

[...] eu acho que tem de estar por dentro de tudo o que tá acontecendo pra você erguer a mão e votar. Por exemplo assim, se você precisa comprar uma máquina né, então você tem que estar por dentro pra na hora que tiver a assembléia você saber porque você precisa comprar aquela máquina, não erguer a mão à toa. Tem que tá por dentro do assunto pra poder opinar. As vezes, as pessoas até não entendem porque ficam em grupinhos conversando, mas que eles ficam sabendo ficam.¹⁴²

[...] Em primeiro lugar você tem que saber as leis da cooperativa, porque se você chega na assembléia você pode falar o que é o certo e que não tem no estatuto. Então você tem que saber as leis, nem todas as leis você pode mudar aqui, aí você vai ter uma plenária pra saber o que pode mudar.¹⁴³

[...] eu acho que a fábrica inteira deveria saber o que é uma cooperativa em geral. Se você aprender o que é uma cooperativa você vai trabalhar aquele objetivo, porque você sabe o que é uma cooperativa.¹⁴⁴

Aqui deveria ter um conhecimento de administração, que não tem[...] porque em outra empresa tem o patrão que já sabe, aqui a gente é o patrão de nós mesmos. Tem de conhecer o que é uma cooperativa, aqui quanto mais eu trabalho mais eu ganho.¹⁴⁵

Você tem que explicar dez vezes, como você quer ganhar hora extra se você vai estar tirando de você mesma, tem que ser bem repetitivo. Então é esse tipo de conhecimento, tem sempre dúvidas sobre esse tipo de assunto, falta entendimento mesmo. Mas, é que as meninas não entendem e não perguntam, se perguntar é esclarecido.¹⁴⁶

[...] Eles ficam mais qualificados né, precisa saber pelo menos como funciona o processo[...] não precisa calcular a produção, mas precisa saber como chegar até o cálculo da produção[...]Depende da área que está atuando, as vezes, precisa de informações técnicas na produção, as vezes na área administrativa, na área contábil[...]¹⁴⁷

De acordo com as falas anteriores, pode-se perceber que os cooperados entendem que um conjunto de saberes é necessário para que eles tomem as decisões na assembléia: saber como é o funcionamento de uma cooperativa autogerida, saber se há limites para interferência dos cooperados na fábrica, compreender o novo arranjo organizativo e a potencialidade de participação nas decisões e instância de poder. O conhecimento das leis da cooperativa coloca-se como condição para contestar e averiguar a possibilidade da decisão. Entretanto, alguns cooperados revelam desconhecimento sobre a possibilidade de alteração de

¹⁴² Coordenadora, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁴³ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁴⁴ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁴⁵ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁴⁶ Inspectora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁴⁷ Presidente, em entrevista concedida à pesquisadora.

algumas normas, o que confirma a necessidade de compreensão sobre a estrutura de uma organização baseada no trabalho cooperado, na qual todos os sócios têm o direito de tomar decisões. Nesse sentido, os cooperados parecem revelar a necessidade de conhecer as possibilidades e limites da sua esfera de ação dentro da organização autogestionária. Na Cooperjeans, a base tecnológica confronta-se com a estrutura de poder em vigor, de modo que as referências das demarcações das funções se apresentam confusas para o coletivo dos trabalhadores e, aos poucos, vão sendo questionadas.

[...] na maioria das vezes são pessoas daqui de dentro que sabem o que é cooperativa, eles reúnem como se fosse uma plenária e explicam[...] Eles explicam assim, o grupo serve só para saber seu lugar, mas aqui funciona geral se o outro grupo precisa[...] não é só seu grupo que tem de faturar, as pessoas não querem, querem ficar no grupo.¹⁴⁸

O gerente menciona que os cooperados não sabem quais decisões lhes cabem tomar e quais são de competência do conselho, o que indica que essa bipartição do trabalho na cooperativa entra, cotidianamente, em conflito.

A função principal do conselho de administração é administrar a cooperativa e as vezes há uma confusão, acham que administrar a cooperativa é administrar a atividade do cooperado[...] Hoje tá acontecendo do presidente administrativo administrar a atividade do cooperado[...] o conselheiro acha que tem que dar palpite no trabalho do supervisor. Pra dizer como tem que trabalhar é a coordenadora e não a conselheira, o conselho não tem que fazer a programação da produção, se fosse assim o conselheiro teria que ter um conhecimento técnico.¹⁴⁹

A Eliene disse na reunião que eu devia cobrar produção dela, eu não sabia que isso era função do conselho fiscal [...]¹⁵⁰

[...] No curso da Anteag aprendi muita coisa, mas não é minha área de trabalho, eu vou ter noção daquilo. Não vou dizer que é minha área de trabalho porque tô ali costurando e eu não vou no departamento pessoal pra ver[...] É um erro a gente deixar pra ver tudo no último dia, se a gente acompanhasse seria muito mais importante. Muitas vezes as pessoas não entendem que eu saio daqui da minha área pra me informar não é porque eu estou querendo invadir o espaço do outro, mas é que estamos querendo participar.¹⁵¹

¹⁴⁸ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁴⁹ Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁵⁰ Membro do conselho fiscal e costureiro, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁵¹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

A ausência de um processo educativo sistemático e permanente voltado para a autogestão e o cooperativismo, a organização tecnológica, a presença dos quadros e a hierarquia técnica preservada nos diferenciais de remuneração constituem fatores que dificultam a compreensão do papel dos associados.

As decisões que os cooperados têm de tomar sobre a política da empresa faz com eles sintam a necessidade de conhecer as práticas administrativas, o funcionamento da empresa na sua dimensão mais abrangente, pois extrapola a atividade técnica no processo de trabalho para relacioná-lo ao faturamento, à distribuição das remunerações, às despesas, à demanda do mercado, entre outras. A maior compreensão do funcionamento da empresa demanda o esclarecimento dos nexos existentes entre processo de trabalho e geração do valor, como ocorreu com o esclarecimento sobre a hora extra. Nota-se que os conhecimentos solicitados para a gestão não se referem, na sua maioria, à aquisição de técnicas gerenciais que, no mundo empresarial, se proliferam rapidamente e aparecem como a última descoberta, quando, muitas vezes, trata-se de pequenas adaptações nos modelos já existentes. Tais conhecimentos referem-se à compreensão do funcionamento geral da fábrica. Gutiérrez (1997, p.30) menciona que o primeiro passo para a participação autogestionária é apresentar o mundo dos *Kanbans*, qualidades totais, logísticas mercadológicas de uma forma desmistificada, fazendo o trabalhador perceber que com um pouco de esforço e informação pode interferir na administração, melhor que muitos consultores pagos a preço de ouro.

Nesse sentido, o conhecimento solicitado pelos trabalhadores de autogestão aparece desmistificado, uma vez que esse saber é socializado entre todos os membros de modo a satisfazer suas necessidades concretas. Braverman (1974 apud ROTHSCHILD E WITT, 1991, p.1) observa que nas organizações autogestionárias há uma tendência à desmistificação dos corpos de conhecimentos antes escuros, esotéricos, que se simplificam e se põem à disposição dos membros. A desmistificação é o oposto da especialização e profissionalização,

pois enquanto os espertos e profissionais buscam títulos para acumulá-los e cobrar por seus conhecimentos, os coletivos os rejeitam nesse sentido. Para o coletivo, é imprescindível a ruptura com a divisão do trabalho e com a pretensão de conhecimento especializado e, em decorrência disso, reforça-se o controle igualitário e democrático da organização, na mesma proporção em que a divisão do trabalho aumenta o controle da direção.

La conclusión lógica del proceso de desmistificación es un conocimiento igualitario: la difusión completa del conocimiento. Es decir, en el extremo, todos y cada uno tendrían la misma comprensión desmistificada del mundo. No habría necesidad de "doctores", porque cada cual podría doctorar-se a si mismo....La ampliación del proceso de desmistificación hasta el extremo teórico recortaría la misma base de la autoridad racional, a saber, el conocimiento superior. Es decir, si todos los miembros foren igualmente competentes em sus conocimientos y aptitudes pertinentes para las operaciones de una organización, no existiría base racional alguna para la autoridad jerárquica. (ROTCHSCHILD E WITT, 1991, p.171)

A tipificação que os autores fazem extrapola, segundo eles, a própria tese de racionalidade de Weber, que não teria levado a tese da racionalidade ao seu extremo. Esse nível de desmistificação não parece colocar-se na Cooperjeans, mesmo porque demandaria, além de uma sofisticada base tecnológica e um nível de educação geral suficiente, relações sociais dentro e fora da fábrica mais evoluídas em termos de democracia e igualdade de condições de vida. A forma da relação social que vigora na sociedade capitalista, no âmbito da economia, política e cultura, dificulta a ampliação do conhecimento de forma generalizada, o que pode ser percebido pelo pouco acesso que os cooperados têm à educação geral. As diferenças de cultura e conhecimento na sociedade capitalista refletem a segmentação e diferenciação do tipo de relação social estabelecida em tal sociedade. Essa segmentação é ainda reforçada por meio da reprodução dos diferenciais de qualificação técnica dentro das relações de produção, na fábrica, alicerçados pelo modelo de tecnologia adotado e, na vida pública, pelo modelo de democracia que vigora. Esses aspectos indicam que, na forma da sociabilidade capitalista, o uso da autoridade tende a se justificar pelos diferenciais de conhecimento. As empresas autogestionárias encontram-se sujeitas às limitações, à ampliação

da formação por vias formais, típicas da sociedade capitalista, uma vez que a condição de vida a que se submetem os trabalhadores, proveniente da baixa remuneração que possuem, dificulta que aos indivíduos a apropriação de conhecimentos por essa via. Além disso, o espaço de formação que se inicia na fábrica é ainda bastante embrionário, pois, nesse momento, o grau de democratização das relações sociais e a tecnologia¹⁵² dificultam a formação plena e integrada de alto nível, tal como exposta nas citações anteriores. No entanto, o desenvolvimento da cooperativa assinala para a maior necessidade de compreensão dos fundamentos implícitos no funcionamento da organização produtiva. As falas seguintes indicam as informações que os cooperados passam a ter acesso.

[...] aqui a gente tem que saber de tudo o que tá acontecendo com a fábrica, porque caiu tanto a produção. É isso que a gente não entende eles compram as coisas e pra nós não tem dinheiro, aí as pessoas não colaboram, brigam [...]. Numa fábrica normal nem passaria isso [...]. Uma cooperativa você precisa saber de tudo né, precisa saber como vai falar, sobre as contas [...]. Aqui é uma cooperativa, então precisa passar a informação pra nós, a gente tem que entender pra gente poder levar pra frente [referindo-se à empresa].¹⁵³

Na empresa normal, eles querem a produção, mas não sabem porque, aqui não. Igual o ano passado o PIP nosso tem que dar tanto pra dar o faturamento [...]. O ano passado que dava mais eles escreviam na lousa que dava de sobra tanto, aí essa sobra no final do ano é repartido [...] A maioria das coisas que acontece a gente sabe, mas o conselho está mais por dentro[...]¹⁵⁴

Numa outra empresa não vai ter tanta importância você saber disso [referindo-se à gestão da cooperativa] porque lá vai ter patrão, então você não sabe o quanto você vai ter que produzir não sabe quanto é a peça, se o cliente paga menos, se outro paga mais[...]Aqui o que conta mais é o dinheiro[...] Se a gente não cuidar da qualidade vai quebrar o nome da Cooperjeans e eu já tenho consciência disso, que a qualidade tem que andar junto com a produção[...]¹⁵⁵

[...] Quando era Staroup nunca ninguém se interessou em saber quantas peças produziam no mês [...] de primeiro eu não sabia esse negócio de tempo, o preço da peça, eu lá sabia que tinha que fazer as contas dos minutos, nem tava interessada, agora aprendi alguma coisa né [...] É pouquinho coisa que eu conheci, mas não

¹⁵² A tecnologia adotada na fábrica dificulta o aprofundamento da formação voltado para gestão, valores cooperativos na medida em que ele requer que os trabalhadores despendam quase a totalidade de seu tempo em atividade alienante. Nesse sentido, a tecnologia adotada constitui-se em uma contradição na organização da fábrica.

¹⁵³ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁵⁴ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁵⁵ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

deixou de ser um conhecimento¹⁵⁶. Aqui eles falam o quanto é 100% em quantidade de peças, o quanto tem que produzir.¹⁵⁷

Aos poucos, os cooperados vão compreendendo o significado e a relação da sua prática produtiva com o conjunto da empresa, por isso julgam necessário saber onde está sendo investido o resultado de seu trabalho, como pode ser observado em algumas citações. Nota-se que as informações as quais eles têm acesso referem-se à condição econômica da empresa, fundamentos da organização produtiva, política de vendas e investimentos, que, numa empresa tradicional, estariam no monopólio da alta gerência.

Em plenária destinada a fazer um balanço da cooperativa, a presidente levantou questões que revelam a necessidade de os sócios se inteirarem sobre o andamento da fábrica, a fim de aumentar a produtividade.

Quem sabe quantos sócios tem? Como está indo Arandú, quanto eles estão produzindo? Quanto cada grupo está produzindo? Isso são coisas que um cooperado deveria saber. Quanto sai no dia? Quanto cada grupo produz? Isso não é empresa normal, é cooperativa e essas são coisas que vocês deveriam procurar saber como sócios. Onde nós ganhamos dinheiro? Eu não ganho acúmulo de entpernas, bolso [...] o cliente quer a calça inteira¹⁵⁸. Porque não atingimos o faturamento? [...] ¹⁵⁹

[...] o que a gente precisa mesmo não tem, por exemplo, um curso sobre fluxo de produção. Um treinamento para eles entenderem o processo produtivo, porque eles deixam de ganhar isso e a educação cooperativista, que é o que precisa mais.¹⁶⁰

[...] Pra mim participar mais eu acho que eu deveria saber muito ainda, entender mais sobre faturamento. Igual eles falam não deu faturamento, a gente ficou devendo, aí a gente teve que vir no sábado[...] a maioria quer entender mais sobre cooperativa, as vezes a gente ouve “Eu não entendo o porquê disso.”¹⁶¹

¹⁵⁶ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁵⁷ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁵⁸ A referência ao acúmulo foi feita porque um grupo queixou-se da presidente ter passado as peças a serem costuradas (acúmulo) para outro grupo que estava sem trabalho, o que faria com que aquele grupo perdesse o prêmio por produtividade. A presidente explicou que aquele grupo produzindo todo mundo vai ganhar porque quanto mais rápido sair a peça o dinheiro entra mais rápido também. Este é mais um indicativo de que os modelos organizacionais herdados das empresas tradicionais, que visam a competitividade, não se ajusta às empresas de coletivo de trabalhadores.

¹⁵⁹ Presidente da cooperativa, supervisora de qualidade, fala retirada da plenária ocorrida em março de 2002.

¹⁶⁰ Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁶¹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

[...]o fato de entender melhor o funcionamento da cooperativa já seria melhor, porque as pessoas não entendem, elas acham dificuldade e não sabe o que está fazendo. Elas entendendo melhor vai avaliar.¹⁶²

[...] só tem visão de agora e não pra frente[...] falta uma visão empresarial, teria que pensar mais pra frente, aí você fica o dia inteiro conversando com um, com outro mostrando os prós e os contras.¹⁶³

O conhecimento técnico sobre funcionamento do processo produtivo é necessário para que os cooperados aumentem a produtividade e, em consequência disso, o faturamento da cooperativa, mas também para que eles compreendam a dinâmica de funcionamento da empresa, esclareçam suas dúvidas, eliminem as desconfianças e decidam com conhecimento de causa. Os depoimentos indicam que o conhecimento sobre todos os aspectos que envolvem a organização de uma empresa é de fundamental importância para o funcionamento e desenvolvimento da cooperativa sob a gestão coletiva. Para os cooperados, o desconhecimento do funcionamento da cooperativa impede-os de participar de modo efetivo da gestão e dificulta a participação na gestão.

As falas a seguir indicam a importância de alguns atributos comportamentais para o coletivo dos trabalhadores, a fim de que tomem decisões que viabilizem o crescimento e a sobrevivência da cooperativa.

Criatividade é importante para qualquer empresa, porque tem que ser criativo para melhorar o ganho de produtividade. Mas, para a autogestão é mais ainda porque ela tá ligada diretamente ao seu ganho, seu faturamento[...]. Na cooperativa tem que ter mais responsabilidade, porque se a peça tá boa e ele joga ela fora, tá jogando o dinheiro do sócio no lixo [...] Se precisa vir no sábado e não vem, o grupo deixa de faturar porque o sócio não veio, o efeito é direto no sócio [...] A capacidade de tomar decisão é uma das coisas mais importantes que tem, você tá tomando uma decisão ali, você tá decidindo o futuro da sua empresa e futuro da sua família[....] Quando tem uma decisão pra ser tomada ela já é colocada para o cooperado decidir, já é uma responsabilidade, a decisão vai ser importante, então ele, automaticamente, já está passando a ser responsável e a aprender a decidir[...] Se todo mundo tivesse esses conhecimentos, treinamentos técnicos [treinamento sobre gestão, educação geral, capacidade de tomar decisão, conhecimento técnico diversificado] tomaria uma decisão melhor. Tomou decisão errada, por falta de análise, por falta de conhecimento [...].¹⁶⁴

¹⁶² Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁶³ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁶⁴ Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

Na empresa tradicional, os atributos comportamentais, como responsabilidade e criatividade, não se encontram integrados à capacidade de tomar decisões gerais sobre a empresa. Na Cooperjeans, tais atributos são exigidos e, articulados ao processo decisório, adquirem outro sentido ao extrapolar o processo de trabalho. Nesse caso, a criatividade não implica apenas em adaptações e invenções de dispositivos para os equipamentos, mas refere-se à produção na sua totalidade, semelhante aos atributos solicitados às gerências. Não se trata de criatividade e responsabilidade para criar dispositivos técnicos na produção, mas para escolher os melhores caminhos de investimento, buscar novos mercados, inovações na política de produção e capacitação dos cooperados, entre outros aspectos que tocam a organização da produção na sua totalidade.

A possibilidade de ampliação do componente intelectual, comportamental e afetivo parece depender do modo da democratização das informações, com intuito de capacitar os cooperados a diagnosticar e resolver os problemas que emergem da gestão de uma empresa. Aprender a tomar decisões e ter visão empresarial são habilidades que se constroem no cotidiano do trabalho ao agir sobre os conteúdos referentes à gestão e, além disso, o suporte para auxiliar na capacitação técnica deve privilegiar o tratamento desses mesmos conteúdos. Pode-se dizer que esses atributos se encontram em construção, na Cooperjeans, uma vez que as relações democráticas não estão plenamente desenvolvidas e há a reprodução de práticas de gestão derivadas das organizações tradicionais e hierárquicas.

3.2 A transmissão das informações

Tendo em vista o propósito de gestão coletiva e a necessidade de domínio sobre o funcionamento de uma empresa, tudo indica que o modo de transmitir as informações se constituem em um dos meios mais importantes de socialização do conhecimento. A falta de acesso às informações que tocam os vários aspectos da gestão da cooperativa constitui-se no

maior empecilhos à autogestão, já que dificulta a democratização das relações sociais na fábrica e, conseqüentemente, limita a possibilidade de ampliação da qualificação dos cooperados. De acordo com Bruno (1983, p.103), gerir significa tomar por si mesmo as decisões, na qualidade de pessoa ou coletividade soberana e com completo conhecimento das informações necessárias.

A transmissão das informações na Cooperjeans ocorre, geralmente, por meio da plenária, criada com essa finalidade, que ocorre uma vez por mês; da leitura da pauta de assembléia, que fica à disposição dos cooperados; na assembléia; e pelos esclarecimentos individuais de dúvidas dos cooperados, solicitados geralmente à diretoria administrativa e aos membros dos conselhos no cotidiano da fábrica. O acesso às informações gerais sobre a cooperativa é um indício de democratização das relações sociais, uma vez que a tomada de decisão requer o conhecimento do conteúdo a ser discutido. Entretanto, para a construção do processo democrático não é suficiente que a informação fique a disposição dos cooperados, mas depende da forma pelas quais são transmitidas essas informações. Silva (1992) menciona que a capacidade de tomar decisões pressupõe informações completas sobre a matéria a ser votada, que possibilite a coletividade decidir com conhecimento de causa, devendo definir também os critérios que presidirão a tomada de decisões. Para a autora, esta possibilidade requer uma permanente formação dos integrantes da coletividade que assim se credenciam, em igualdade de condições, para a tomada de decisões. Os diferentes saberes não serão critérios para separar um pequeno grupo que decide, da grande maioria que deverá executar, e nem serão atributos que definirão, supostamente, os mais competentes para tomar decisões e impô-las à maioria, só assim o funcionamento da coletividade é absolutamente transparente.(SILVA, 1992, p.43). Lojkin (1991) observa que os grupos de expressão direta, nas empresas tradicionais, podem constituir-se em núcleos autogestionários se utilizarem a “autonomia” dada a eles para fazer descer as informações econômicas monopolizadas pela

administração e uni-las à ação política. O acesso às informações relaciona-se à democratização do saber, na fábrica, que é condição para o exercício da autogestão. A transmissão das informações na íntegra e de modo igualitário para o coletivo dos trabalhadores constitui-se em um processo de formação do comportamento e subjetividade democrática, além de ser a primeira condição para capacitá-los ao exercício da gestão coletiva. Pode-se dizer que, na prática, o modo como se transmite às informações é o primeiro passo para avaliar o grau de democratização das relações de trabalho, pois, a partir disso, verifica-se a possibilidade de os indivíduos apropriarem-se dos conteúdos envolvidos na gestão.

É necessário toda a informação possível sobre cooperativa. Por ser cooperativa todas as normas podem ser mudadas, todo mundo se reúne e pode mudar se não tiver agradando a todos, se tá prejudicando muitos e favorecendo poucos. A informação do andamento é vital para que a cooperativa não caia no que eles achassem, isso interessa saber, isso não interessa, ninguém vai questionar nada, aí fica como se fosse uma firma comum, que não é cooperativa, se não tivesse a liberdade de tá questionando.¹⁶⁵

Nota-se que o acesso a todas informações é *vital* para a construção da democracia, pois é por meio da aquisição de informações que os cooperados irão inteirar-se do funcionamento da fábrica, assim como poderão questionar, revogar as normas e procedimentos com os quais concordam.

Na Cooperjeans, foi observado que o modo de transmitir as informações dificulta a participação dos associados nas decisões tomadas em assembléia. Os cooperados relacionam três problemas que dificultam o acesso às informações: o conteúdo da informação não é transmitido na íntegra, mas de forma resumida e superficial; não há tempo para refletir e analisar a informação recebida, em especial, quando ela ocorre em assembléia; não há uma orientação mais detalhada e explicativa dessas informações no cotidiano do trabalho. Pode-se perceber que, para o cooperado, é importante uma orientação contínua e detalhada sobre o

¹⁶⁵ Membro do conselho de administração, em entrevista concedida à pesquisadora.

conteúdo da informação, o que se traduz na necessidade de instauração de um processo educativo orientador de conteúdos científicos voltados para a gestão da empresa. As falas seguintes elucidam a necessidade de melhores mecanismos de transmissão das informações, bem como a maior democratização das mesmas.

A gente toma a decisão, mas depois pensa: “será que eu votei certo?, será que vai melhorar sobre o que eu votei?”. Acho que falta informação, acho que eles deveriam explicar com clareza. Eles explicam, mas eu e muitos, não entendemos com clareza. Eles explicam por cima a informação, só que a gente vai ver a consequência depois, eles não passam qual vai ser a consequência da informação.¹⁶⁶

[...] Na plenária, às vezes, volta o assunto do ano passado porque a pessoa não entendeu a informação, não vem clara. Talvez tenha que falar um pouco mais [...] A informação não vem completa ela vem pela metade, você nunca fica satisfeita com a informação que você tem.¹⁶⁷

Não tenho dificuldade nenhuma [pra tomar decisões]. Normalmente eu entendo bem e quando tem essas reuniões eu procuro ficar em um lugar meio afastado pra ouvir bem e pra entender bem. A informação chega até você, mas você não tem um tempo pra debater [...] e acredito que a grande maioria não tem facilidade de entender esse conhecimento que chega até a gente. A clareza da informação é fundamental pra entender e para a pessoa conseguir passar [...]¹⁶⁸

[...] Eu acho que muita gente concordou com a compra da fábrica de Arandú por falta de informação. Ninguém sabia o valor certo da fábrica de Arandú, o pessoal pra aceitar e votar na compra da fábrica de Arandú não sabia o quanto estava gastando de gasolina, o quanto de salário ia pagar, o quanto que produz e até hoje não sabe. Não tem essa informação pra não ficar todo mundo mais revoltado do que tá.¹⁶⁹

[...] eles tem que passar pra gente, eles passam né, só que como você pode gastar num mês X reais, sendo que a gente não trabalhou tudo isso. Aqui a gente não é bem informado, eles vêm e passam uma coisa pra você, depois vem e falam que não é isso que aconteceu. Eles têm que passar tudo pra nós, a gente tem que ser mais informada pra entender o que acontece. Eu acho que pra ser uma cooperativa todos têm que entender o que é uma cooperativa. Igual o aumento de salário da Eliene todo mundo discordou. A cozinha, a vinda do Reitor, muita coisa a gente entra em acordo, mas muitas vezes as pessoas concordam e não sabem porque estão levantou a mão, na hora é uma confusão e depois quando cai em si é tarde. Eu acho que deveria a Eliene e o conselho passar de antemão da assembléia pra você votar ciente, então tem que passar antes. Mas ela fala que não pode passar antes pra gente, se for pra ela passar antes não precisa do conselho. Por exemplo, se for falar de hora extra, faz uma reunião rápida e a gente vai estudar isso “o que vocês acham? Depois dão a resposta”. Então você vai ficar ciente do que você vai votar, é aquilo que vai perguntar. A pessoa tem que ter mais informação do que vai votar [...] a gente sabe que vai votar sobre Arandú, mas não sabe o que de Arandú vai ser votado [...]. Eles têm que passar a informação correta pra nós e se não está entendendo explica de

¹⁶⁶ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁶⁷ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁶⁸ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁶⁹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

novo, explica até entender. Nós temos o direito, eles têm que passar, não é justo eles não fazer isso.¹⁷⁰

Teria que explicar pra você entender, agora eles explicam, só que acha que deve [...] eles explicam por cima [...] Teria que explicar bem nos mínimos detalhes. A maior parte vai embora porque não entendem e passam as informações que já estão tomadas. Algumas vezes eu tenho dificuldade de entender o que tá falando, aí eu pergunto e eles respondem a mesma coisa, a gente continua não entendendo [...]. Eu acho que eles deveriam colocar as coisas tudo claras. É pra todos tomar decisão não é?¹⁷¹

Fica evidente, portanto, o interesse dos cooperados em compreender a fundo os conteúdos das decisões que tomam, pois acreditam que uma orientação mais detalhada sobre os conteúdos é essencial no processo decisório. Muitos reconhecem que levantam a mão sem saber no que estão votando porque têm dificuldade de compreender o conteúdo das informações. A dificuldade de compreensão não decorre apenas do modo de se transmitir a informação, mas também da precária formação técnico-educacional dos cooperados. Daí a importância de se instaurar meios de comunicação mais eficazes, que facilitem a reflexão sobre os conteúdos do processo decisório, conforme reivindicam os cooperados.¹⁷² Nota-se, a partir das falas anteriores, a necessidade de um processo formativo paralelo ao exercício da gestão, o que implica em dizer que a educação voltada para a apropriação dos conteúdos científicos aplicados à produção, bem como sobre autogestão e cooperativismo, coloca-se na empresa autogestionária como condição essencial para se desenvolver, conforme o propósito democrático. Na empresa tradicional moderna, o conteúdo do trabalho requer maior escolaridade em razão da maior abstração dos processos de trabalho; no entanto, por mais que ocorram imprevistos nos processos de trabalho, a série de protocolos organizacionais e programação dos equipamentos confere uma limitação ao conteúdo do trabalho a ser explorado. Na empresa de autogestão, o conteúdo sobre o qual os cooperados devem decidir não está prescrito, mas deve ser construído por meio da apropriação de mecanismos que os capacitem a compreender o processo pelo qual se constitui o objeto de decisão, de modo a

¹⁷⁰ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁷¹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

relacioná-lo com o contexto geral da sociedade. A educação para a autogestão parece ser um mecanismo capaz de desvelar esses objetos que, na empresa clássica, se encontram obscurecidos, mistificados ou feitichizados, pois o conhecimento técnico aparece como algo exterior à criação do homem, como uma mercadoria da qual só uma minoria pode se apropriar. O acesso às informações integra as expectativas dos cooperados para que eles possam ter o controle da produção e dos mecanismos que formam a cooperativa, por isso é recorrente, nas falas dos cooperados da produção, a frase “Eu acho que para ser uma cooperativa todos têm que entender o que é uma cooperativa”.

Para os cooperados da produção, a assembléia não é o local mais indicado para a transmissão das informações, pois o tempo não é suficiente para que eles reflitam sobre o conteúdo, questionem e troquem opiniões. Ao analisar os assuntos a serem tratados em assembléia, foi verificado que havia uma quantidade expressiva de temas diferenciados. Por exemplo: no dia 6 de novembro de 1997, houve oito assuntos em pauta, inclusive a eleição dos membros do conselho. A média de assuntos encontra-se em torno de quatro por assembléia, o que também é um número significativo e um fator a ser considerado na dificuldade de compreensão. Entretanto, apenas alguns cooperados comentaram esse fato. A dinâmica da plenária é similar à da assembléia, conforme o relato dos cooperados, a única diferença é que na assembléia há votação¹⁷². No ato da pesquisa, pôde ser presenciada a realização de duas plenárias. Em uma delas, o assunto que provocava mais conflito, o aumento do salário da Eliene, foi decidido pelo conselho, que deveria ser comunicado por

¹⁷² De acordo com a presidente da fábrica, a plenária foi criada para viabilizar as informações aos associados. Ela se constitui em uma reunião com todos os associados, destinada a passar as informações mais importantes do mês. Tanto a plenária quanto a assembléia passaram a ser realizadas no horário de trabalho, a fim de que todos participassem. Para o gerente administrativo, isso perdeu a qualidade, porque nem todos os que estão no local interessam-se realmente. Para os cooperados da produção, todas as orientações sobre cooperativa devem ser dadas no horário de trabalho para que todos possam ficar. Tudo indica que o fato de envolver todos os associados seja um elemento importante para a democratização, na fábrica. Os dados coletados, em uma plenária, mostraram que, no momento que deu o sinal para o final do expediente, aproximadamente, 1/3 dos cooperados retiraram-se da sala.

último. Antes da reunião da plenária, o conselho se reúne e decide o que vai falar aos cooperados, assim como sugerem alternativas aos problemas apontados. A maioria dos conselheiros expressou sua opinião, sendo que apenas algumas costureiras mantiveram-se caladas.

A transmissão da informação em assembléia compete a qualquer cooperado desde que se responsabilize pelo assunto em pauta; geralmente, dá-se pela presidente ou por outro membro do conselho. Ela informa o assunto, oferece uma rápida explicação e expõe as opções a serem votadas. A partir disso, abre-se para a votação dos membros. Muitos dos cooperados diretos se queixaram da falta de opção, pois, as vezes, nenhuma das opções agradam. Os cooperados têm a liberdade de sugerir propostas diferentes das levantadas pelo conselho, mas, segundo eles, nem sempre são ouvidos.

Como o aumento de salário, a gente vê a possibilidade e leva para eles as alternativas[...] não se impõe que tem que trabalhar mais, não se dá apenas uma alternativa. Quando há uma outra alternativa, me apresente mais uma se essa não é boa.¹⁷³

No caso da presidente, tem que passar para os associados o que é certo e o que é errado[...] até teria que ter um conhecimento mais técnico, mas não tem, seria o ideal. Muitas vezes aqui é assim, eles tomam a decisão sem saber a informação, na hora que levanta a mão nem escutou o que era, porque estava conversando[...] eles tomam a decisão por impulso, as vezes fazem agitação, mas não tem conhecimento técnico[...]Eles não tem conhecimento técnico, então não sabem como realmente funciona[...]¹⁷⁴

Nas observações realizadas sobre a plenária, foi possível coletar dados que demonstraram a atenção dos cooperados na fala da pessoa que está presidindo a reunião, pois muitos questionam, interpelam e discordam e se comunicam entre eles. A atitude de se comunicar com os demais foi avaliada, por alguns cooperados membros do conselho, como falta de interesse, já algumas costureiras mencionaram que essa era uma maneira de ouvir outras opiniões “[...] pra ver o que a colega está achando”. Na fala anterior, a presidente da cooperativa explica que a ausência de conhecimento técnico, que auxiliaria na compreensão

¹⁷³ Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁷⁴ Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida á pesquisadora.

do conteúdo das informações e permitiria avaliar suas implicações, tende a invalidar as reivindicações e sugestões da maioria dos cooperados inseridos na produção, uma vez que suas colocações, na maioria das vezes, demonstram-se pouco adequadas para a cooperativa.

Em uma das plenárias presenciada, o conteúdo do assunto foi abordado de forma breve e nem sempre os questionamentos dos cooperados diretos podiam ser ouvidos, pois falavam ao mesmo tempo e o microfone estava com a pessoa que presidia a reunião. O diretor da cooperativa observava que na assembléia é difícil haver uma contribuição efetiva para o aprendizado dos conteúdos da gestão.

Nas decisões foram colocadas as razões e são formas das pessoas terem conhecimento, ainda que de forma muito ligeira, sem compromisso. Mas as pessoas acabam tendo noção de técnicas, de formas[...] mas é uma contribuição muito pequena, porque a pessoa vai ficar com aquilo só no momento daquela decisão ali, não é uma coisa que ela reporta para o dia a dia[...] muitas vezes aquilo que foi explicado, como é que você calcula, que são informações que são passadas, eles não absorvem aquilo pra ser usado no dia a dia, numa prática constante de raciocinar problemas. A assembléia serve porque informa, mas levar essa informação para o dia a dia não[...] Se ele participar vai se qualificar, vai ampliar o conhecimento dele[...] existe a qualificação, mas vai depender muito da pessoa aprimorar, a cooperativa não tem esse poder sozinha. Olha, não é só porque participa da assembléia está qualificada, existe vários tipos de participação, estar de corpo presente, discutir, debater, colocar o ponto de vista mesmo que esteja errado. Quando você começa a discutir você vai atrás da informação, você tem uma tese e vai buscar fundamento para aquilo, então é um processo quase que automático, mas depende do indivíduo [...]¹⁷⁵

[...] eu acho que a gente tem que pensar bem antes de tomar decisão. Eles fazem a assembléia e naquele dia tem que ser votado, não tem um tempo pra pensar bem antes de tomar decisão, como a gente vai saber se aquilo é bom pra gente[...]

[...] Eles precisariam entender a informação completa, o que está se passando na plenária, assembléia. Não o básico, mas deveria ter tudo detalhado, a administração deveria dar sugestões bem explicado, um papel da sugestão dela e mostrar que tem outras opções, outras sugestões e os sócios também dar a deles. Não teria uma única assembléia como tem, mas duas ou três pra tomar decisões. Tem hora que tão falando de um assunto aí muda pro outro, aí as pessoas vão embora porque não entendeu. Aí no outro dia vem perguntar o que aconteceu na assembléia[...]

Esses depoimentos indicam que a transmissão de informação pela assembléia é insuficiente para que o cooperado compreenda o processo de constituição daquela informação e os conteúdos a ela relacionados. Ao refletir sobre os conteúdos das decisões e compreender

¹⁷⁵ Gerente da fábrica, em entrevista concedida à pesquisadora.

os mecanismos que os constituem, o indivíduo pode aplicar esse procedimento na resolução de outros problemas correlatos. O modo ligeiro e sintético com que as informações são transmitidas, tanto na assembléia quanto na plenária, parece dificultar uma reflexão mais aprofundada sobre o conteúdo a ser decidido e, conseqüentemente, a compreensão dos mecanismos que formam esse conteúdo. Como pôde ser observado nas falas dos cooperados diretos, há a necessidade de compreender melhor a informação, detalhá-la, explicá-la até que todos compreendam, o que indica que o processo de tomada de decisão pressupõe o conhecimento da totalidade dos saberes que envolvem a produção, antes desconhecidos pelos trabalhadores fixos na sua função parcelada. A inscrição do coletivo na gestão da empresa abre a possibilidade de se apropriarem de conteúdos que viabilizem seu desenvolvimento intelectual, comportamental e afetivo, integrado à sua atividade de trabalho. No entanto, essa possibilidade dependerá de orientações mais aprofundadas, que levem à reflexão sobre essas informações. A compreensão desses mecanismos torna-se condição para o exercício da gestão democrática e para o desenvolvimento da empresa nessa direção. Além disso, o desenvolvimento de meios para a transmissão de informações compõe o aprendizado da democracia, uma vez que se socializa o conhecimento e se propicia a aprendizagem do coletivo de trabalhadores. Essa relação de troca coletiva de informações, experiências na construção do conhecimento, tendo em vista o exercício democrático, parece influir também na formação afetiva, já que essa aprendizagem contempla valores que se constroem no relacionamento coletivo. A Cooperjeans parece encontrar-se em um estágio bastante embrionário nesse tipo de socialização, já que as práticas existentes começaram a ser desenvolvidas há pouco tempo e precisam ser aprimoradas, como é o caso da plenária. Deve-se considerar que a percepção dos cooperados diretos de que são necessários melhores mecanismos de informação manifesta o interesse deles em conhecer a organização de uma empresa na sua totalidade para participar da gestão. Ainda, evidencia a nova forma de relação

social que se começa a instaurar, pois o acesso a todas as informações da política econômica da empresa indica uma variação dos componentes necessários para a realização do trabalho, bem como assinalam para a construção de valores mais igualitários e solidários entre o coletivo.

Outra forma de transmissão de informações, bastante informal, dá-se por meio de questionamentos, esclarecimento de dúvidas, repasse de informações entre os cooperados diretos da produção, indiretos e membros do conselho. Esse modo de obter informações provoca conflitos, pois nem sempre as informações são repassadas com fidedignidade, além de serem bastante superficiais. É recorrente a presidente ou outros membros do conselho serem chamados no grupo de trabalho para esclarecer conflitos e dúvidas geradas por esse tipo de comunicação. As reivindicações e a solicitação de esclarecimentos por alguns membros do coletivo culminam, geralmente, nessa forma de informação. No entanto, muitas vezes, essas informações apresentam-se fragmentadas ou deturpadas, tendo pouca relevância do ponto de vista da ampliação do conhecimento dos cooperados.

[...] Aqui a gente tem um problema muito grave na comunicação e isso dificulta, porque gera intriga e confusão [...], as vezes, geram um tumulto que não foi nada daquilo que você falou. [Ocorre] entre os diretos e indiretos, sem exceção.¹⁷⁶

Essa forma de transmissão das informações constitui-se também em canais informais de participação dos cooperados, assim como pode caracterizar-se como uma prática educativa informal, já que outras vezes esclarecem as dúvidas dos cooperados.

[...] às vezes, a gente trabalha com alguém do conselho e o [membro] do conselho leva na reunião o que a gente pensa [...]¹⁷⁷

Influi [referindo-se à qualificação dos cooperados] porque dependendo da decisão você tem que explicar a eles, você tem que ficar algum tempo ensinado para que todos possam entender pra poder decidir. Coisas que abrangem mais coisas levam

¹⁷⁶ Presidente da cooperativa e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁷⁷ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

muito tempo para explicar, se for uma coisa que dependa de interpretação então é um caos, tem que trabalhar muito em cima disso [...] ¹⁷⁸

Pode-se dizer que essas práticas são educativas à medida que sejam fidedignas e ofereçam informação sobre o andamento da fábrica ao cooperado, o qual pode questionar, confrontar seu ponto de vista e refletir sobre o que foi exposto. Também capacita a pessoa que está transmitindo a informação, pois ela deve: se expressar de modo que seu interlocutor entenda, compreender os questionamentos e refletir sobre eles para respondê-los. Estabelece-se um canal de comunicação em que os sujeitos interagem, tendo em vista a compreensão do funcionamento de uma empresa nos seus diversos conteúdos.

Na Cooperjeans, o acesso dos cooperados à seção administrativa para consultar balanços, pauta da reunião, grade de classificação e salários, ou qualquer outra informação é, por um lado, condição necessária ao estabelecimento da democracia na fábrica, e, por outro, serve de justificativa para demonstrar a liberdade de acesso à informação que, muitas vezes, devido a precariedade dos mecanismos de democratização das informações, encerra-se em si mesma. Tudo indica que a democratização das informações vai além da liberdade de acesso, mas requer mecanismos que as transmitam de forma detalhada e que seja considerada de fácil compreensão pelos cooperados. As falas a seguir indicam que apenas a liberdade de acesso não é suficiente para a socialização do conhecimento de forma homogênea, na fábrica.

[...] Na cooperativa, você pode questionar. Quem questiona aprende, agora quem não questiona continua com aquela cabecinha de empregado. ¹⁷⁹

[...] na plenária passa as informações mais importantes do mês, agora se você quer outra informação você tem que ir buscar [...] Para os cooperados tomar decisão certa eles teriam que buscar mais informações. Estariam mais conscientes do que tá acontecendo, tiraria as dúvidas. Eles não procuram saber e tomam a decisão errada. ¹⁸⁰

¹⁷⁸ Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁷⁹ Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁸⁰ Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

O livre acesso às informações, apesar de não ser suficiente do ponto de vista da capacitação dos trabalhadores para a gestão, é um elemento importante na constituição da democracia na fábrica. Para os (as) cooperados (as) costureiros (as), as informações deveriam vir até eles de maneira mais simplificada para que pudessem compreendê-las, pois eles têm dificuldade em lidar com as informações da seção administrativa porque não conseguem interpretar os documentos. Isso é agravado se considerar o baixo nível de escolaridade da maior parte dos cooperados, como pôde ser observado no capítulo 2. Ainda que a liberdade de acesso às informações seja um elemento do processo democrático, ela, por si só, não é suficiente para a democratização das mesmas entre todos os cooperados.

[...] A gente tem mais acesso às informações da empresa, quanto tem que produzir pra pagar as sobras, pode perguntar quanto faturou num dia, mas teria que não uma pessoa saber e eu ir atrás dela, mas teria que estar exposto para todos os sócios sabe[...] é bem mais fácil ter uma lousa e estar marcado lá. Isso não teria numa fábrica comum, mas numa cooperativa tem. Só não tem mais porque a gente tem que ir atrás.¹⁸¹

É necessária a constituição de dispositivos destinados a facilitar a visualização e compreensão pelos cooperados, assim como constituir práticas de orientação sistemática, de caráter educativo, que auxiliem na compreensão do conteúdo dessas informações, como se nota pela criação da plenária e outras práticas educativas.

[...] A gente tem o poder de ir a hora que quiser pegar papel pra gente ver, mas a gente não faz porque é ignorante, se a gente entendesse bem o que é uma cooperativa, mas a gente não entende [...] muitas vezes você pega um papel pra ler, se você não tem certa informação você não vai saber o que é. Pra saber do desenvolvimento da cooperativa é importante ter um pouco de estudo.¹⁸²

[...] [escolaridade] Na parte administrativa também é importante por causa dos números, porque se a pessoa não sabe ela vai entender pela metade, ela vai se perder nos números, é importante a escolaridade por causa daquilo lá [...] ¹⁸³

¹⁸¹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁸² Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁸³ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

Os (as) cooperados (as) diretos também mencionam essa dificuldade de compreensão em relação ao estatuto e regimento interno.

[...] Aliás, já cansaram de explicar o que é uma cooperativa [...] são palavras difíceis que a gente não entende, o estatuto deveria ter palavras mais fáceis pra gente entender [...] levei pra casa pra ler, mas não entendi.¹⁸⁴

[...] como cooperada faz bastante falta [referindo-se a escolaridade]. Tem coisa no estatuto que eu leio e não entendo, se tivesse mais estudo teria mais facilidade de entender. Tem coisa no estatuto que eu não entendo, teria que falar o português que a gente sabe como em dinheiro. Eu posso cansar de ler que não vou entender, não tenho estudo. A maioria das costureiras não entendem.¹⁸⁵

[...] eu tenho vontade de aprender mais sobre cooperativa, mas eu acho difícil entender. Tem muitas numerações no faturamento, quando têm plenária eles passam pra gente, no papel mesmo eu não entendo. Acho que ia participar mais, porque você teria como responder ou você mesma perguntar o que acha certo ou errado [...] dependendo do assunto vira discussão quando você vai começar entender como funciona a cooperativa. Dependendo do assunto não entendo, aí vou pela maioria, o que a maioria faz [...]¹⁸⁶

Nota-se, nessas falas, a necessidade de desmistificar o conhecimento técnico, o qual se evidencia por meio da utilização de expressões próprias de uma determinada área de conhecimento e que, para os cooperados, nada informam sobre sua realidade. O estatuto não foi construído pelo coletivo, mas elaborado pelo gerente administrativo, que é advogado, portanto, emprega uma linguagem bastante técnica. Na análise do estatuto e do regimento interno foi possível identificar o formalismo contido nesses documentos, típico de documentos jurídicos. A disposição formal dos documentos contempla subdivisões por seções, sendo que cada uma contém seus respectivos parágrafos e incisos. A linguagem apresenta-se rebuscada, expressões como: “[...] se procederem de forma culposa” e “O cooperado responde, subsidiariamente, pelas obrigações contraídas pela cooperativa, perante terceiros [...]” são recorrentes. Assim, também, aparecem com frequência as palavras: deduções, aferições de bônus, subscrever, restituição, entre outras expressões com as quais os

¹⁸⁴ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁸⁵ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁸⁶ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

trabalhadores apresentam pouca familiaridade. Pode-se dizer que essa é uma das formas que evidencia a alienação do coletivo. O uso da linguagem técnica no regulamento e estatuto e o fato de não serem criação do coletivo parecem impossibilitar uma maior apreensão do conteúdo desses documentos, uma vez que eles aparecem estranhos aos cooperados que não se identificam com tais palavras e expressões. Neste caso, a elaboração de um novo estatuto, em substituição ao atual, encontra-se na ordem do dia na Cooperativa, o que pode ser observado pela recorrente referência feita ao desejo de alterar o estatuto. A necessidade de substituir esse estatuto por outro construído pelo coletivo indica a evolução das relações sociais em direção à democracia e um maior conhecimento sobre o cooperativismo e autogestão. A criação de um novo regimento e estatuto seria produto da democratização das relações na fábrica e da apropriação do coletivo da sua vida produtiva, ao mesmo tempo em que assinalaria a abolição desse tipo de alienação e acresceria em conhecimento para o coletivo dos trabalhadores.

É comum entre os cooperados, especialmente os da produção, manifestarem dificuldade de compreensão dos esclarecimentos oferecidos pelo gerente, isso porque a fala desse cooperado e o formalismo do estatuto e regimento escritos por ele são bastante técnicos. Também o papel de gerente desempenhado por ele, desde a Staroup, parece ser um fator que contribui para a não aproximação dos cooperados diretos. O gerente geral da fábrica reconhece que as informações poderiam ser transmitidas de forma mais acessível aos cooperados e a dificuldade que eles têm em compreendê-lo.

A gente consegue mostrar com exemplos simples o que é. Eles não precisam aprender a calcular, mas precisam saber a idéia do tributo [...] as pessoas falam que eu explico de um jeito que eles não entendem, mas não falam na hora que não entendem.¹⁸⁷

[...] acho que porque o pessoal vê o Reitor muito distante, não sei se é porque eles vêem o Reitor como antigo gerente, eles preferem perguntar pra mim, pra Eliene,

¹⁸⁷ Gerente administrativo, em entrevista concedida à pesquisadora.

pro Wilsinho, pessoas mais ligadas a eles. Tá lá em cima é grandão, esse tipo de coisa assim [...] ¹⁸⁸

[...] Tem palavras que tem o mesmo significado, mas a gente não entende. Tem orientações que as pessoas até nem dá importância, por causa que o Reitor é advogado ele fala o português diferente do nosso. ¹⁸⁹

A necessidade de uma linguagem mais acessível a todos os cooperados faz com que alguns reivindiquem outras formas de transmissão das informações que respeitem a linguagem utilizada na fábrica. Os relatos a seguir propõem uma adequação da linguagem técnica utilizada, de modo que se torne compreensível a todos.

Haveria um aumento de conhecimento desde que tivesse a pessoa certa pra falar isso, uma pessoa informada que fala com clareza, uma pessoa que soubesse responder todas as perguntas. Precisaria de uma pessoa que explicasse tudo sem se alterar. ¹⁹⁰

Eu acho que deveria haver uma representante entre as costureiras, uma pessoa que sabe. Que se relaciona bem com as pessoas, uma que fale bem [...] Deveriam ter uma representante pra ela explicar lá na frente pra outras costureiras. ¹⁹¹

Esse parece ser um dos momentos em que o discurso competente ¹⁹² procura firmar-se na cooperativa e encontra resistência quando os cooperados solicitam aos técnicos que se expressem de modo mais simples, como podemos notar nas citações anteriores. O reconhecimento de que a linguagem utilizada por alguns cooperados é inadequada à transmissão de informações na cooperativa e a constatação de que há maneiras mais simples de transmiti-las é um momento de afirmação da necessidade do saber. Chauí distingue ideologia e saber, pois, neste, as idéias são produto de um trabalho, enquanto, naquele, as idéias assumem a forma de conhecimento, isto é, idéias constituídas (CHAUÍ, 1982, p. 5).

¹⁸⁸ Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁸⁹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁹⁰ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁹¹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁹² O conceito de discurso competente foi extraído de Chauí (1982, p.11) e representa o discurso do especialista, do conhecimento. Esses discursos estão autorizados a falar e transmitir as ordens aos degraus inferiores e aos demais pontos da hierarquia que forem paritários.

Pode-se dizer que os cooperados, por meio da vivência das relações sociais na fábrica, iniciam, ainda que timidamente, a constituição de um saber que emana das suas necessidades concretas, por isso tem potencial instituinte ou fundador, como utiliza Chauí, e nega, em parte, a idéia instituída ou a-histórica do conhecimento e a ideologia da competência do outro. Na Cooperjeans, os cooperados entendem que o acesso às informações acerca da totalidade da fábrica pode ser acessível se transmitidos de forma mais simples, para que eles entendam e almejem adquirir os conhecimentos que julgam habilitá-los à gestão. Os cooperados entendem que podem participar do processo de decisão e que há formas mais acessíveis de transmitir as informações para que todos as compreendam e tomem decisões mais conscientes. À medida que eles compreendem que o fator que dificulta sua participação deve-se, ao formalismo técnico, ao monopólio dos conteúdos por alguns poucos membros, à falta de cursos sobre cooperativismo e autogestão e outras formas de capacitação, eles demonstram interesse em se apropriar desses mecanismos. Nesse sentido, pode-se inferir que os cooperados buscam afirmar-se como sujeitos do processo decisório.

3.3 A educação geral e o processo decisório.

Os (as) cooperados (as) relacionam a dificuldade encontrada na compreensão das informações transmitidas com a ausência de escolaridade. Acreditam que o conhecimento escolar facilitaria, além da compreensão dos documentos e da fala de alguns técnicos, à comunicação, pois ficariam menos inibidos para exporem suas idéias e questionarem. Indagados sobre a importância da escolaridade, os cooperados respondem:

[...] as coisas que são passadas na assembléia eu tenho bastante dificuldade de pegar 100% [...]. Na parte financeira é ruim pra eu entender, é bom até eu voltar a estudar porque você vai entender mais, às vezes é uma palavra que você não entende você perde o caminho e fica perdida[...] mas daí ela fala quem tem dúvida pergunta, mas

aí a gente “eu não vou saber perguntar”, precisa saber se expressar. Precisa saber cálculo, pra não ficar sem falar nada porque não tá entendendo.¹⁹³

E acho que teria que ter mais estudo, eu vou até voltar a estudar, porque tem muita coisa que a gente não entende porque não tem curso completo [...].Da parte dos números, por causa da soma, das dívidas, saber conversar, na hora de falar tem que ter estudo, uma presidente [...]¹⁹⁴

[...] Para o meu trabalho não [referindo-se à costura], mas como cooperado sim, porque as pessoas que estudam mais tem mais sabedoria, vai entender as coisas com mais facilidade e explicar com mais facilidade também [...]¹⁹⁵

[...] as próprias pessoas falam, porque você não pergunta isso, você tem maior desenvoltura [...] eu não sei falar direito, as vezes eu falo uma palavra errada lá eles não entendem. [Em relação á tomada de decisão] [...] na tomada de decisão tem vez que interfere tem vez que não, quando vai aprovar um balanço exige um certo conhecimento, uma certa facilidade de entendimento. Depende de como a pessoa tá explicando, se tem um nível de escolaridade maior entende mais fácil, o outro às vezes não entendeu por inteiro o que a pessoa tá querendo dizer. Tem coisa que não ele sabe se é uma coisa que vai prejudicar ele se não vai, aí ele já sabe, automaticamente, porque vai afetar diretamente ele[o faturamento, por exemplo]. Tinha uma sócia nossa que era analfabeta, mas ela era bem informada nessa parte jurídica mesmo.¹⁹⁶

A partir dessas citações, pode-se notar que a importância da escolaridade, na cooperativa, adquire vários sentidos: apropriação de conhecimentos científicos, como o conhecimento da língua portuguesa para facilitar a compreensão do discurso do outro e melhorar sua comunicação; conhecimento matemático para proceder aos cálculos e ter facilidade de entendimento da contabilidade da fábrica, entre outros. O desenvolvimento comportamental também é bastante ressaltado, no sentido de mostrar que quanto maior a formação geral do cooperado melhor será sua desenvoltura, capacidade de expressão, autoconfiança e condição para orientar os demais cooperados. Martins (1999) observou que a escolaridade e o saber técnico foram utilizados, na empresa que pesquisou, como justificativa para a exclusão dos cooperados do processo decisório. Rosanvallon (1979, p.75 apud Martins, 1997; 1998) diz que a apatia dos que não sabem surge no momento em que se deixam levar pela ideologia da competência e, com isso, repõem-se as bases hierárquicas sobre as quais se

¹⁹³ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁹⁴ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁹⁵ Membro do conselho fiscal, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁹⁶ Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

construiu a sociedade. Para o autor, é desse modo que se legitima a centralização do processo decisório e permite, àqueles que sabem, o poder de tomar decisões. Instaure-se, assim, a tecnocracia. Na Cooperjeans, a inibição dos cooperados para se expressarem indica que, por um lado, há uma certa inferiorização, em decorrência da ausência de formação técnico-educacional, fator que, se evoluir nessa direção, pode afastá-los do processo decisório. Silva (1992) observou que o uso da palavra continuava, desde a empresa tradicional, não fazendo parte da experiência dos trabalhadores da cooperativa que pesquisou. “A liberdade pública e democrática da revelação da singularidade do ser humano que a palavra pressupõe inexistente no mundo do trabalho” (ARENT, H., 1983 apud SILVA, 1992, p.390). Por outro lado, os cooperados da Cooperjeans demonstram compreender a escolaridade como uma ferramenta que os capacita à gestão, o que pode ser verificado pelo interesse deles em ampliar o conhecimento sobre conteúdos escolares e se desenvolver nos aspectos comportamentais. A formação educacional é desejada pela maior parte dos cooperados, os quais ao se sentirem inibidos frente à precariedade da sua linguagem, comunicação e dificuldade de compreensão, vêem nela um elemento importante para viabilizar a participação na gestão da cooperativa. Além disso, a ampliação do nível de escolaridade é condição mesma para o processo de democratização, pois se todos se equiparassem em nível de formação não haveria como sustentar a manutenção dos diferenciais de remuneração, bem como dependeria menos de alguns membros, o que impediria que um grupo se consolidasse no poder. Os relatos são reveladores dessa dimensão:

Importantíssimo [...] fica com a mente mais aberta para as informações chegarem de maneira certa pra você, por ter um nível muito baixo você escuta as coisas e interpreta de outra maneira [...]. Como ajudaria, sobre essa de melhorar os salários de alguns, se tivesse uma pessoa preparada para ocupar determinado cargo, não haveria esse embate de não tá me agradando isso, aquilo. A gente pelo menos não teria custo nenhum, não iria ficar pensando em quem vai ficar no lugar agora, e agora? [o antigo presidente tinha o segundo grau. Pra ser presidente não exige escolaridade, não é?] Não exige escolaridade, mas exige um conhecimento todo de

como funciona a cooperativa, então quanto mais escolaridade tiver mais fácil ela pega as coisas, tem gente que tem dificuldade de entender.¹⁹⁷

[...] A maioria das coisas que são passadas eu tenho dificuldade de pegar 100%. A dificuldade é minha de eu entender a linguagem, se eu começar a estudar mais eu ia entender mais. Muitas coisas eu mesma não consegui pegar[...]eu acho que a administração tem de ser aberta para todos os sócios, aí as pessoas iam ter a cabeça mais aberta, mais ânimo, saber o que acontece pra evitar tanto bafafã. Eu mesmo, as vezes, quero falar mas falar na frente de todo o mundo[...] nem sei falar direito, então não falo[...] As vezes, ela pergunta quem não entendeu [...] a pessoa não pergunta porque não sabe expressar [...] aí no outro dia ficam fazendo aquela pergunta.¹⁹⁸

[...] Se tiver mais gente com escolaridade, por exemplo, um sabe informática o outro também não fica dependendo de uma pessoa. Até para o futuro da empresa, se as pessoas que explicam sair a cooperativa fecha porque não tem ninguém, não tem ninguém pra ser presidente. As vezes tem pessoas estudadas que tem a cabeça mais fechada, ou agem dessa maneira, não é interessante porque sempre vai ter seu ninho aqui.¹⁹⁹

É interessante notar que todas essas questões: formas de comunicação, transmissão das informações, necessidade de escolaridade, entre outras só puderam aflorar num contexto de democratização do trabalho e de autogestão que coloca a questão real (e não apenas formal) da participação na tomada de decisão e poder coletivo. Vale considerar ainda que, na empresa tradicional, a aquisição de conhecimentos gerais auxiliam na manutenção dos diferenciais de qualificação ao hierarquizá-las e não afeta a estrutura de poder, enquanto na cooperativa aquela aquisição tem em vista abolir os diferenciais de qualificação, bem como é condição para a apropriação efetiva da empresa pelo coletivo dos trabalhadores.

Vieitez e Dal Ri (2001) mencionam que a ausência de educação geral constitui um entrave para a gestão coletiva. Além dos fatores já expostos, isso também pode ser percebido pelo fato de algumas pessoas mostrarem-se temerosas em participar do conselho porque não possuem escolaridade.

¹⁹⁷ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁹⁸ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁹⁹ Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

O fato é que essa escolaridade influi, porque as pessoas têm medo de participar do conselho, por falta de escolaridade ou coisa assim. Eles acham que não vão entender o assunto [...]²⁰⁰

Aqui fala-se de nenhuma habilidade ou conhecimento técnico especializado, mas tivemos experiência e depois do que aconteceu este ano e o ano passado, percebemos que precisa de uma pessoa que tenha conhecimento geral e técnico.²⁰¹

Tem três vagas no conselho fiscal e as pessoas não querem, porque as pessoas cobram e querem saber de tudo, como deu faturamento, porque não dá, se antes com 200 mil dava.²⁰²

[...] As pessoas desistem do conselho porque acham que vai ser muito mais fácil e depois saem porque não sabe administrar. A gente pode tomar decisão que pode ser boa, mas não é porque a gente tá instruído.²⁰³

Os depoimentos anteriores confirmam a importância da escolaridade para a alternância nas instâncias de poder da cooperativa, assim como para a apropriação das instâncias de poder pelos cooperados. Tudo indica que o pouco interesse em ocupar os cargos do conselho não decorre apenas da formação escolar, mas da ausência de cursos sobre administração da cooperativa e autogestão, de modo que os habilite em responder as questões feitas pelos demais cooperados. Embora a formação geral não seja critério para ocupar os cargos representativos da fábrica, ela auxilia os cooperados na compreensão dos conteúdos que compõem a administração da cooperativa, na busca de informações e no desenvolvimento dos aspectos comportamentais suscitados para o exercício da gestão, como já foi mencionado. Os conhecimentos envolvidos na gestão de uma empresa passam pela aquisição de formação geral, por essa razão, elevar o nível educacional dos cooperados faz-se importante para a gestão coletiva.

Apesar das dificuldades enfrentadas na gestão da fábrica devido à ausência de escolaridade, não foram encontradas iniciativas concretas destinadas a ampliá-la, apenas houve referência ao interesse em implementar o telecurso para que os associados pudessem completar a escolaridade. O relato seguinte evidencia essa falta de incentivo:

²⁰⁰ Vice-presidente, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁰¹ Presidente, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁰² Membro do conselho fiscal, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁰³ Membro do conselho de administração, em entrevista concedida à pesquisadora.

Não há um incentivo, na cooperativa para ampliar a escolaridade. As pessoas que estudam encontram até dificuldade “Você vai embora e não vai ficar de hora extra? Deveria ser o contrário, vai que eu seguro pra você. Quanto mais pessoas escolarizadas houver na empresa, melhor pra empresa, porque ela só tem aquela pessoa lá que resolve assim. Isso tem que acabar, se não houver escolaridade pra todos só aquele lá resolve.”²⁰⁴

Nota-se que a ampliação do nível de escolaridade, de modo generalizado, constitui-se em um fator que ajuda a viabilizar a democracia na fábrica, pois capacita o coletivo a assumir as funções executivas, contra o monopólio de alguns grupos.

Na Cooperjeans, a escolaridade e a formação técnica são fatores que auxiliam na gestão da fábrica, mas a posse desses conhecimentos não justifica a centralização das decisões e participação nos cargos deliberativos, assim como não é critério de admissão na cooperativa, nem de seleção dos cooperados para ocupar os cargos representativos. Em uma das plenárias presenciadas no decorrer da pesquisa, os cooperados diretos da produção, em unanimidade, não concordaram com o aumento da retirada da atual presidente, proposta pelo conselho, pois eles alegavam ser injusto aumentar 30 reais na retirada deles e 1000 para a presidente. Todos foram informados de que, se não houvesse o aumento, ela iria para outra fábrica e isso poderia comprometer o futuro da cooperativa. Diante disso, os cooperados diretos da produção estimulavam outros membros diretos a assumirem o cargo e cogitavam vários nomes. Essa atitude indica que os cooperados rejeitam o argumento do conhecimento técnico-educacional como justificativa para a ocupação do cargo, bem como resistem à desigualdade sócio-econômica causada pela diferença de remuneração. O princípio de que qualquer cooperado pode ser presidente foi reavivado pelo coletivo que, diante da possibilidade de ampliar a diferença de remuneração, buscam outros membros diretos para substituir a função.

A maioria dos associados observa que, para ocupar o cargo de presidente, é necessário um mínimo de conhecimento técnico-educacional, no entanto não se trata da

²⁰⁴ Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

simples aquisição de credenciais, mas de saberes intelectuais e comportamentais, além da experiência no trabalho, como pode ser observado nas citações seguintes. As habilidades que se requer do presidente da cooperativa parece diferenciar-se daquelas exigidas dos diretores de empresa, para os quais a posse de credenciais que certifiquem conhecimentos acerca das técnicas administrativas é de fundamental importância. Na Cooperjeans, isso é explicitado quando se considera que o primeiro presidente, gerente geral da fábrica anterior e possuidor de credenciais que comprovavam seu conhecimento técnico-administrativo, foi substituído por uma supervisora de qualidade e, na eleição seguinte, a presidência foi ocupada por um mecânico. Há, também, um número considerável de cooperados diretos integrando os dois conselhos. As falas a seguir indicam que o conhecimento técnico-educacional não é condição determinante à tomada de decisão, nesse momento, mas integra-se aos conhecimentos adquiridos com a vivência na fábrica. Nesse sentido, o saber operário parece ter relevância para a cooperativa, uma vez que está conectado, diretamente, ao processo decisório.

[...] Tem gente que tem muito mais estudo do que eu e tem cabeça pior pra entender, tem gente que tem menos escolaridade do que eu e entende muito menos do que eu. Tem gente que nem espera terminar de falar e já tá criticando [...]²⁰⁵

[...] Como cooperada a escolaridade não influencia, pra participar não precisa ter escolaridade, precisa ter um bom conhecimento de cooperativa, uma cabeça bem feita, bem preparada que a escolaridade não conta muito [...] Eu acho que qualquer um pode participar do conselho, principalmente as costureiras precisam participar mais [...] Não precisa ter um conhecimento específico porque os assuntos são aqui internos da fábrica, pode ser qualquer um pra ser presidente [...] tem que ter um tipo de conhecimento como comunicar e conhecer os cliente [...] Também a pessoa vai fazer conta, como ela vai dar a opinião dela se ela não sabe ler uma coisa.²⁰⁶

[...] No caso nosso aqui tem pessoas que não tem escolaridade de repente dão cada idéia, muito boa mesmo sabe. Eu diria o que interfere mesmo é a necessidade, às vezes, na necessidade eles são capazes de surpreender a gente, ao passo que a gente tem algumas pessoas aqui, temos professoras que trabalham aqui e, não sei se é uma infelicidade nossa, e as costureiras, chão de fábrica, tem idéia melhor, tá.[...]²⁰⁷

²⁰⁵ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁰⁶ Costureira, em entrevista à pesquisadora.

²⁰⁷ Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

Na medida em que a cooperativa atingir níveis mais avançados de democracia, tudo indica que a questão da formação geral tende a se colocar com mais ímpeto, pois os cooperados entendem que ela seja necessária para as funções que lidam de forma mais ativa com os conteúdos da administração, como a função de presidente. Nesse sentido, o não reconhecimento, por alguns cooperados, da importância da formação geral para o exercício da gestão parece relacionar-se à contradição que permeia o atual processo decisório. Isso parece ocorrer porque a forma fragmentada e simplificada com que são transmitidas as informações na Assembléia, a escolha das alternativas, restritas a alguns membros, sinaliza para a pouca democratização desses aspectos. Desse modo, a necessidade de formação geral encontra-se em uma situação ambígua, na fábrica. Quando há maior participação e apropriação dos conteúdos da gestão pelos cooperados ela se faz importante, como foi observado no início deste item; mas, quando esses conteúdos são monopolizados por alguns poucos membros, o coletivo deixa de perceber a importância que ela possui para exercer a gestão. Os depoimentos mostram a dificuldade dos cooperados em visualizarem a contribuição da escola para o exercício da atividade produtiva e da gestão da fábrica.

Não faz diferença nenhuma [referindo-se à escolaridade], porque a gente tem, mas não usa, que nem a gente que é costureira. Mesmo na atividade como cooperada [...] as coisas que a gente decide não tem nada a ver com as coisas que a gente aprendeu na escola [...] se tivesse uma pessoa que nunca estudou aqui ia ser como a outra que estudou.²⁰⁸

[...] Pra participar das decisões não faz diferença, a não ser que seja pra ser presidente [...] Pra saber sobre cooperativa precisa ter uma cabeça boa e tranqüila para passar.²⁰⁹

A empresa de autogestão parece necessitar dos conhecimentos que advém da escolarização. No entanto, no que se refere à formação comportamental e afetiva requerida, trata-se de uma individualidade questionadora, participativa, com capacidade de análise

²⁰⁸ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²⁰⁹ Costureira, em entrevista à pesquisadora.

acerca dos conteúdos presentes no mundo da produção e o desenvolvimento de uma cultura coletiva que extrapola a dimensão técnica do trabalho em equipe, entre outras. Na empresa tradicional, como menciona Brunstein (1996, p. 75-76), a educação formal básica é de extrema importância, sobrepondo-se, muitas vezes, aos treinamentos técnicos, mas ela se relaciona à integração do trabalhador nos processos de trabalho reestruturados e a escola é vista como um meio difusor de valores disciplinares.²¹⁰ Na Cooperjeans, a apropriação que se faz dos conteúdos escolares parece ter intenções diferentes da empresa tradicional, uma vez que a aprendizagem dos conteúdos científicos, o desenvolvimento comportamental e afetivo objetiva a formação de uma individualidade ativa, questionadora e capaz de organizar sua vida produtiva em respeito as suas necessidades. A apropriação de conteúdos científicos tem em vista aplicá-los na resolução de problemas acerca da gestão da cooperativa, o que confere um caráter distinto daquele existente nas empresas tradicionais. A dimensão comportamental, na cooperativa, volta-se para o desenvolvimento de uma sociabilidade baseada na ajuda mútua e em relações menos hierarquizadas e menos autoritárias. Jules Henry (1965 apud Rothschild e Witt, 1991) assinala que como as normas da cultura capitalista convertem-se em planos de estudos oculto do sistema escolar, com a difusão destas instituições configuradoras desse tipo de comportamento fica mais difícil manter personalidades coletivas. Nesse sentido, tudo indica que a escola, que se desenvolve, em grande medida, orientada pela organização hierárquica e pela ideologia autoritária²¹¹ seja, ao menos no que se refere ao desenvolvimento comportamentais e afetivos, insuficientes à autogestão. Castells (1979) menciona que um ritmo permanentemente crescente de desenvolvimento só pode existir em uma sociedade onde

²¹⁰ De acordo com Brunstein, quando a empresa estabelece convênio com a escola ela dita as regras e conteúdos a serem seguidos conforme sua necessidade. Os valores disseminados referem-se à: responsabilidade no trabalho (realização da tarefa, horário), higiene, contenção da agressividade e respeito à hierarquia, entre outros valores, que devem ser introjetados no indivíduo para a socialização na fábrica que reestruturou a estrutura organizacional e hierárquica, como foi exposto no capítulo I

²¹¹ Mandel e Vogt (1976, p. 66-101) distinguem ideologia autoritária de autoritarismo, este seria sinônimo do exercício despótico do poder, enquanto a ideologia autoritária é incorporada pelas relações psico-afetivas e sociais vivenciadas.

a criatividade humana é favorecida pelo tipo de organização e características sociais do processo de trabalho. Necessita de um sistema educacional muito desenvolvido e que não se reduza à formação profissional, à manipulação ideológica.

Requer um setor não capitalista de serviços sociais cada vez maior, que proporcione informações aos operários e melhore suas iniciativas. Sobretudo, implica uma grande dose de iniciativa no processo de produção, o que contradiz fundamentalmente ao modelo autoritário de organização da empresa capitalista. (CASTELLS, 1979, p.92)

Tudo indica que a pouca integração que se percebe entre conhecimento escolar e gestão da fábrica depende, entre os demais elementos que podem influir, de um lado, do nível incipiente de democratização na fábrica, que dificulta a inserção do coletivo como gestores; de outro, os conteúdos e práticas escolares, tais como são transmitidos pela escola, inserida na sociedade capitalista, parecem pouco propícios ao desenvolvimento de valores coletivos.

3.4 Participação, monopólio das decisões e luta de classe na fábrica.

O desejo por maior participação integra a construção da democracia, na fábrica, na medida em que a potencialidade de participar de forma direta seja uma constante no pensamento desses cooperados. Rothschild e Witt (1991, p.217) mencionam que a previsão da propriedade futura inculca nos trabalhadores certo sentimento de ter direito à participação democrática. Tudo indica que o desejo em participar advenha da condição de propriedade coletiva e da expectativa que se criou em torno da gestão coletiva quando se iniciou a cooperativa. Com o decorrer do tempo, fica evidente, para os cooperados, que muitas diferenças não foram equacionadas.

[...] quando virou cooperativa. eu achei que ia ser diferente, todo mundo ia trabalhar e não é assim cada um tem sua profissão, tem sábado que a gente vai trabalhar o dia

inteiro e os indiretos não são convocados. Falaram que toda a reunião que teria eles iam avisar, mas não é assim[...] ²¹²

O interessante é que existe vontade de participar, nós tivemos uma vez um caso de uma senhora que ela era analfabeta e ela se inscreveu pra fazer parte do conselho fiscal [...] se ela quer, entende como a fábrica funciona, não a cooperativa. Ela quer participar nós vamos procurar orientá-la no que deve fazer. Achei até louvável uma pessoa analfabeta querer participar do processo, não tem medo de discutir as coisas [...] ²¹³

[...] Pra entender sobre cooperativa seria bom ter curso sobre administração, porque na cooperativa, você é livre pra pegar as notas. Mas se você não sabe nada sobre administração da cooperativa não adianta nada[...] Entrou uma calça no grupo teria de saber o preço, os minutos, a quantidade, o dia da entrega, mas não é passado pra nós[...] as vezes você corre atrás e pergunta quanto foi o dinheiro em jaqueta e a coordenadora foi grossa, porque ela achou que eu queria saber o quanto o grupo tá produzindo. E eu queria mesmo porque eu tenho direito. O pessoal comenta que Avaré é uma cooperativa modelo, mas no fundo a gente vê que não é. Sócio só no nome, mas a gente é tratado como empregado também, pela maneira da coordenadora tratar, a diferença de salário. ²¹⁴

A partir das citações anteriores, pode-se notar o interesse das cooperadas em participar da gestão da cooperativa e, para isso, desejam adquirir maior conhecimento sobre o funcionamento da fábrica. A concepção de participação das cooperadas remete à noção de participação plena que, segundo Pateman (1992, p.98-100), é um processo no qual cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões. Esse tipo de participação é um fator essencial para que os cooperados desenvolvam o aspecto psicológico e as competências necessárias para a gestão coletiva. Quando os cooperados (as) buscam informações, criticam a forma pela qual são transmitidas, ressaltam as diferenças salariais e de poder, reclamam seu direito de decidir sobre a gestão e a necessidade de maior socialização do conhecimento, na fábrica, eles demonstram entender o conceito de participação como intervenção direta no poder, em decorrência da abolição da hierarquia de conhecimento e poder que existe nas fábricas tradicionais. A forma com se estabelecer a relação social, na Cooperjeans, acena para a possibilidade e o desejo de os cooperados apropriarem-se dos saberes que os capacitarão ao exercício da gestão. Por outro

²¹² Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

²¹³ Gerente geral, em entrevista realizada à pesquisadora.

²¹⁴ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

lado, explicitam que a dificuldade em participar relaciona-se à precariedade da formação técnica e educacional, assim como da capacitação na autogestão. A participação plena dos cooperados, na Cooperjeans, passa pela democratização do conhecimento, na fábrica, e os cooperados diretos possuem essa percepção.

A falta de informações parece comprometer a capacitação dos cooperados para a gestão, assim como contribui para o monopólio por um pequeno grupo de pessoas. A justificativa de alguns membros do conselho relaciona-se ao efeito que ela causa, pois reduz a produtividade, reaviva os conflitos e despende muito tempo. Tudo indica que essa postura assumida pelos quadros, ora paternalista, ora despótica de selecionar as informações que podem ser transmitidas, tem o efeito de reproduzir, nos cooperados, o sentimento de impotência e inferioridade ao afastá-los da gestão da empresa e difundir a idéia de que eles não são capazes de se inteirarem e resolverem os problemas da cooperativa. Essa situação gera desconfianças, revoltas e acusações. Os relatos, a seguir, ilustram essa situação.

Vamos colocar que esse mês o serviço tá fraco, há a possibilidade de receber menos, se essa possibilidade é de 5% quando você passa isso pra eles, no mínimo vai receber uns 20% a menos, porque cai, todo mundo cai. Aí eles ficam em um estado emocional e tentam achar as soluções as mais malucas possíveis. Soluções que nunca deram certo na empresa [referindo-se à convencional] e acha que isso daria aqui Não sei se é a situação que o país está vivendo, mas eles passam a pensar na situação e passam a ter medo, talvez a falta de entendimento cria um clima na cabeça deles.²¹⁵

Se falar que não tem cliente vai todo mundo embora, é esse tipo de coisa que eles não deixam passar porque só vai fazer tumulto. Enquanto não é certeza a gente não passa, eles querem que a gente passe qualquer informação, mas tem coisa que a gente não pode ficar passando porque senão cria tumulto.²¹⁶

Além disso, a inserção da cooperativa no mercado impõe algumas condições, como: a economia tempo, manter a produtividade, entre outros fatores que constituem empecilho ao desenvolvimento das práticas democráticas e tendem a estimular a centralização das decisões.

²¹⁵ Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

²¹⁶ Membro do conselho de administração, em entrevista concedida à pesquisadora.