para a real participação dos trabalhadores nas decisões da Alicecoop nunca veio, e a autogestão, de fato, nunca se efetivou. O espaço e o tempo que poderiam ser utilizados para criar condições e garantir a participação da população organizacional na gestão da cooperativa não aconteceram.

Ao invés de auto-organização, os trabalhadores, principalmente os operários, convencidos da 'impossibilidade' de gerir a cooperativa, devido ao seu desconhecimento das práticas de gestão, continuaram trabalhando, cada um na sua antiga função, desenvolvendo as mesmas tarefas. Essa foi a explicação fornecida pelos operários entrevistados: não se sentiam capacitados para ser chefes, para "cuidar da cooperativa". Assim, inicialmente, coube aos antigos gerentes e supervisores

com auxílio de uma terceira pessoa contratada, para auxiliar na gestão da cooperativa, no trabalho de administrá-la.

Entretanto, ainda que do ponto de vista meramente descritivo, como assinala Prestes Motta (2003), administrar significa planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar, "nem sempre se atenta para o fato de que se administrar é planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar; ser administrado significa ser planejado, organizado, comandado e controlado (PRESTES MOTTA, 2003, p. 369).

Nesse caso, na Alicecoop, as alternativas que poderiam possibilitar o desenvolvimento e aprendizagem dos trabalhadores na prática da gestão, a partir da experiência de auto-organização que, em longo prazo, proporcionaria a emancipação dos sujeitos, também não foram viabilizadas. Isto é, embora a Alicecoop tenha nascido como resultado direto da ação coletiva dos trabalhadores, do seu processo de auto-organização, esta não teve continuidade, não obstante a participação não lhes tenha sido negada. Todavia, como Prestes Motta (2003, p. 372), entendemos que "autogestão não é participação. Por autogestão se entende um sistema no qual a coletividade se auto-administra".

### Uma Administração 'Napoleônica'

A possibilidade de cometer erros e neles aprender a lidar com o poder, a se auto-organizar foi suprimida dos trabalhadores (LUXEMBURGO, 1985). Contudo, no que tange aos membros da coordenação da Alicecoop, no primeiro momento, os gerentes assumiram os cargos de direção. A seguir, orientados pelos sindicatos metalúrgicos da região, os cooperados experimentaram eleger seus diretores e, estes, convenientemente, continuaram a ser os mesmos antigos gerentes, além do administrador contratado para auxiliar a cooperativa. Na realidade, houve apenas legitimação de cargos, com a eleição dos diretores e do Presidente. Estranhemos a nomenclatura, não comum em uma cooperativa, mas aqui há que se ressaltar, ainda, que o administrador contratado é o Presidente da cooperativa. As principais decisões, inclusive de distribuição de funções, são tomadas em assembléias gerais, que ocorrem, normalmente, às sextas-feiras, conforme haja necessidade. Por outro lado, em entrevistas/conversas com o 'Presidente' da Alicecoop descobrimos como acontecem as assembléias. Vejamos:

Sempre que uma assembléia é necessária para tomar uma decisão, escolho uma sexta-feira, que é o dia que 'tá' a maior parte do pessoal e chego de surpresa no refeitório na hora do almoço. Aí, ninguém escapa de saber o que 'tá' acontecendo, nossos problemas e o que nós vamos fazer nos próximos meses. Enquanto o pessoal vai almoçando eu vou falando e tudo acaba quando acaba o almoço. Na verdade, se eu quisesse mandar em tudo sozinho, não teria problema, pois o pessoal confia em mim desde a época que a empresa tinha outro dono, quando ainda não era uma cooperativa. Mas esse é um jeito de ensinar o pessoal começar a participar (Presidente da Alicecoop).

Bem explicativa a fala do Presidente da Alicecoop, a começar pelo modo como as decisões são tomadas e comunicadas aos cooperados. "A participação imposta, isto é, os formatos participativos criados pela própria administração e voltados para a maior eficiência da organização, para a melhoria dos canais de comunicação e de nível de satisfação não são necessariamente indesejáveis" (PRESTES MOTTA, 2003, p. 371). Porém, "o problema que se coloca para a participação imposta é que ela abre uma oportunidade, mas não um leque de possibilidades, a ser explorada pela própria coletividade. Ela, até mesmo, com frequência, ignora se a participação é um desejo efetivo de comunidade" (PRESTES MOTTA, 2003, p. 371) e, nesse caso, se converte em ferramenta de dominação, não de prática de aprendizagem para a participação. Ainda, segundo o Presidente da Alicecoop:

É preciso tomar a frente porque o pessoal não 'tá' acostumado a se envolver nos problemas da empresa ou a tomar decisões [...] O pessoal estudou muito pouco

e a maioria dos cooperados da Alicecoop tem a escolaridade baixa e outra parte é analfabeto funcional, mesmo [...] Além de tudo, o pessoal possui um baixo nível de qualificação profissional, o que deixa tudo ainda mais difícil. Acabo tendo que resolver quase tudo sozinho, embora esteja investindo na qualificação dos cooperados (Presidente da Alicecoop).

Como podemos observar, a coordenação da cooperativa, sob o pretexto de beneficiar a maioria dos indivíduos, age tal qual Napoleão (um porco, personagem do livro "A revolução dos bichos" de George Orwell), quando "se achando mais apto" começou a tomar decisões em nome do grupo sem consultá-lo: "não penseis, camaradas, que a liderança seja um prazer. Pelo contrário, é uma enorme e pesada responsabilidade. Feliz seria se pudesse deixar-vos tomar decisões por vossa própria vontade; mas, às vezes, poderíeis tomar decisões erradas, camaradas; então, onde iríamos parar?" (ORWELL, 2000, p. 73).

Assim como Napoleão, é através da desqualificação dos demais que o 'Presidente' justifica a aplicação de práticas heterogestionárias em detrimento da maioria. Identifica-se na reprodução do discurso do Presidente da Alicecoop o significado desse tipo de cooperativa ou de cooperação para Tragtenberg (2005), em que, apenas para manter as aparências ou imprimir um sentido de participação de todos no processo decisório, realiza-se entre os cooperados uma consulta inicial, em que uma das partes já havia decidido, mas informa à outra em discurso consultivo; assim, formalmente, associa a outra parte na execução de uma decisão supostamente deliberada em comum, quando, de fato, a decisão foi apenas comunicada.

O 'Presidente Napoleão' da Alicecoop, além de trabalhar na Cia. Alice de Indústrias, também havia sido dirigente sindical, uma atividade que ele próprio reporta como decisiva no processo de criação da cooperativa. Graças à intermediação do sindicato e sua particular habilidade em negociar, havia não somente ajudado na criação da Alicecoop, mas conseguido um incentivo do governo para financiar o reinício das atividades e, conseqüentemente, conquistado a confiança dos trabalhadores. Assim, uma vez criada, o nosso 'Napoleão' encontrou na Alicecoop um ambiente propício para o exercício de sua liderança. Então, porque não tomar a frente do novo empreendimento? Com certeza não houve, no primeiro momento, oposição à idéia, e o nosso 'Napoleão' abandonou seu cargo de dirigente sindical, no que foi seguido por alguns colegas, e junto com alguns outros membros da cooperativa articulou a formação do primeiro (e até então único) 'corpo executivo' da Alicecoop que, atualmente, dirige a cooperativa.

No que tange à qualificação dos trabalhadores, vale ressaltar que os cooperados nunca haviam participado de qualquer tipo de curso ou treinamento, nos tempos em que eram empregados da Companhia Alice de Indústrias. Segundo nosso 'Napoleão', o ex-proprietário apostava em um quadro de trabalhadores submissos, e tratava de mantê-los longe de qualquer possibilidade de que viessem a desenvolver pensamento crítico. Entretanto, não vimos ao longo do tempo que passamos por lá durante a pesquisa, dois anos, alterações nesse sentido. Isto é, palestras, cursos ou outras atividades que tivessem como objetivo fomentar o pensamento crítico entre os cooperados.

Sem grandes mudanças, enquanto cooperados da Alicecoop, os trabalhadores fizeram um curso de segurança, em que receberam as orientações mínimas para evitar acidentes no trabalho, e participavam, na época desta pesquisa, de um programa de formação em cooperativismo, cujas 'aulas' não tinham hora, duração ou frequência pré-determinadas.

Volta e meia vêm uns técnicos aqui para nos ensinarem sobre o cooperativismo. São umas aulas legais, mas não cabe todo mundo na sala. Então, eles escolhem quem vai poder fazer. A gente gosta de aprender, sempre tem alguma coisa diferente que a gente não conhecia antes e que nos ajuda a progredir (Cooperada 1 da Alicecoop).



[...] Não tem um dia muito certo para eles virem [os técnicos que ministram os cursos sobre cooperativismo]. O dia, a hora e o tempo que eles ficam aqui varia, depende deles poderem e da coordenação poder também. Tem sempre alguém [da coordenação] acompanhando as aulas (Cooperada 2 da Alicecoop).

Em conjunto com a coordenação, e sob a sua supervisão, os 'instrutores' responsáveis decidiam e ministravam o número de horas que achavam convenientes. Não havia material de apoio e tampouco participação ativa dos cooperados no processo de formação. Por outro lado, os membros do 'corpo executivo', da administração, se beneficiam de sua ligação com o sindicato, que já proporcionou a estes administradores diversos programas de qualificação, como cursos sobre cooperativismo e autogestão, gestão de cooperativas, movimento sindical, entre outros. Desta forma, o corpo diretivo da cooperativa trata de manter as coisas como estão, demonstrando na prática que, se os cooperados estão 'acostumados' a serem comandados por alguém, este alguém está 'acostumado' a comandar!

Do mesmo modo que os cooperados, também não conseguimos identificar os motivos ou pré-requisitos para alguns cooperados participarem de determinados cursos e outros não. O que observamos foi que o vínculo que o corpo executivo mantinha com o sindicato propiciou benefícios somente aos dirigentes. Constatamos, ainda, em entrevistas/conversas com outros 'coordenadores', assim como também em entrevistas/conversas com os cooperados que estes últimos aparecem apenas como figurantes. 'Proprietários' de uma cooperativa sobre a qual não têm nenhum poder de decisão. Os cooperados são apenas comunicados das decisões, pois o processo decisório é de competência exclusiva da presidência da Alicecoop que trabalha com auxílio de coordenadores; principalmente do coordenador industrial que faz a interface entre o Presidente e os cooperados de modo a manter estes últimos sempre sabedores das metas que devem ser cumpridas.

Questionado sobre como as metas são estipuladas, o coordenador industrial deu a seguinte resposta: "Decidimos tudo nas assembléias. O pessoal fica sabendo de tudo que precisa ser feito e do prazo". Sim, as mesmas assembléias que ocorrem às sextas-feiras, de surpresa, durante o horário de almoço! Estas assembléias nos causaram enorme curiosidade, entretanto, nunca tivemos êxito em nossas tentativas de assistir a um destes encontros, pois descobrimos que elas também não são muito freqüentes e, quando ocorrem, como já havia afirmado o Presidente da Alicecoop anteriormente, elas acontecem de surpresa, sem qualquer agendamento prévio. Ficamos, neste caso, somente no campo da imaginação especulativa, visualizando a coordenação surpreendendo os cooperados no horário do almoço e propondo metas, as quais eram acatadas por cooperados em pleno consumo de suas refeições. Vale destacar que essas metas, pelo menos até o momento, nunca foram atingidas no prazo estipulado - um mural na entrada da fundição mostra claramente, pelo menos, dois meses de atraso e, em alguns casos, até seis meses.

Em outra dessas assembléias, ficou, então, definido que nenhum cooperado receberia o pagamento referente a um determinado mês enquanto a meta daquele mês não fosse atingida. O resultado também era facilmente identificável nas falas dos membros da coordenação e no mural da fundição: em julho, trabalhavam ainda para receber o pagamento de maio. De acordo com o nosso 'Napoleão':

A remuneração é igualitária ao nível da produção, mas os coordenadores recebem um valor a mais, pela responsabilidade da função. E ela (a remuneração) depende do cumprimento das metas. Se o pessoal não cumprir as metas não recebe no final do mês, mas a coordenação precisa continuar recebendo porque nós é que vamos aos bancos e buscamos clientes. Então, é como um investimento.

Ainda, ressalta-se que, se os sócios cooperados cumprirem as metas estabelecidas no mês X, somente no mês X + 1 serão remunerados, haja vista que é necessário primeiro vender a produção para ter "dinheiro no caixa" e, aí sim, remunerar as pessoas, obviamente com o que sobrar após o ajuste de despesas

para produção. Nesse sentido, é que em anos anteriores, segundo os cooperados, os mesmos chegaram a ficar cerca de três meses sem pró-labore, sendo que muitos foram "dispensados" sem receber qualquer tipo de remuneração, uma vez que a cooperativa estava com a produção em estoque sem conseguir compradores.

Questionamos os coordenadores e o Presidente, se os trabalhadores que eram "dispensados" não seriam mais importantes à cooperativa auxiliando no cumprimento das metas atrasadas, para que assim todos pudessem receber mais rapidamente os pagamentos dos meses anteriores. Pareceu-nos incoerente, mas não obtivemos resposta satisfatória, pois fomos informados apenas que "a cooperativa não tinha como manter aqueles cooperados e seria melhor que eles fossem procurar algum emprego". No entanto, ainda mais incoerente nos pareceu quando descobrimos que a cooperativa aceitava realizar trabalhos terceirizados, tais como fundição de peças para veículos, em detrimento da produção de seus próprios produtos, sendo que é a partir da concepção das metas de produção destes últimos que é regulado o pró-labore dos cooperados.

Além do coordenador industrial, existem mais quatro coordenadores: *coordenador social*, responsável por gerenciar questões ligadas ao quadro de associados à cooperativa, no que se refere ao cumprimento dos requisitos estatutários e regimentais; *coordenador financeiro*, responsável pela gestão financeira e prestação de contas; *coordenador comercial*, responsável pela comercialização da produção e *coordenador educacional*, responsável pela qualificação e formação dos membros da cooperativa. Ainda, faz parte da coordenação administrativa, juntamente com o Presidente e os coordenadores, um assessor jurídico. Durante a pesquisa, como já afirmamos, percebemos que nenhum outro cooperado participa do planejamento feito para a cooperativa, tampouco de reuniões com os coordenadores e o Presidente. Eles são apenas comunicados nas tais assembleias que acontecem na hora do almoço, de modo que os cooperados não possam evitá-la. De fato, são apenas comunicações. Como assinala Prestes Motta (2003, p. 371), "participar não implica necessariamente que todas as pessoas ou grupos opinem sobre todas as matérias, mas implica necessariamente algum mecanismo de influência sobre o poder". Entretanto, na Alicecoop não há qualquer mecanismo que indique a influência dos trabalhadores no destino da organização.

### Sacramentando a Ordem Vigente

Afinal, como esperar que algum cooperado se manifestasse se as assembleias aconteciam do modo como já descrevemos, quando o próprio Presidente da cooperativa "toma a frente" porque o pessoal não está capacitado para tomar decisões?

Pensamos que, mais uma vez, "trata-se da naturalização da dominação, através do não questionamento ou até da sacralização do ordenamento social vigente, da atribuição, a este, de um sentido ou, ainda, de sua contestação" (TRAGTENBERG, 1980, p. 24). Vê-se, portanto, que o modelo burocrático utilizado de forma ímpar nas organizações heterogestionárias é o utilizado na Alicecoop e, como tal, apresenta-se como aparelho de coordenação autoritária, como um agente de repressão que a todos controla e como exercício de dominação mediante uma determinada forma de organização; a burocracia realiza-se como cadeias de submissão e lealdade, ainda que esta última adquirida através da "compra" de alguns sujeitos.

A burocracia se manifesta como poder institucionalizado e, como tal, reflete todas as características do poder: é conservadora, apropriadora e alienante. [...] Ao nível da palavra, observa-se que na organização ela se apresenta enquanto palavra fragmentária. Só temos o direito de nos pronunciar sobre os problemas de nossa esfera de competência (PRESTES MOTTA, 1981, p. 37).

Observa-se, portanto, que a Alicecoop pode ser caracterizada, na prática, como uma Empresa de Propriedade dos Empregados (EPE) e não como uma Co-

perativa Industrial (CI), como indica seu estatuto, haja vista que as EPEs, embora incluam todas as formas de organizações, inclusive as não-cooperativas, possuem entre as suas principais características: o fato de a distribuição do lucro se dar segundo a proporção que tem cada acionista no capital da empresa; todos têm direito a voto, porém este voto não tem o mesmo valor para efeito de qualquer decisão; e, por último, nenhum mecanismo garante a rotatividade dos 'sócios' nos cargos de direção de uma EPE. Aliás, é muito comum a perpetuação de uma oligarquia e a conseqüente dispensa dos 'sócios' da responsabilidade de gerir a empresa, podendo, até, ocorrer a delegação dessa atividade a administradores profissionais especialmente contratados para exercer tal atividade (STORCH, 1987, 66-7).

Por outro lado, as Cooperativas Industriais possuem três características básicas, a saber:

O excedente de um período é distribuído aos membros com base no trabalho realizado por cada um, e não com base na participação de cada membro no capital da empresa. [...] O controle é exercido pelos membros através de eleição direta, pela Assembléia Geral dos membros, de um Conselho de Administração. Na eleição, cada membro tem um voto, independentemente de sua participação no capital. Qualquer membro da cooperativa é elegível para o Conselho de Administração (STORCH, 1987, 66-7).

Tais características estão expressas no estatuto da Alicecoop, porém, se trata de mais uma das falácias da participação empregadas no âmbito organizacional, como já destacou Tragtenberg (2005). Isto é, participação é um conceito que tem sido utilizado nas organizações ao longo das últimas décadas, entretanto, sistematicamente mencionado a partir de uma abordagem tecnicista, que o vincula a uma tentativa de redesenhar as relações entre capital-trabalho, principalmente as de trabalho, não com vistas na coletividade, mas como mais um dos subterfúgios do capital com potencial de mascaramento das relações de exploração cada vez mais acentuadas. A Alicecoop, segundo nossa pesquisa, vem de forma sistemática incorrendo nesse erro, embora se proponha a ser uma cooperativa.

Nesse sentido, pode-se afirmar, no que concerne às tradicionais formas de organizar ou à teoria administrativa, que quando estas abordam o tema da participação dos trabalhadores, este não passa de pseudoparticipação ou, como já destacou Pateman (1992, p. 95), as pessoas nas organizações, inclusive alguns estudiosos, "utilizam o termo 'participação' não apenas para se referir a um método de tomada de decisão, mas também para abranger técnicas utilizadas para persuadir os empregados a aceitarem decisões já tomadas pela administração". Qualquer semelhança com a Alicecoop não é mera coincidência. Como já declarou Demo (1996, p. 21) "muitas propostas participativas acabam sendo expediente para camuflar novas e sutis repressões [...] pois a ideologia mais barata do poder é encobrir-se com a capa da participação". No entanto,

quem acredita em participação, estabelece uma disputa com o poder. Trata-se de reduzir a repressão e não de montar uma quimera de um mundo naturalmente participativo. Assim, para realizar a participação, é preciso encarar o poder de frente, partir dele, e, então, abrir os espaços de participação. [...] Participação, por conseguinte, não é ausência, superação, eliminação do poder, mas outra forma de poder. [...] Trata-se de outra forma de intervir na realidade, ou seja, uma forma que passa por dois momentos cruciais: pela autocrítica, que sabe corajosamente reconhecer suas tendências impositivas, e pelo diálogo aberto com os interessados, já não mais vistos como objetos (DEMO, 1996, p. 21).

Tragtenberg (1980, p. 216), ainda, assinala que essas estratégias, assim como as teorias administrativas, no seu cerne, reproduzem as condições de opressão do homem pelo homem, e seu discurso muda em função das determinações sociais, tornando absolutas as formas hierárquicas da burocracia da empresa capitalista ou coletivista burocrática, em que o capital é encarado como bem de produção inerente ao processo produtivo; o trabalho é um complemento do capital e a maximização do lucro é o objetivo da empresa.

Nesse sentido, entendemos que a Alicecoop é uma ilustração fidedigna do pensamento crítico tragtenbergniano, uma vez que demonstra, na prática, o quanto o fato de serem todos proprietários (ou sócios) da cooperativa não torna os operários membros da mesma classe social que os coordenadores da Alicecoop e tampouco significa que por serem cooperados participam, de fato, das decisões da organização. É mero engodo, como afirma Tragtenberg (2005), um tipo de manipulação que inviabiliza e interdita a classe trabalhadora, indicando seu lugar supostamente predestinado.

O real são as pessoas articuladas em funções, pertencendo a grupos: todos são empregados, desde gerentes, capatazes, ao último faxineiro. A posse ou não da propriedade não é o critério determinante para medir classes; as funções que o indivíduo desempenha sim são determinantes (TRAGTENBERG, 2005, p.23).

Em suma, presenciamos na Alicecoop um processo de desarticulação dos operários a partir da criação da cooperativa. Isto porque, estatutariamente, todos estão em condições de igualdade, como proprietários, mas na prática alija os operários da possibilidade de participação política e da tomada de decisão, estabelecendo uma hierarquia e negando-lhes a oportunidade de auto-organização, que entendemos como fundamental para os sujeitos no seu processo de emancipação.

Deixando mais claro, assim como Mazzeo (2005), acreditamos que o processo de auto-organização, a experiência no exercício de organizar, se faz necessário para aprender a se perceber como sujeito da história. Isto é, organizar, mas organizar para emancipar e não para oprimir; e, nesse sentido, a participação não pode ser entendida como dádiva, como concessão ou como algo preexistente, como está sendo desenvolvida na Alicecoop.

Não pode ser entendida como dádiva, porque não seria autopromoção; seria de todos os modos uma participação tutelada e vigente na medida das boas graças do doador, que delimita o espaço permitido. Não pode ser entendida como concessão, porque não é fenômeno residual ou secundário da política social, mas um dos seus eixos fundamentais; seria apenas um expediente para obnubilar o caráter de conquista, ou de esconder, no lado dos dominantes, a necessidade de ceder. Não pode ser entendida como algo preexistente, porque o espaço da participação não cai do céu por descuido, nem é o passo primeiro (DEMO, 1996, p. 18).

Nesse sentido, a estória da Alicecoop é um daqueles casos que Tragtenberg (2005) chamaria de "Alice no país das maravilhas". Perguntamos, então, ao leitor: quantas são as cooperativas que atualmente apresentam características similares às da Alicecoop? Como desenvolver a real participação dos cooperados na gestão dessas cooperativas? Qual o papel dos acadêmicos em tais situações, em que um "determinismo" decreta que o trabalhador não tem condições de participar, de tomar decisões? Não seria essa uma ideologia fatalista que procura imobilizar os seres humanos ao insistir em convencer-nos que nada podemos contra a realidade (FREIRE, 1996)? *A priori*, entendemos, concordando com Luxemburgo (2005), que, obviamente, não é com a mera transferência da batuta da mão da burguesia para a de um comitê, mas pela quebra, pela extirpação do espírito de disciplina servil que o trabalhador pode ser educado para a nova disciplina, para a autodisciplina, para a autogestão.

Em entrevistas/'conversas' com cooperados, sistematicamente ouvíamos a seguinte frase: "a gente só queria salvar os nossos empregos e criar a cooperativa foi o jeito pra conseguir isso". Quando questionados sobre o significado de uma cooperativa para eles, a resposta era sempre: "agora todo mundo é dono disto aqui". Porém, se perguntados sobre as decisões, a resposta era outra: "na sexta-feira eles [a coordenação] nos dizem certinho o que precisamos fazer, o que estamos fazendo certo e o que estamos fazendo errado", nos disse um cooperado, a respeito das metas e do planejamento da produção. Bastante contraditório, pensamos. Na Alicecoop, se todos são donos, é perceptível que alguns são mais donos do que outros.

A maioria das pessoas com as quais 'conversamos' não sabe, de fato, o 'significado de uma cooperativa; ou seja, de uma organização cuja a gestão participativa apresenta-se como uma de suas principais características, de uma organização em que os cooperados reunidos em assembléia geral discutem e votam, democraticamente – democracia direta –, os objetivos e as metas do trabalho conjunto, bem como elegem os representantes que irão administrar a cooperativa. Registra-se que, em uma democracia direta, os cidadãos não delegam o seu poder de decisão. Este é exercido diretamente por eles, em assembléias gerais e, caso os sujeitos necessitem de um representante, este só recebe os poderes que a assembléia conferir, os quais podem ser revogados a qualquer momento.

Nesse sentido, ao referir-se à forma de gestão de uma cooperativa, ou seja, à autogestão, como característica orientadora do cooperativismo, chama-se a atenção para a importância de que esta seja entendida como um processo, no qual os cooperados se organizam, decidem a respeito de aspectos administrativos, planejam suas atividades, bem como decidem pelo encerramento das mesmas.

Todavia, como já destacamos, não é esse o caso da Alicecoop, uma vez que

a estrutura hierárquica da "empresa" está marcada pelo caráter sagrado do chefe, pela impessoalidade organizacional e por uma concepção individualista subentendida e, [...] quanto mais descer na escala hierárquica essa forma de *participação*, mais sólida será a estrutura, pois [...] como guardião de uma ordem transcendental, a hierarquia como sistema *a priori* perde-se na sua imanência e [...] a participação não passa de mais um recurso para arrancar maior produtividade (TRAGTENBERG, 2005, p. 25-8).

Por outro lado, a Alicecoop, ainda, luta contra as adversidades de estar desatualizada em um mercado no qual a tecnologia e atualizações constantes são a tônica. Conta com uma fundição de recursos produtivos bastante precários, cujo principal produto é o fogão à lenha (100.000 produtos/ano), sendo um dos seus problemas, a própria sazonalidade do produto. Produz, também, um conjunto de conversão para aquecedores, além de peças para fogões à lenha, e todo tipo de produto para 'terceiros' que necessite apenas de fundição e um molde.

Assim, devido à sazonalidade e ao restrito mercado dos fogões à lenha, haja vista que a região onde o "País das Maravilhas" é de clima tropical, e o inverno, portanto, restringe-se a no máximo três meses por ano, não é de se estranhar que a Alicecoop tenha crises cada vez maiores. Em determinado ano, por exemplo, mais de 100 sócios cooperados foram 'enviados para casa' sem nenhuma perspectiva de voltar ao trabalho, uma vez que o estoque era excessivo e não existiam possibilidades de vendas até o inverno seguinte.

Embora, na cooperativa, somente um pouco mais da metade dos cooperados continue trabalhando, o "Presidente" tem buscado acordos com outras cooperativas para ampliar sua penetração no mercado, desta vez com novos produtos, como metais para banheiros, além de buscar financiamento junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), visando a modernização. Essa decisão, mais uma vez, foi tomada sem a participação dos cooperados; estes foram, apenas, informados. Da mesma forma, a decisão de "enviar" as pessoas para casa não foi apoiada por grande parte dos cooperados. Poderia ter-se optado por diminuir parte dos recursos que caberia a cada cooperado, o que seria o ideal de uma cooperativa, ou seja, todos receberiam menos, mas receberiam. No entanto, solução foi a de uma empresa tradicional: dispensar pessoas.

Justificando a "dispensa", o Presidente da Alicecoop afirmou, ainda, que:

A jornada de trabalho na Alicecoop é determinada pela demanda por produtos. Quando há demanda, há trabalho e a jornada pode até mesmo ser prolongada. Quando não há demanda, não há trabalho, e os associados são mandados para suas casas e aí, cada um se vira como pode. Esse não é um problema da cooperativa. Quando precisamos, chamamos eles de novo.

Assim, pode-se afirmar que Alicecoop configura-se mais como uma Empresa de Propriedade dos Empregados (EPE) do que uma Cooperativa Industrial (CI). A



sua organização, que deveria acontecer a partir da autogestão, sequer utiliza a co-gestão que, de acordo com Tragtenberg (2005, p. 55), comporta uma co-decisão, ou seja, uma "decisão que só pode ser tomada por concordância das partes" envolvidas na organização. O autor destaca, também, que:

A preocupação da co-gestão é: garantir a paz social, a harmonia social e a mutação da sociedade através da empresa. [...] Assim, a impossibilidade de uma gestão real dos meios de produção pela mão-de-obra significa, na prática, um reforço ao modo capitalista de produção (TRAGTENBERG, 2005, p. 110).

Ou seja, esse tipo de participação procura, apenas, definir o lugar do trabalhador na *empresa* (TRAGTENBERG (2005, p. 56), um lugar já bem conhecido. Na Alicecoop, o *lugar* do trabalhador, dos cooperados está claro. Percebíamos isso cada vez mais nitidamente à medida que íamos sendo aceitos pelo grupo de cooperados devido às visitas sistemáticas à Alicecoop. A cooperativa, na verdade, é, um empreendimento onde os associados, de fato, agem como empregados e não como seus legítimos proprietários. Ficam restritos ao chão de fábrica e não passam de mão-de-obra que pode ser descartada a qualquer instante, como já aconteceu – daí a diminuição do número de "cooperados" – tal qual em uma empresa tipicamente capitalista, voltada para o mercado, sem qualquer preocupação pertinente às vidas dos cooperados.

O Presidente da cooperativa afirmava, regularmente, que os trabalhadores ainda se sentiam funcionários da antiga empresa, principalmente aqueles com mais de 20 anos de trabalho na organização. Ressaltava que não conseguiram superar a lógica patrão-funcionário, empregado-empregador, mandar-obedecer, pensar-executar:

O pessoal ainda aguarda as decisões da coordenação, dos supervisores de linha de produção, participam das assembleias 'praticamente' obrigados e acham que não têm conhecimento suficiente para participar das decisões (Presidente da Alicecoop).

Em suma, a 'conhecida' participação no âmbito organizacional, mesmo nas cooperativas, como no caso da Alicecoop, é apenas aparente. Na realidade, se "intensifica a pressão ideológica mediante 'panacéias' administrativas que se constituem em pseudogestão e pseudoparticipação" (TRAGTENBERG, 2005, p. 111). Nada mais do que uma estratégia do capital, como outras tantas.

Perguntamos, então, ao leitor: como poderiam se ver/perceber de outra forma, se sequer lhes eram proporcionadas oportunidades de conscientização ou espaços para o desenvolvimento dessa consciência? Como esse processo poderia acontecer, ou mesmo a real participação dos cooperados na gestão da cooperativa se, desde o início da formação da Alicecoop, a estrutura mantida de administração da organização foi a mesma da Companhia Alice de Indústrias, ou seja, baseada na heterogestão, no modelo burocrático de organizar? Um fatalismo criado, podemos dizer, que continua a ser mantido e reproduzido. Um determinismo que nos revela a falta de condição de o trabalhador participar, de tomar decisões.

Por outro lado, assim como Tragtenberg (1987), o que entendemos por participação é uma democratização radical, haja vista que uma real participação exige a auto-organização e autodeterminação e, portanto, os que lutam por uma real participação não podem favorecer novas formas de exploração e opressão dos trabalhadores. Participação, ao contrário do que acontece na Alicecoop, pressupõe, *a priori*, diálogo. Todavia,

como posso dialogar, se alieno a ignorância, isto é, se a vejo sempre no outro, nunca em mim? Como posso dialogar, se me admito como um homem diferente, virtuoso por herança, diante dos outros, meros "isto", em que não reconheço outros eu? Como posso dialogar, se me sinto participante de um gueto de homens puros, donos da verdade e do saber, para quem todos os que estão fora são "essa gente", ou são "nativos inferiores"? Como posso dialogar, se parto de que a pronúncia do mundo é tarefa de homens seletos e que a presença das massas na história é sinal de sua deterioração que devo evitar? Como posso dialogar, se me fecho à contribuição dos outros, que jamais reconheço, e até me

sinto ofendido com ela? [...] Não há também diálogo, se não há uma intensa fé nos homens. Fé no seu poder de fazer e de refazer. De criar e recriar. Fé na vocação de ser mais, que não é privilégio de alguns eleitos, mas direito dos homens (FREIRE, 2005, p. 93).

Dito isso, fica claro que o Presidente da Alicecoop, quando, fundamentado na "ignorância do pessoal", afirma que deve tomar a frente nas decisões da cooperativa (no sentido tragtenbergniano de cooperação, onde uma parte decide e cabe a outra executar), devido à impossibilidade de diálogo e, conseqüentemente, de participação. Fica evidente que sua intenção é manter o *status quo*, dado que, como afirma Tragtenberg (2005), o indivíduo manipulado – pois a posição de poder consiste em manipular a mão-de-obra, tendo em vista o equilíbrio orçamentário – é caracterizado pela "apatia política", devido ao fato de que a preocupação do poder é fragmentar as classes sociais em indivíduos. Como, conforme Tragtenberg (2005), uma relação de classe é uma relação de igualdade, o indivíduo só poderia recuperar seu poder social numa relação de rivalidade com outra(s) classe(s), só assim poderia influenciar a sociedade no interior de sua classe. Porém, sob o rótulo de cooperativa, juridicamente, os integrantes da Alicecoop estão em pé de igualdade com seu "Presidente", o que poderia justificar a inviabilidade de um confronto de classes.

Neste sentido, levantamos o seguinte questionamento: como desenvolver a real participação, se, em espaços que poderiam converter-se em espaço de autogestão, no sentido tragtenbergniano de gestão para emancipação dos sujeitos, os trabalhadores são mais uma vez tornados meros figurantes? Tragtenberg (2005, p. 54) ajuda-nos novamente quando afirma que "sucedem-se revoluções organizacionais que nada mudam, revoluções filosóficas que são revoluções filológicas", ou seja, apesar de todo o aporte teórico, inclusive e, principalmente, da escola de Relações Humanas, reproduz-se a estrutura do capital, alterando-se as denominações, porém, não as práticas gestionárias em sua essência. Questionamos-nos, também, quanto ao nosso papel, frente a tal situação e encontramos uma resposta em Marx e Engels (2004, p. 118): "o educador precisa ser educado, pois os homens são produtos das circunstâncias e da educação e, em razão disso, os homens transformados são produtos de outras circunstâncias e de uma educação modificada".

Mais uma vez concordamos com Tragtenberg (2005): muitas das formas de participação implementadas nas organizações não passam de estratégia do capital para manipular a classe trabalhadora. Um verdadeiro conto de "Alice no País das Maravilhas". Mas, também, não sejamos fatalistas. Não cremos que todo poder político, indefectivelmente, acabe gerando opressão e resulte em fonte de privilégios. Não acreditamos que a opressão é o destino inevitável de toda organização, como se a emancipação não necessitasse de práticas organizativas (MAZZEO, 2005, p. 105). Julgamos que é necessário discutir sobre o assunto e, enquanto educadores, pensar novas práticas, não para os trabalhadores, mas com eles (FREIRE, 1996), de modo que, de fato, possamos começar a pensar em participação, de fato.

## Considerações Finais

O estudo de caso apresentado neste trabalho sem dúvida pode ser identificado ao que Tragtenberg (2005) chama de "Alice no País das Maravilhas". De fato, possui características de um conto, em que o 'público' é levado a sonhar com uma realidade que, pelo menos por enquanto, ainda pode ser considerada utópica. No entanto, pior do que nos contos, no cotidiano, os operários da Alicecoop são levados a acreditar que estão vivendo seu sonho. Os membros da cooperativa acreditam serem donos, mas não experimentam de fato o lado dominante dessa relação de posse e poder, ou sequer relações paritárias. O que experimentam, na prática, é, mais uma vez, a submissão de seus interesses coletivos aos interesses particulares de uma categoria dirigente, esta sim, dominante. A ligação dessa

experiência prática com a idéia de que são "todos donos de tudo" dentro da Alicecoop pode, perigosamente, levá-los a crer, em várias outras situações de suas vidas, que estão exercendo algum tipo de poder dominante, quando de fato estão, apenas, sendo iludidos pelo discurso de equidade que tão comumente se observa nas organizações capitalistas.

Queremos deixar claro que este é apenas um exemplo de como as práticas organizacionais podem interditar os trabalhadores. Mas, não cremos que todo poder político acabe gerando opressão e resulte em fonte de privilégios, embora, alguns indivíduos venham formulando, com total irresponsabilidade, que o exercício da opressão é o destino inevitável de toda organização, como se para haver emancipação não fosse necessário se organizar (MAZZEO, 2005, p. 105). Concordamos que

a ideologia fatalista, imobilizante, que anima o discurso neoliberal anda solta no mundo. Com ares de pós-modernidade, insiste em convencer-nos de que nada podemos contra a realidade social que, de histórica e cultural, passa a ser ou a virar "quase natural". Frases como "a realidade é assim mesmo, que podemos fazer?" ou "o desemprego no mundo é uma fatalidade do fim do século" expressam bem o fatalismo desta ideologia e sua indiscutível vontade imobilizadora (FREIRE, 1996, p. 19-20).

Assim, nos parece, também, quando abordamos o tema da participação ou gestão participativa no âmbito organizacional, como uma idéia fadada ao fracasso, uma vez que o discurso hegemônico que "anda solto pelo mundo" nos fala sobre um ideário que tem como centro a heterogestão, uma organização baseada em hierarquias e controles, fundamentada na idéia de dominação para que a lógica de exploração e alienação do capital seja perpetuada. Dominação, aqui, compreendida em uma concepção weberiana, isto é, como

uma situação de fato, em que uma vontade manifesta (mandado) do dominador ou dos dominadores quer influenciar as ações de outras pessoas (do dominado ou dos dominados), e de fato as influencia de tal modo que estas ações, num grau socialmente relevante, se realizam como se os dominados tivessem feito do próprio conteúdo do mandado a máxima de suas ações (obediência) (WEBER, 1999, p. 191).

Todavia, como apresentamos ao longo deste artigo, esta é uma "situação", uma realidade historicamente construída para perpetuar os desmandos do capital, tornando a 'participação' dos trabalhadores, mesmo em uma cooperativa, uma pseudoparticipação. O que vemos, na realidade, é que uma cooperativa gerida nos moldes da Alicecoop não poderá ser considerada um local em que haverá possibilidade de emancipação humana, a não ser que consiga quebrar a lógica capitalista de organização. Acreditamos ser possível a emancipação como entendida por Tragtenberg (2005, p. 28): "a relação de classe é uma relação de igualdade, de adulto. Igual à sua classe, na sua classe em relação a outras, o indivíduo recupera 'seu ser social', fragmentado pela divisão do trabalho". Se acontece o culto à personalidade, o que se passa, na realidade, "é a ocultação dos conflitos políticos. Cidadãos tornam-se infantilizados, desenvolvendo-se uma patologia política. O fato é que sem conflitos sociais não há história" (TRAGTENBERG, 2005, p. 28).

Fatalismo seria acreditar que os operários da Alicecoop estão 'acostumados' à difícil realidade em que vivem. Não achamos possível o acostumar-se a tal situação. No entanto, é bastante plausível acreditarmos que os dirigentes da cooperativa estejam acostumados à sua cômoda posição de dominação. Observamos que a resistência em oportunizar a educação e a participação política, de fato, aos operários da Alicecoop, traduz a resistência em viabilizar um possível movimento de transformação da lógica vigente e a conseqüente mudança da ordem estabelecida. É justamente o que Tragtenberg (2005) se refere ao regresso à infância (infantilização), que seria o mecanismo reprodutor da hierarquia. É isso que se observa na transição de indústria para cooperativa deste caso. O que também nos remete à revolução filológica de Tragtenberg (2005).

Podemos afirmar que o caráter cooperativo da Alicecoop se restringe à visão tragtenbergniana, em que o grupo de operários é chamado a cooperar, no sentido de auxiliar a categoria dirigente a executar as decisões que esta última deliberou. Ou seja, a participação na Alicecoop nada mais é do que uma concessão limitada e, mais do que isto, direcionada pelo poder dominante, o que em nada contribui para a emancipação dos sujeitos, pelo menos neste caso, daqueles que são cooperados da Alicecoop do "País das Maravilhas".

## Referências

- DEMO, Pedro. *Participação é conquista*. São Paulo: Cortez, 1996.
- DOWBOR, Ladislau. *O que é poder local?* São Paulo: Brasiliense, 1995.
- FAJN, Gabriel. *Fábricas recuperadas: la organización en cuestión*. Labouragain, 2004. Disponível em: <<http://www.iisg.nl/labouragain/documents/fajn.pdf>>. Acesso em: 8 jan. 2008.
- FARIA, José Henrique. *Relações de poder e formas de gestão*. Curitiba: Criar Edições, 1985.
- FRANTZ, Walter. O cooperativismo e a prática cooperativa. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo-RS, v.19, n.51, p.53-70, 1985. (Série cooperativismo, 16).
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.
- JENKINS, David. *Job power*. New York: Doubleday & Company, 1973.
- LUXEMBURGO, Rosa. Questões de organização da social-democracia russa. In: LÊNIN, V.I; LUXEMBURGO, Rosa. *Partido de massas ou partido de vanguarda*: política Rosa/Lênin. São Paulo: Nova Stella Editorial, 1985.
- \_\_\_\_\_. Um novo tipo de organização. In: LOUREIRO, Isabel M. *Rosa Luxemburgo: vida e obra*. São Paulo: Expressão Popular, 2005.
- MARX, K.; ENGELS, F. *A ideologia alemã*. São Paulo: Martin Claret, 2004.
- MAZZEO, Miguel. *Qué [no] hacer*. Buenos Aires: Antropofagia, 2005.
- MÉNDEZ, Nelson; VALLOTA, Alfredo. *Utopia coletiva y autonomia individual: la perspectiva anarquista de la autogestión*. 2005. Disponível em: <[www.fsa.contrapoder.org.ve/documentos/autogestion.doc](http://www.fsa.contrapoder.org.ve/documentos/autogestion.doc)>. Acesso em: jun. 2005.
- MISOCZKY, Maria Ceci A.; SILVA, Joysinett Moraes; FLORES, Rafael Kruter. Autogestão e práticas organizacionais horizontalizadas: amplificando sinais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 5, Belo Horizonte, 2008.
- PRESTES MOTTA, Fernando Cláudio. *Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon*. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- \_\_\_\_\_. Administração e participação: reflexões para a educação. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v.29, n.2, jul./dez. 2003.
- ORWELL, George. *A revolução dos bichos*. São Paulo: Editora Globo, 2000.
- PATEMAN, Carole. *Participação e teoria democrática*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- SANTOS, Aline Mendonça dos; SADER, Emir Simão. O processo de trabalho capitalista e a dinâmica das fábricas recuperadas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 13, Recife, 2007.

STORCH, Sérgio. Uma perspectiva estrutural sobre cooperativas industriais. In: VENOSA, Roberto. *Participação e participações: ensaios sobre autogestão*. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

TRAGTENBERG, Maurício. *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Editora Ática, 1980.

\_\_\_\_\_. Uma prática de participação: as coletivizações na Espanha (1936/1939). In: VENOSA, Roberto. *Participação e participações: ensaios sobre autogestão*. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

\_\_\_\_\_. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Editora UNESP, 2005.

VIANA, Nildo. *O que é autogestão?* Disponível em: <<http://www.autogestao.hpg.ig.com.br/autogestao.html>> Acesso em: 16 out. 2006.

WEBER, Max. *Economia e sociedade*. Brasília: Editora UnB; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

**Artigo recebido em 03/11/2008.**

**Artigo aprovado, na sua versão final, em 04/08/2009.**