AUTOGESTÃO, POLITECNIA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: UM ESTUDO ETNOGRÁFICO EM UMA COOPERATIVA DE RECICLAGEM DE SOROCABA/SP

Gabriel Machado Franco

Mestre em Engenharia de Produção
Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR
Sorocaba – São Paulo - Brasil
gabrielmachadofranco@gmail.com

Tiago Fonseca Albuquerque Cavalcanti Sigahi

Doutorando em Engenharia de Produção
Universidade de São Paulo - USP
São Paulo – São Paulo – Brasil
tiago_sigahi@hotmail.com

Patrícia Saltorato

Doutora em Engenharia de Produção.
Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR
Sorocaba – São Paulo – Brasil
patriciasaltorato@gmail.com

RESUMO

Os debates em torno da autogestão vão além dos aspectos relacionados à organização do trabalho, envolvendo também algumas questões, tais como a politecnia, a dialética autonomia-subordinação e suas possibilidades enquanto formadoras de identidades e projetos sociais. Esse trabalho consiste em um estudo etnográfico realizado em uma cooperativa de reciclagem, onde um dos pesquisadores atuou como trabalhador durante seis meses, investigando práticas de autogestão, politecnia e organização do trabalho. Os resultados obtidos ajudam a elucidar a maneira como os cooperados organizam/controlam seu próprio trabalho, bem como reproduzem práticas comuns às empresas tipicamente heterogestionárias. O principal aspecto condizente com organizações autogestionárias identificado foi a total autonomia dos cooperados para realizar mudanças no processo produtivo (e.g., arranjo físico, alterações no equipamento e no processo). Por outro lado, foram identificadas diversas características tipicamente presentes em empresas heterogestionárias: distanciamento entre gestão e produção, refletido na concentração das atividades administrativas e de coordenação em apenas dois funcionários; baixo nível de politecnia nas perspectivas da gestão da organização e da coordenação dos membros, restringindo o controle sobre o trabalho (alocação dos postos); e precarização do trabalho (condições ruins, variabilidades diversas e questões de segurança). Assim, alguns fatores, tais como o baixo nível de formação escolar e conhecimento técnico dos membros, a pressão por desempenho do ambiente concorrencial capitalista que está inserida e a reprodução de ferramentas e discursos de gestão tipicamente utilizados em empresas de mercado, contribuem para que a cooperativa tenha que dobrar seus esforços para conciliar aspectos da dialógica autogestionária-heterogestionária.

Palavras-chave: Autogestão. Cooperativa. Etnografia. Organização do trabalho. Politecnia.

SELF-MANAGEMENT, POLYTECHNIC, AND WORK ORGANIZATION: AN ETHNOGRAPHIC STUDY IN A RECYCLING COOPERATIVE IN SOROCABA/SP

ABSTRACT

Debates about self-management go beyond aspects related to the work organization; they also involve issues such as polytechnic, the dialectic autonomy-subordination and its possibilities in constructing identities and social projects. This article consists of an ethnographic study conducted in a recycling cooperative, where one of the researchers worked at for six months, investigating practices of self-management, polytechnic and work organization. The results help to elucidate how workers organize/control their own work, as well as replicate practices used typically in heterogeneous firms. The main aspect of self-managed organizations identified was the worker's autonomy in making changes in the productive process (e.g., layout, equipment and operation). On the other hand, several characteristics typically found in hetero-managerial companies were identified: distancing between management and production, reflected in the concentration of administrative/coordination activities in only two employees; low level of polytechnic related to organization management and members coordination, restricting the control over work (workstation allocation); and precariousness in work (bad conditions, diverse variabilities and safety issues). Factors such as the low level of school education and technical knowledge of members, the pressure for capitalist performance, competitive environment, and the reproduction of management tools/discourses typically used in market companies, contribute to the need of duplicating efforts to conciliate self-management and hetero-managerial aspects.

Key words: Cooperative. Ethnography. Polytechnic. Self-management. Work organization.

1 INTRODUÇÃO

A autogestão vem sendo tema bastante discutido no âmbito da academia, suscitando debates que vão além das transformações nas formas de organização da produção, envolvendo também questões relacionadas à dialética autonomia-subordinação (Lima, 2008) e às mudanças na percepção do trabalho, dos valores a ele vinculados e das suas possibilidades enquanto formadores de identidades e projetos sociais (Lima, 2010; Klechen, Barreto & De Paula, 2011).

Diversas ideias e práticas de coletivização e democracia no trabalho já vinham sendo disseminadas desde o século XIX (Nahas, 2011), porém o termo autogestão passou a ser empregado somente nos anos 1950 (Almeida, 2016). Embora tenha surgido como uma forma de organização da sociedade (Mothé, 2009), a autogestão tem assumido a finalidade de caracterizar as experiências das cooperativas de trabalhadores que operam no capitalismo, mas que, ao mesmo tempo, se opõem à sua lógica, buscando a superação da alienação do trabalhador, por meio de uma gestão mais democrática e uma divisão mais igualitária da receita gerada (Faria et al., 2008).

Almeida (2016, p. 133) define a autogestão como uma “[...] organização onde o poder de decisão dos assuntos coletivos caberia aos seus próprios integrantes, inexistindo um corpo separado de funcionários especializados na gestão dos assuntos coletivos”. De outra maneira, com base na abordagem de Proudhon, a autogestão pode ser entendida como “[...] a negação da burocracia e de sua heterogestão, que separa artificialmente uma categoria de dirigentes de uma categoria de dirigidos” (Motta, 1981, p. 166).

Nesse sentido, a busca pela autogestão perpassa pela formulação teórica da politécnica que propõe a fusão entre o trabalho manual e intelectual, permitindo, por um lado, ao trabalhador transformar-se em um ser completo, que domina os conhecimentos acerca do processo de trabalho e da gestão da organização, não consentindo mais com a fragmentação do trabalho em profundas divisões técnicas (Chiariello & Eid, 2014). Por outro lado, a dificuldade em alcançar a conjunção dos trabalhos manual e intelectual aumenta à medida que a organização cresce, uma vez que isso implica em uma maior diferenciação de funções, acarretando na criação de relações de subordinação e, conseqüente, ruptura da condição de igualdade entre os trabalhadores.

O paradigma cooperativo tem como racionalidade a conciliação entre práticas solidárias e desempenho econômico. Particularmente, as cooperativas de reciclagem têm figurado em posição de destaque na academia. Por exemplo, Simões (2012) aplicou a metodologia da energia para realizar a contabilidade ambiental do processo de coleta seletiva; Santos, Fontes, Moris e Souza (2016) investigaram os impactos ergonômicos da atividade de triagem; Franco, Sigahi, Souza e Saltorato (2017) compararam a cultura organizacional de duas cooperativas; Sigahi, Mendes e Silva (2016) e Lemos e Vieira (2016) realizaram a caracterização da rede reversa de materiais pós-consumo.

Este trabalho buscou investigar as práticas de autogestão, politécnica e organização do trabalho em uma cooperativa de reciclagem. Realizou-se um estudo etnográfico, onde um dos pesquisadores trabalhou na cooperativa estudada durante um período de, aproximadamente, seis meses. Os resultados obtidos ajudam a elucidar diversos aspectos sobre a maneira como os cooperados organizam/controlam seu próprio trabalho, bem como reproduzem práticas comuns às empresas tipicamente heterogestionárias.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: na seção 2, realiza-se a fundamentação teórica com base na articulação de pesquisas que abordam o paradigma cooperativo, a autogestão e a economia solidária, buscando discutir os dilemas do trabalho nas cooperativas. Na seção 3, descreve-se a metodologia de pesquisa, os procedimentos (e.g., observação participante, estudo de campo), instrumentos (e.g., entrevistas, diário de campo) e estratégias (e.g., abordagem aos cooperados, comportamento do pesquisador, vestimenta utilizada) utilizados na etnografia. Na seção 4, apresentam-se os resultados, subdivididos em: *i*) caracterização e formação da cooperativa estudada, *ii*) organização do trabalho, *iii*) distanciamento entre gestão e produção, *iv*) politécnica na gestão, coordenação e produção e *v*) flexibilidade na alocação de postos e precarização do trabalho.

Na seção 5, discute-se os resultados à luz das dificuldades inerentes a uma proposta coletivista dentro do capitalismo e ao que se propôs na literatura em relação à dialética autonomia-subordinação e a formação de identidades e projetos sociais. Por fim, a seção 6 apresenta as principais conclusões, limitações da pesquisa e recomendações para futuros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visando apresentar os principais conceitos e direcionamentos teóricos para o embasamento do estudo, são discutidas nessa seção pesquisas referentes aos seguintes temas: o paradigma cooperativo, os tipos de organizações cooperativas, as práticas de autogestão e a dialógica da estrutura autogestionária-heterogestionária, e os dilemas do trabalho em cooperativas.

2.1 O paradigma cooperativo e seus disfarces

Na década de 1980, em um cenário de hegemonia do mercado financeiro e de desenvolvimento das tecnologias de informação, as empresas movimentaram-se para transferir sua produção para países onde as leis trabalhistas fossem menos severas, de modo a possibilitar um custo menor de mão de obra; já os trabalhadores dos países onde as leis trabalhistas já encontravam-se consolidadas, começaram a perder direitos à medida que as políticas neoliberais ganhavam força (Singer, 1999; Laville & Gaiger, 2009; Lima & Souza, 2014).

A fragilização das relações trabalhistas foi o combustível para a revitalização de práticas associativas, cooperativas e solidárias que forneceram aos trabalhadores excluídos da lógica capitalista uma alternativa de renda (Gaiger, 2013). Esse conjunto de práticas “[...] orientadas por uma racionalidade que concilia solidariedade e desempenho econômico” (Gaiger, 2015, p. 8), e que preza pela manutenção do trabalho e opõe-se à lógica de acumulação capitalista, forma o alicerce das cooperativas. Segundo Lima (2008, p. 214), o ressurgimento desse modelo de trabalho foi visto como possível solução tanto para os trabalhadores, como forma de manutenção de emprego, por meio dos movimentos de recuperação de empresas falidas, ou organização de cooperativas para atuarem na terceirização industrial; como para empresas, como forma de flexibilização das relações de trabalho que as desonera da gestão e dos encargos sociais implícitos nos contratos formais de trabalho. Inclusive, algumas empresas em processo de reestruturação incentivam seus trabalhadores a criarem cooperativas e trabalharem como terceirizadas para os antigos patrões (Lima, 2010, p. 179), enquanto em outros casos as cooperativas funcionam, na prática, como setores das empresas contratantes (Lima, 2004, 2006).

As cooperativas fazem parte de um movimento multifacetado denominado Economia Solidária (Asseburg & Gaiger, 2007). Singer (2002) defende a ideia de que essa é uma proposta superior ao sistema atual, não no sentido de gerar comparativamente maiores rendimentos, mas uma forma de melhorar a qualidade de vida das pessoas. Para o autor, a cooperativa seria o empreendimento ideal da Economia Solidária.

Não se pode considerar, contudo, que todas as cooperativas, embora partilhem do princípio da gestão democrática por definição, estejam inseridas na Economia Solidária. Segundo Gaiger (2013), não fazem parte desse grupo as chamadas cooperativas empresariais, cujos cooperados são proprietários, mas não trabalhadores da cooperativa, ou cooperam em prol de suas empresas privadas; e as cooperativas de fachada, que funcionam como uma ferramenta para reduzir o custo da mão de obra, configurando-se como um empreendimento empresarial que visa aumentar o retorno dos investimentos por meio da legislação referente às cooperativas.

Tais organizações atuam seguindo prioridades e estratégias similares às empresas convencionais de mercado, mantendo, inclusive, a divisão social entre capital e trabalho. A apropriação do saber do trabalhador pelo capital é representada pela heterogestão, que segmenta dirigentes e dirigidos e tem na burocracia o mecanismo que a sustenta; é por meio das normas impessoais da burocracia que o poder na organização é institucionalizado e a submissão do trabalhador perante o proprietário é mascarada (Motta, 1981). O trabalho dos subordinados não

representa um propósito final, mas sim uma tarefa intermediária e obrigatória para a sua sobrevivência. A obrigatoriedade do trabalho, com o único fim de conseguir um salário, o caracteriza como forçado, alienando o trabalhador quanto aos frutos do seu trabalho (Marx, 2006).

As fórmulas gerenciais adotadas pelas organizações heterogestionárias reforçam a alienação por meio de um enriquecimento mascarado do trabalho, onde as estratégias utilizadas pelas organizações para estimular a cooperação do trabalhador nada mais são que um ocultamento do poder por meio de mecanismos que tentam ressignificar o trabalho, atribuindo sentido para a vida do trabalhador.

2.2 A autogestão como resistência e a dialógica da estrutura autogestionária-heterogestionária

Do outro lado do paradigma cooperativo estão as organizações que, de fato, praticam e pertencem à Economia Solidária, conhecidas como cooperativas genuínas (Gaiger, 2013). Tais cooperativas podem ser entendidas como organizações autogestionárias de grupo populares, capazes de desencadear um processo emancipatório onde o trabalhador pode “[...] reconhecer-se como protagonista de sua história” (Cançado, 2005, p. 13). Na mesma linha, Motta (1981) defende que o dever deste tipo de cooperativa é tornar o trabalhador um ser integral, não mais reduzi-lo a uma unidimensionalidade da realidade, e sim recuperar a sua complexidade como agente social.

Ao contrário do que acontece no sistema capitalista e na política neoliberal, o movimento da Economia Solidária visa edificar uma sociedade voltada para a emancipação do ser humano. Um ser humano integral com sua inteligência, suas capacidades, seus desejos e necessidades, cujas qualidades individuais são valorizadas na medida em que são colocadas ao serviço da coletividade. A formação deste trabalhador associado deve ultrapassar a dicotomia do pensar e do agir, ultrapassar a dimensão do empreendimento, entender o contexto político e socioambiental mais amplo no qual se situa e trazer a compreensão de que somos o produto de uma longa história de dominação e de exploração. Por todas essas razões, como o fermento na massa, o caminho da transformação é lento, mas possível (Lechat & Barcelos, 2008, p. 102-103).

A formação do ser humano integral é resultado da união entre a concepção e a execução do trabalho. Essa fusão, denominada politécnica, permite ao trabalhador o conhecimento sobre o processo de trabalho e a administração da organização (Chiariello & Eid, 2014). Dessa forma, a autogestão é uma radicalização da Economia Solidária pelo fato dos trabalhadores retomarem aquilo que foi apropriado pelo capital ao longo da história, constituindo-se como “um ideal de democracia econômica e gestão coletiva que caracterizam um novo modo de produção” (Nascimento, 2004, p. 1).

Nessa perspectiva, a autogestão não é entendida como um projeto acabado, e sim como um horizonte que, mesmo sem nunca ser tocado, se busca incansavelmente; “[...] a autogestão não é uma qualidade que um empreendimento possui ou não, é um processo em constante gestação que pode sofrer avanços, mas também retrocessos. Aprende-se o que é autogestão, praticando-a. É um processo que exige vigilância” (Lechat & Barcelos, 2008, p. 100).

O sistema de autogestão não logrará êxito se for simplificada pelo exercício da democracia nas reuniões e assembleias. A prática plena da autogestão exige o desenvolvimento cotidiano da autonomia de seus membros, de forma que se sintam responsáveis pelo sucesso da organização.

As pesquisas sobre práticas autogestionárias cumprem um importante papel no preenchimento de uma lacuna na área de gestão organizacional, resultante da predominância de sistemas produtivos heterogestionários, que contribuem para a construção social de uma estrutura hierárquica e burocrática da sociedade e reproduz as relações de poder e exploração, por meio das práticas de divisão do trabalho, captura da subjetividade (Antunes & Alves, 2004) e envolvimento cooptado (Bernardo, 2009) do trabalhador. Assim, as organizações autogestionárias são empreendidas em um ambiente onde não há trabalhadores capacitados e modelos de gestão

desenvolvidos que atendam à complexidade da tarefa de se construir um novo formato de organização e novos tipos de relações sociais.

A falta de preparo dos trabalhadores para atuarem em organizações autogestionárias pode ser verificada pela dificuldade dos mesmos na realização de atividades administrativas. O baixo número de cooperados que se sente capaz de atuar na administração impede a efetivação da prática dos rodízios dos cargos nesta área (Chiariello & Eid, 2014, 2015).

Outro obstáculo enfrentado por estas organizações é o uso de instrumentos de gestão projetados para ambientes hierárquicos e que, portanto, acabam por reproduzir práticas centralizadoras em um ambiente que deveria ser autogestionário (Barbieri & Rufino, 2007).

Nesse cenário, as cooperativas formam-se imbuídas pela dialógica da estrutura autogestionária-heterogestionária, pois, por um lado, buscam por princípio uma lógica interna igualitária e democrática; por outro, operam em um ambiente capitalista – por vezes, confundindo-se com empresas convencionais do mercado no cenário concorrencial (Gaiger, 2013) – que prioriza a eficiência econômica e práticas hierárquicas-centralizadoras.

2.3 Os dilemas do trabalho em cooperativas

As implicações das configurações provenientes do paradigma cooperativo trazem consigo diversos dilemas. Os trabalhos de Lima (2004, 2006, 2008, 2010) colocam em foco as dificuldades inerentes a uma proposta coletivista no capitalismo e a discussão do que se propõe em relação à dialética autonomia-subordinação e a formação de identidades e projetos sociais.

Segundo Lima (2006), uma preocupação comum tem norteado todas cooperativas: a busca de inserção num mercado competitivo e sua adequação gerencial, tecnológica e de custos a ele. De acordo com o autor, mesmo quando vinculadas a propostas de uma economia mais justa e solidária, a questão do mercado se impõe.

É preciso que a cooperativa alcance os níveis de produtividade e competitividade demandados pelo mercado, o que pode comprometer sua proposta em termos de gestão autônoma e democrática (Lima, 2010). Dessa forma, a discussão sobre o trabalho em cooperativas implica a discussão não apenas dos condicionamentos políticos e ideológicos do contexto que as circunscreve, mas também de elementos de sua viabilização, i.e., a (auto)gestão como forma de permanência no mercado.

Para sobreviverem e se apresentarem como modelos replicáveis, as cooperativas necessitam demonstrar viabilidade, o que pressupõe a adoção de modelos empresariais competitivos (Lima, 2008, 2010). Assim, o dilema enfrentado pelas cooperativas está na viabilidade de manter uma organização autogestionária inserida em um mercado capitalista, mantendo-a com princípios não capitalistas e solidários e, com isso, a viabilidade de uma economia solidária, plural e democrática nesse sistema (Lima, 2010).

As cooperativas representariam a superação capitalista, no sentido de que representariam empresas socialistas, igualitárias, democráticas, sem divisões de classe. Contudo, conforme observa Lima (2010, p. 185), “[...] a democracia na empresa é algo complexo, tal como demonstram as formas de degenerescência comum das cooperativas que se integram ao mercado capitalista, deixando de lado a perspectiva autogestionária, ou pelo menos, perdendo sua importância”.

Associada a esse dilema, estão a dialética autonomia-subordinação e a formação de identidades e projetos sociais. Uma organização autogestionária manifesta:

(...) por um lado, uma maior participação dos trabalhadores nas decisões e, consequentemente, maior democratização das relações de trabalho; por outro, na autonomia relativa no processo de trabalho, determinado, em grande medida, pela empresa contratante dos serviços, que estabelece como o trabalho deve ser realizado (Lima, 2008, p. 212).

Essa dialética se reflete no grau de adesão aos princípios da autogestão e na satisfação dos trabalhadores com o trabalho nas cooperativas, assim como na percepção acerca da situação

proprietário-gestor-trabalhador ante as experiências anteriores de trabalho assalariado (Lima, 2008, p. 213).

A adoção de um paradigma cooperativo vai além de uma mudança nas formas de organização de produção; afeta também “a percepção do trabalho, dos valores a ele vinculados, do seu caráter coletivo e de suas possibilidades enquanto formadores de identidades e projetos sociais” (Lima, 2010, p. 159).

Nas cooperativas de trabalhadores, mantém-se uma percepção da condição de trabalhador, mais do que a de trabalhador-proprietário. Nestas, a propriedade coletiva é secundarizada pela percepção do trabalho coletivo como produto final e, com isso, tem-se uma reprodução da cultura do assalariamento, com incompreensões acerca do caráter diferenciado do empreendimento cooperativo. Em situações nas quais a percepção da condição de trabalhador proprietário é mais forte, nota-se maior propensão de uma compreensão do negócio e uma desvinculação com a noção de trabalhador assalariado (Lima, 2010, p. 190).

3 MÉTODO DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa utilizada foi a etnografia, que possui como pressuposto fundamental a interação direta com as pessoas em seu cotidiano, o que permite uma melhor compreensão das suas concepções, práticas, motivações e comportamentos (Chizotti, 2014). Além disso, a abordagem etnográfica permite compreender o conhecimento internalizado nas pessoas (Willis & Trondman, 2000), assim como possibilita detalhar os processos de compartilhamento desses conhecimentos (Ipe, 2003), o que a torna adequada para este estudo.

De acordo com Marcon e Soriano-Sierra (2017), são características/métodos básicos da pesquisa etnográfica: observação participante; estudo de campo; estudo de pequenos grupos relativamente homogêneos e limitados geograficamente e descrição interpretativa da cultura.

A observação participante, conforme Cavedon (2008), é um dos métodos de pesquisa mais legítimos que compõem o processo de elaboração do relato etnográfico, pois permite a obtenção de dados em profundidade. Na observação participante ocorre a inversão do saber entre o cientista e o observado: a inserção do pesquisador no ambiente natural do observado faz com que o primeiro se torne aprendiz do segundo. Desse modo, o pesquisador deve aprender a trabalhar como os outros trabalham; aprender a se comunicar como os outros se comunicam; participar das atividades de lazer; e sentir as dores e dificuldades comuns do cotidiano dos seus observados, engajando-se o suficiente para ser aceito no grupo e assim poder compreender efetivamente o meio que está inserido (Serva & Jaime Júnior, 1995).

A observação participante foi realizada por meio da inserção de um dos pesquisadores como trabalhador da cooperativa estudada, desempenhando funções de um “cooperado operário”. Esta etapa da pesquisa ocorreu nos meses de setembro, outubro e novembro de 2015, e março, abril e outubro de 2016, período em que o pesquisador em questão trabalhou em média dois dias por mês em turnos de seis a oito horas.

Além da percepção de toda a carga de trabalho de um cooperado, a observação participante permitiu a vivência das atividades/comportamentos durante o horário de almoço e as pausas para o café, períodos em que o pesquisador realizou as mesmas atividades, como comer e descansar, junto aos demais cooperados.

As experiências vivenciadas durante a observação participante foram gravadas em áudio diariamente logo após o término do trabalho. A técnica da gravação foi empregada buscando-se ir além da descrição das experiências vivenciadas em determinado dia; buscou-se também transmitir as emoções e os significados presentes nas atividades. É importante destacar que a estratégia de realizar os registros em áudio após o final do turno, e não portar nenhum equipamento durante o trabalho, visaram evitar desconfiança e distanciamento entre o pesquisador e os demais cooperados.

Os áudios foram transcritos para um diário de campo também com frequência diária, sempre um dia após o trabalho desempenhado na cooperativa. Este intervalo de tempo entre o registro em áudio e a transcrição para o diário de campo tinha como propósito permitir ao pesquisador se

distanciar da carga emotiva carregada durante o dia trabalhado e para que, ao analisar o áudio carregado de emoções, conseguisse refletir sobre a função que ocupava no processo produtivo e as dificuldades enfrentadas, estabelecendo um diálogo entre os achados empíricos e a teoria corrente.

A triangulação dos dados foi realizada por meio de: entrevistas com os membros da cooperativa; fotografias do galpão da produção, dos cooperados durante o trabalho e dos ambientes de descanso e alimentação; análise de documentos da cooperativa (e.g., panfletos, contabilização dos valores da hora trabalhada), dos comunicados nos murais para os cooperados; e análise de documentos e informações disponíveis no *site* da prefeitura local.

Foram empregadas duas técnicas de entrevistas. A entrevista por pauta possibilitou ao entrevistado(a) falar livremente, cabendo ao entrevistador intervir quando a fala se afastasse do objetivo buscado. Essa técnica foi utilizada em situações formais, quando explicitada a relação e o objetivo do encontro entre entrevistador e entrevistado. As entrevistas por pauta foram realizadas com o gestor responsável pela administração financeira da cooperativa, coordenadores e líderes de produção. Os objetivos envolveram obter dados sobre as primeiras informações a respeito da organização; desenvolver relação com os líderes; obter permissão e apoio ao estudo etnográfico; coletar dados sobre as visões do gestor a respeito da cooperativa.

Já a entrevista informal, que carrega em si o objetivo de coleta de dados (Gil, 2008), foi utilizada ao longo dos seis meses da etnografia, em momentos oportunos identificados pelo pesquisador. Tal escolha visou obter dados que não eram revelados em situações formais de entrevista, ao mesmo tempo em que permitiu relacionar as falas ao trabalho diário dos cooperados. As entrevistas informais se confundem com a própria observação participante, uma vez que dependiam do local de trabalho do pesquisador no processo produtivo ser o mesmo ou próximo ao do cooperado que se desejava entrevistar. Assim, as entrevistas informais ocorreram com frequência diária, várias vezes ao dia e em alguns casos mais de uma vez com o mesmo cooperado, à medida que o pesquisador mudava de atividade no processo produtivo.

A construção do relato etnográfico se deu a partir da releitura do diário de campo, de onde foram extraídos trechos-chave, articulando-se, também, na realização da discussão, fotografias e informações obtidas por meio das entrevistas e da análise documental. A experiência etnográfica é descrita detalhadamente nas seções subsequentes.

4 RESULTADOS

Os resultados obtidos e a discussão estão organizados da seguinte maneira: caracterização e formação da cooperativa, onde são tratadas questões referentes ao histórico da organização, práticas e políticas de gestão da produção e de recursos humanos e processos de socialização e comunicação; e experiência etnográfica, que discute aspectos relacionados à organização do trabalho, politecnia, flexibilidade e precarização do trabalho.

4.1 Caracterização e formação da cooperativa

A pesquisa foi realizada na Central de Reciclagem de Sorocaba (CRS), que congrega as cooperativas Catares, Ecoeso e Reviver. Tais cooperativas tiveram históricos de criação distintos e suas operações foram unificadas após a concessão pela prefeitura de um galpão para que os cooperados de ambas trabalhassem juntos na coleta seletiva da cidade.

Juridicamente, a CRS consiste em uma cooperativa de segundo grau, uma vez que há diferentes presidentes para cada cooperativa. Porém, do ponto de vista operacional, não há distinção entre as atividades dos cooperados.

Em estudo recente, Franco et al. (2017) investigaram a cultura organizacional da CRS e sistematizaram dados que contribuem para sua caracterização (Figura 1):

Característica	Descrição
Histórico da organização	<ul style="list-style-type: none">• Ecoeso (Cooperativa de Empoderamento Social): surgiu a partir de uma ONG que buscava a proteção de crianças carentes vulneráveis ao tráfico de drogas e à exploração sexual, de modo a oferecer uma opção de renda às famílias assistidas• Catares (Cooperativa de Trabalho dos Catadores de Material Reaproveitável de Sorocaba): tem como mantenedora a Universidade de Sorocaba (Uniso) em parceria com a prefeitura municipal• Reviver (Núcleo de Reciclagem de Sorocaba): iniciativa conjunta de uma instituição religiosa local, do Centro de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento, Emprego e Cidadania e de outra cooperativa (Coreso)
Gestão da produção	<ul style="list-style-type: none">• Foram coletadas, em 2012, 2.400 toneladas de material, o que corresponde a 3.200 kg/mês por associado, resultando em uma remuneração mensal média de R\$ 1.200• A equipe conta com profissionais experientes encarregados da gestão das cooperativas, que inclusive aplicam técnicas de redução de desperdícios de material, tempo e movimentação, somadas ao uso de recursos como esteiras motorizadas e bancadas desenvolvidas especialmente para o processo de separação• A razão entre o número de mulheres e o número de homens é igual a nove
Políticas de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">• Modelo de remuneração igualitária baseado no número de horas trabalhadas• Ainda que não haja distinção salarial, é possível ascender dentro da cooperativa (líder de equipe, escritório, etc)• Disponibilização de capacitação (e.g., recursos humanos, segurança do trabalho) e assistência (e.g., social, psicológica)
Processo de socialização	<ul style="list-style-type: none">• Treinamentos: conceitos relacionados aos sistemas cooperativistas• Assembleias: autonomia para estabelecer regras de destinação do lucro e investimentos• Valorização do trabalho: uso do termo "agente ambiental", evitando-se outros como "catadores de lixo", "catadores de reciclados", "catadores de rua", "carrilheiros", etc
Processo de comunicação	<ul style="list-style-type: none">• Uso de vocabulário simples e de fácil compreensão• Preferência à comunicação verbal, devido a dificuldade de leitura de grande parte dos cooperados• Escolha de um líder para tratar de assuntos mais complexos

Figura 1 . Características da Central de Reciclagem de Sorocaba

Fonte: Elaborado a partir de Franco et al. (2017)

No início das atividades pós-unificação espacial da operação, todos os cooperados receberam camisetas que os identificavam como membros da CRS, porém a grande maioria optou por usar camisetas antigas referentes à cooperativa que pertenciam (Catares, Ecoeso ou Reviver). Tal fato evidenciou a existência de uma fragmentação do coletivo dos trabalhadores, mesmo que apenas simbólica, uma vez que não se refletia na operação, ou seja, todos os trabalhadores eram iguais perante o trabalho.

Após um período de, aproximadamente, cinco anos da fundação da CRS, os cooperados deram início ao processo de troca das camisetas das antigas cooperativas pelas novas, o que acarretou a construção de uma identidade comum, simultaneamente à difusão das fronteiras dos grupos informais delimitados fisicamente pelas vestimentas.

4.2 A experiência etnográfica

Fazer uma etnografia significa adentrar em uma comunidade sem ser convidado, onde o pesquisador precisa se esforçar para fazer parte de um grupo, consciente de que nunca será aceito como um membro igual aos demais.

Os primeiros contatos com a cooperativa foram intermediados pelo gestor, que concedeu entrevistas no escritório e conduziu visitas ao processo de produção da cooperativa. Com a permissão do gestor, realizou-se a apresentação do pesquisador à coordenadora, assim como os objetivos da pesquisa, colocando a equipe de pesquisa totalmente à disposição para sanar quaisquer dúvidas.

Conforme Cavedon (2008), se o etnógrafo for apresentado ao grupo por um membro hierarquicamente superior, a aceitação do mesmo pelo grupo pode ser prejudicada. Em vista disso, o pesquisador apresentou-se aos demais cooperados sem o intermédio do gestor e da coordenadora,

decisão que foi importante para diminuir a percepção de distância e as desconfianças quanto à realização da pesquisa.

O planejamento do trabalho de campo também envolveu outras estratégias, tais como o uso de roupas semelhantes às dos cooperados, geralmente sujas e resgadas; o cuidado em não portar nenhum equipamento de registro; e a garantia de alimentação igual aos demais.

De acordo com Serva & Jaime Júnior (1995), é crucial que o etnógrafo se engaje como trabalhador o suficiente para ser aceito pelo grupo para, desse modo, possibilitar o entendimento da dinâmica real do trabalho. Nesse sentido, apesar do esforço em trabalhar e comportar-se igual aos cooperados, houve, por parte do pesquisador, uma sensação constante de que estava sendo testado e/ou julgado. Por meio da convivência e de conversas informais com os cooperados, identificou-se um comportamento comum e valorizado pelo grupo: “não demonstrar fraqueza (física e mental) diante de nenhuma tarefa”, conforme relatado por um dos cooperados. Este achado pode estar relacionado ao “sentimento de dono” que a cooperativa busca desenvolver em seus membros (Franco et al., 2017). Além disso, o sistema igualitário de remuneração faz com que haja uma constante fiscalização sobre o trabalho do outro.

Ao examinar os escritos do diário de campo, é possível compreender melhor os fatores complementares e conflitivos do duplo papel de pesquisador e trabalhador:

(...) o meu papel de trabalhador da cooperativa é me empenhar em toda atividade que realizava para poder ser um membro útil na organização. Já o meu papel como pesquisador é coletar o maior número possível de dados relacionados a autogestão da cooperativa e, para isso, devo estar presente como trabalhador nas mais diversas atividades, para ter uma vivência ampla e uma visão mais abrangente possível da prática da autogestão.

O papel de trabalhador e pesquisador está intimamente ligado (...) quando me dedico ao trabalho, me torno um membro útil para a organização, mudando a visão dos outros membros sobre mim, passando a ser reconhecido como trabalhador e não mais como pesquisador. Quando sou visto como trabalhador, os outros cooperados começam a se comportar mais naturalmente na minha presença, reduzindo o viés comportamental do objeto de estudo. Portanto, meu engajamento como trabalhador torna a coleta de dados como pesquisador mais fiel à realidade.

Mas em contrapartida, quando me dedico muito ao trabalho como cooperado, acabo me esquecendo de que sou pesquisador (...) quando estou realizando determinada atividade, deixo de coletar os dados, pois estou concentrado naquela atividade (Diário de campo, 17 de outubro de 2016).

Assim, a experiência etnográfica consistiu em oscilar entre a postura de pesquisador e a de trabalhador, ora vivenciando intensamente o cotidiano do trabalho na cooperativa, ora buscando coletar dados com certo distanciamento; porém, sempre buscando colocar em favor da pesquisa tanto os aspectos complementares como os conflitivos do duplo papel proporcionado pelo método de pesquisa.

4.2.1 Organização do trabalho na cooperativa

Durante o período da pesquisa, trabalhavam na cooperativa em torno de 60 a 70 cooperados. Essa variação é devida à alta rotatividade de entrada e saída dos membros. Os cooperados se dividiam entre as funções de administração, coordenação da produção, coleta, triagem, prensagem e venda dos materiais recicláveis. A equipe ainda era composta por cinco motoristas terceirizados que atuavam na condução dos veículos de coleta que não eram de propriedade da cooperativa.

O trabalho de um dos cooperados tinha características singulares. Atuando como gestor da cooperativa, o trabalho era realizado em troca de uma bolsa concedida pela sua universidade. As tarefas administrativas da cooperativa eram de sua responsabilidade, sendo as principais: elaborar a folha de pagamento e negociar a venda dos materiais com os clientes.

De acordo com o funcionário, à época na iminência do término do recebimento da bolsa, sua preocupação era capacitar os cooperados a desempenharem as tarefas administrativas, dada a

incerteza da sua continuidade. Apesar do seu esforço, a cooperativa não conseguiu tornar-se autossuficiente administrativamente. Dessa forma, após se graduar, o funcionário passou a ser remunerado pela cooperativa para continuar exercendo a função de gestor.

Durante o período da pesquisa, foi possível presenciar o funcionamento do processo de ascensão. Com base na observação do trabalho cotidiano, o gestor promoveu uma das cooperadas para a função de assistente administrativa devido à sua aptidão em assumir atividades/posições de liderança. Ainda foi possível observar o retorno desta cooperada às funções normais dos demais cooperados, decisão motivada por aspectos relativos às necessidades da produção.

A cooperativa possui, no total, sete motoristas, dos quais dois são cooperados e dirigem os caminhões que são propriedade da cooperativa (cedidos pela prefeitura). Os outros cinco motoristas são funcionários terceirizados de duas empresas de construção civil que ganharam a licitação para fornecer caminhões especializados em coleta seletiva (caminhões baús com uma cabine extra para transportar os cooperados) e motoristas para conduzi-los. Dessa forma, a prefeitura é responsável por arcar com os custos desta parte da operação.

Todos os cooperados são remunerados igualmente proporcionalmente à quantidade de horas trabalhadas. Em consulta aos documentos da CRS, a remuneração por hora trabalhada variou entre R\$ 7,00 e R\$ 8,00 durante o período da pesquisa.

O processo de trabalho é dividido, basicamente, em cinco etapas: coleta dos materiais na rua; triagem ou separação dos materiais no galpão; prensagem dos materiais no galpão; organização do galpão; e administração da cooperativa (o que inclui a venda dos materiais). A figura 2 detalha as atividades realizadas em cada etapa:

Local de trabalho	Etapas	Atividade	Responsável	Número de trabalhadores
Rua	Coleta dos materiais	Organização dos <i>bags</i> dentro do baú do caminhão	Cooperado	12
		Pré-triagem dos materiais dentro do baú do caminhão		
		Coleta dos materiais na rua	Cooperado	12
		Condução do caminhão	Cooperado ou Terceirizado	7
Galpão	Triagem dos materiais	Movimentação dos <i>bags</i> com materiais a serem separados	Cooperado	1
		Transbordamento dos <i>bags</i> na esteira	Cooperado	2
		Separação dos materiais na esteira	Cooperado	24
		Troca dos <i>bags</i> em baixo da esteira	Cooperado	1
		Separação dos materiais metálicos	Cooperado	1
		Separação dos tipos de papéis	Cooperado	1
	Prensagem dos materiais	Prensagem dos materiais	Cooperado	2
		Transporte do fardo	Cooperado	
	Organização do galpão	Limpeza do chão do galpão	Cooperado	2
		Movimentação dos <i>bags</i> no galpão com a empilhadeira	Cooperado	1
		Coordenação os cooperados no galpão	Cooperado (Coordenador)	1
Escritório	Administração da cooperativa	Cálculo do valor da hora de trabalho, elaboração dos holerites e pagamento dos cooperados	Cooperado (Gestor)	1

Figura 2. Divisão do trabalho da cooperativa

Fonte: Elaboração própria

Na etapa de coleta, as equipes são compostas pelo motorista do caminhão, dois cooperados que coletam as sacolas nas casas/estabelecimentos e dois cooperados que trabalham dentro do baú do caminhão transbordando as sacolas coletadas nos *bags*, além de fazer uma pré-separação dos papelões e vidros.

A triagem do material é realizada com o auxílio de uma esteira de separação, localizada no galpão da cooperativa, como esquematizado na Figura 3:

Figura 3. Esteira de separação

Fonte: Elaboração própria

Os cooperados são alocados ao redor da esteira 3 e cada um fica responsável pela separação de, pelo menos, dois tipos de material nos *bags* localizados embaixo. A triagem possui várias operações de suporte: movimentação dos *bags*, troca de *bags* dos materiais separados, transbordo dos *bags* na esteira, separação dos tipos de papel e de material metálico.

A prensagem dos materiais em fardos é realizada por dois cooperados. Cada cooperado opera uma prensa, onde são transbordados os *bags* de materiais separados. Após atingir o limite do fardo, este é direcionado para o estoque onde aguarda a ordem de retirada pelo cliente.

A organização do galpão consiste na limpeza do local de trabalho, na movimentação dos *bags* com uso da empilhadeira e a coordenação dos cooperados pelo líder. Por fim, o trabalho realizado no escritório é responsabilidade do gestor, incluindo algumas tarefas, tais como negociação com clientes, cálculo do valor da hora trabalhada e pagamento dos cooperados.

4.2.2 O distanciamento entre gestão e produção

Como descrito anteriormente, a remuneração do gestor da cooperativa era proveniente, inicialmente, de bolsa concedida pela universidade. Todas as funções administrativas eram concentradas neste profissional, que mostrava preocupação em capacitar os cooperados para autogestão. Embora tenha relatado diversas ações com este fim, o gestor relatou que os próprios cooperados não desejavam realizar este tipo de atividade devido a um sentimento de “não serem capazes”, fato observado em estudos prévios neste tipo de organização (Barbieri & Rufino, 2007; Mascarenhas, 2007; Chiariello & Eid, 2013, 2014 e 2015).

Foi observado e relatado pelo próprio gestor o fato de que este não exercia influência nas atividades operacionais, sobre as quais os cooperados tinham total autonomia. Isso ocorria não apenas por princípio, mas também pelo fato de que o conhecimento sobre a operação, equipamentos e gestão da produção era detido pelos cooperados.

A separação entre as atividades de gestão e as produtivas foram ainda mais evidenciadas ao término da bolsa do gestor, uma vez que este teve que ser contratado para que a cooperativa continuasse funcionando. O cálculo da remuneração do gestor passou então a ser igual a dos demais trabalhadores (mesmo valor da hora trabalhada), diferenciando-se apenas sua jornada de trabalho.

Esse distanciamento entre gestão e produção pode ser parcialmente explicado pelo histórico da criação da cooperativa, quando a unificação espacial exigiu a criação da função do gestor, fazendo com que, desde o início, os cooperados não se preocupassem com as atividades administrativas. A cooperativa, ao separar prática e formalmente as tarefas, incorpora traços comuns às empresas heterogestionárias, marcadas pelo distanciamento entre a gestão e a produção e pela cultura do assalariamento.

4.2.3 A politécnica na gestão, coordenação e produção

De acordo com Chiariello e Eid (2015, p. 179), a politécnica aponta para a formação de trabalhadores omnilaterais que detêm os conhecimentos técnicos e científicos para a realização das atividades, bem como as ferramentas de gestão da produção. Com base nessa definição, julgou-se apropriado analisar a politécnica na perspectiva de três processos distintos: gestão, coordenação e produção.

A politécnica na gestão da organização

O distanciamento entre a gestão e a produção da cooperativa representa, em parte, a disjunção do trabalho manual e intelectual, inibindo, conseqüentemente, a politécnica.

Entre as atividades administrativas está o relacionamento com os clientes, incluindo a venda do material. Os clientes da cooperativa são os atravessadores, empresas que compram os materiais de cooperativas de reciclagem para vender às indústrias recicladoras. Eventualmente, pode ocorrer mudança do cliente em relação a um ou mais materiais. Esta mudança pode acarretar em novas exigências/especificações, o que, por sua vez, altera o processo de trabalho dos cooperados (e.g., novas formas de separar, mudança de ritmo, etc). Como apontado por Santos et al. (2016, p. 98) “[...] os requisitos dos compradores são convertidos em modos operatórios, de forma a atender as necessidades de ambas as partes”.

O gestor, embora tome decisões buscando preferencialmente conservar os mesmos clientes, baseia-se em indicadores econômicos. Assim, no caso de encontrar propostas mais vantajosas do ponto de vista financeiro, o gestor decide sem consultar os demais cooperados, uma vez que estes não participam – e não querem participar – da gestão, ainda que possam afetar diretamente sua rotina de trabalho.

A politécnica na gestão, portanto, conforme a visão de Chiariello e Eid (2015), não foi verificada no caso estudado. Ocorre na cooperativa, por vontade dos próprios cooperados, um distanciamento formal e prático dos conhecimentos técnicos relacionados à administração da cooperativa (trabalho intelectual) e à operação da produção em si (trabalho manual).

A politécnica na coordenação dos cooperados

A coordenadora é responsável pela organização e pelo gerenciamento dos cooperados dentro do galpão da cooperativa e nos caminhões de coleta. Entre suas atividades, está a alocação dos cooperados em seus postos de trabalho. Assim, o trabalho do etnógrafo foi designado por esta profissional.

É baixa a frequência de troca de função dos cooperados e não há uma política de rodízio. Contudo, a cooperativa apresenta um alto fluxo de entrada/saída de trabalhadores e um alto índice de absenteísmo, o que exige da coordenadora um remanejamento diário das alocações dos postos de trabalho.

A existência da função de coordenação remete à estrutura hierárquica de empresas tipicamente heterogestionária. Verificou-se que a cooperativa como um todo desconhece os conceitos e as práticas relacionadas à autogestão, contribuindo para que sejam reproduzidas as práticas de gerenciamento comuns às empresas de mercado (Barbieri & Rufino, 2007).

As entrevistas com os cooperados que ocupam tais funções de gestão/coordenação revelaram que a escolha de centralizar tais atividades não foi mera reprodução inconsciente de práticas de gestão heterogestionárias; tal decisão foi tomada visando maior flexibilidade e rapidez de resposta aos problemas de alocação de postos de trabalho e, por consequência, aumento da eficiência econômica. A cooperativa, por estar inserida na lógica do mercado capitalista, deve operar com eficiência econômica para atender as exigências do mercado e gerar renda para os seus cooperados. Como assinalado por Barbieri e Rufino (2007), Lima (2010) e Chiariello e Eid (2014), a cooperativa busca manter uma lógica interna solidária e coletiva na hegemonia do mercado capitalista.

Assim, a redução da politecnia também se dá na perspectiva da coordenação da produção, uma vez que a alocação dos postos de trabalho não é controlada pelos próprios trabalhadores. Em termos de autonomia, portanto, pode-se dizer que o trabalho da cooperativa está mais próximo dos grupos enriquecidos em comparação aos grupos semiautônomos (Marx, 2010).

A politecnia na produção

Na perspectiva da produção, verifica-se que a politecnia está mais presente. Os cooperados detêm o conhecimento sobre todas as etapas do processo produtivo de coleta, triagem e prensagem dos materiais. Alterações no arranjo produtivo, por exemplo, só podem ser realizadas pelos cooperados que possuem total autonomia para tal. O gestor e a coordenadora podem opinar, porém nitidamente possuem menos conhecimento do que os trabalhadores e não diminuem a autonomia destes no processo decisório.

Diversas são as decisões sobre a operação que os cooperados estão aptos a tomar. No processo de triagem, por exemplo, existem alguns fatores complicadores. Boa parte do material coletado vem em sacolas amarradas umas nas outras, o que dificulta o trabalho de separação. Diante disso, os cooperados incluíram uma etapa a mais no processo, que consistia em “rasgar as sacolas” antes que entrassem na esteira (ver Figura 3).

Cada abertura da esteira está conectada a um *bag* de determinado tipo de material. A ordem de coleta foi determinada pelos próprios cooperados com base no critério de maior volume de material. Ao final do transporte pela esteira inclinada, os materiais sofrem uma queda de um metro até a terceira esteira, ocorrendo, muitas vezes, a quebra de vidros. Para resolver o problema, os cooperados estabeleceram um posto de trabalho, no solo, no início da esteira, onde um membro é responsável pela separação dos vidros.

A esteira em si também recebeu adaptações por parte dos cooperados. Foi construída uma canaleta a fim de evitar que os materiais caíssem pela ação do vento. Foi acoplado também um dispositivo (chapa de madeira) para impedir a queda dos materiais enquanto o *bag* era trocado.

Todas essas mudanças, tanto no processo como nos equipamentos de trabalho, evidenciam um processo de aprendizagem coletivo e constante, de onde emergem ideias e melhorias operacionalizadas pelos próprios trabalhadores com total autonomia. O processo de diagnóstico do problema e proposição e implementação da solução, ao ser realizado pelo mesmo grupo de cooperados, representa a união entre a concepção e a execução do trabalho, configurando-se a prática da politecnia na produção.

A propriedade coletiva dos meios de produção por parte de todos, faz com que os trabalhadores enxerguem com mais clareza a relação entre a eficiência produtiva e a divisão igualitária dos lucros; motiva-os a articular seus saberes em busca de melhoria contínua do processo, tornando-se uma prática cotidiana da autogestão e conscientizando os trabalhadores de que são os reais responsáveis pelo sucesso do empreendimento (Franco et al., 2017).

4.2.4 Flexibilidade na alocação de postos e precarização do trabalho

A cooperativa não possui uma política de estímulo ao rodízio de tarefas. As entrevistas realizadas junto à coordenadora e os cooperados, associadas à observação participante, revelaram uma grande resistência à ideia de troca frequente de postos de trabalho. Alguns motivos que tornam esta mudança inviável são: saída/ausência de cooperado(s) e descontentamento, falta de adaptação ou ineficiência do cooperado na função.

A gente tem que dar prioridade para a rua né, porque quando o material tá no galpão o nosso dinheiro tá garantido, mas o material vem da rua, então não pode faltar gente pra pegar esse material, se precisar eu tiro gente da esteira e da prensa para por na rua, porque a esteira pode funcionar com menos cooperados, porque um cobre o buraco do outro, mas a rua não (Entrevista com a coordenadora, Diário de campo, 27 de outubro de 2016).

Durante uma conversa no horário de almoço, uma cooperada relatou que estava se cortando muito em um buraco na esteira e pediu para a coordenadora trocá-la de posição na esteira (Diário de campo, 7 de abril de 2016).

(...) um cooperado mostrou-se muito insatisfeito quando foi solicitado que ele deixasse a função de prensista para trabalhar no final da esteira, trocando o *bag* dos materiais que não são considerados recicláveis e são rejeitados (Diário de campo, 7 de abril de 2016).

Os casos da cooperada que solicitou a mudança de posto por conta de machucados e do cooperado que trabalhava na prensa exemplificam certa diferenciação nas condições e carga de trabalho na cooperativa. Em comparação, por exemplo, ao trabalho do cooperado no escritório, este apresenta condições melhores de limpeza, acesso a facilidades, tal como sanitário, não há contato com equipamentos cortantes e a tarefa apresenta menor nível de repetição.

Os trabalhos de operação da empilhadeira, prensagem e pré-separação de materiais metálicos e tipos de papéis, apresentam condições moderadas. O trabalho de coleta dos materiais na rua apresenta condições mais precárias. A atividade exige enorme esforço físico (i.e., andar, correr, levantar e carregar sacos), sendo o ritmo de trabalho controlado pelo motorista do caminhão. Contudo, a atividade com as piores condições é a de separação dos materiais na esteira, pois o cooperado fica em contato direto e constante com o material, onde há mau odor, além de realizar movimentos extremamente repetitivos e ter seu ritmo controlado pela velocidade da esteira.

A designação de funções na cooperativa está relacionada à capacidade física e técnica do cooperado. Pode-se inferir, portanto, que os postos com melhores condições de trabalho são alocados aos trabalhadores de maior nível de conhecimento técnico e/ou administrativo; os postos que apresentam condições intermediárias passam a ser ocupados por trabalhadores que possuem mais força física para desempenhá-los; enquanto os postos de separação na esteira são alocados aos cooperados que não possuem habilidades técnicas e física para exercer as funções anteriores. Observou-se que boa parte dos trabalhadores da esteira é composta de mulheres de idade mais avançada ou gestantes.

A inexistência de uma política bem definida de rodízio de funções em conjunto com as diferenças nas condições de trabalho pode gerar e sustentar uma estrutura organizacional formada por relações assimétricas de poder (Chiariello & Eid, 2013). A especialização do trabalho contribui para a estagnação dos cooperados nos postos de trabalho, criando vínculos entre os cooperados que trabalham juntos, mas também, criando uma separação da organização em diversos grupos informais. Por um lado, tais grupos criam vínculos sociais importantes para o bem-estar dos trabalhadores; por outro, tais laços ficam restritos a pequenos grupos.

Uma política de rodízio de funções poderia trazer benefícios, tais como a diminuição do atrito entre a coordenadora (responsável pela alocação) e os cooperados (no caso de não quererem mudar de posto). Além disso, a experiência de trabalhar em outras funções, dentro dos limites físicos das pessoas, poderia contribuir para a sensibilização do cooperado em relação às condições do trabalho do outro.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O impulso ao surgimento do paradigma cooperativo partiu da necessidade de revitalização de práticas associativas, cooperativas e solidárias, aliado ao desempenho econômico, que fornecessem aos trabalhadores excluídos da lógica capitalista uma alternativa de renda (Gaiger, 2013, 2015).

Nesse contexto, a discussão sobre as práticas e os conceitos relacionados à autogestão e à organização do trabalho identificadas na cooperativa de reciclagem podem ser posicionadas em relação às dificuldades inerentes a uma proposta coletivista no capitalismo e ao que se propôs na literatura em relação à dialética autonomia-subordinação e a formação de identidades e projetos sociais.

Lima (2008) observa que, para os trabalhadores, a cooperativa significa um “emprego” com diferenças substantivas em relação a uma empresa comum quanto à hierarquia, colaboração e organização do trabalho, embora sem rupturas radicais. Para os trabalhadores e para as cooperativas, permanece o dilema, nem sempre explícito, da gestão coletiva *versus* integração no mercado (Pires & Lima, 2017).

Nesse sentido, o principal aspecto condizente com organizações autogestionárias identificado na cooperativa estudada foi a total autonomia para realizar mudanças no processo produtivo, o que envolve reorganização do arranjo físico, alterações no equipamento e inclusão de operação no processo – o que resulta em um alto nível de politecnia na produção. Todas essas ações podem ser tomadas pelos próprios trabalhadores que detêm o conhecimento sobre todo o processo de produção.

Por outro lado, diversas foram as características identificadas que se assemelham às aquelas relacionadas a empresas tipicamente heterogestionárias: o distanciamento entre gestão e produção, o que é refletido na concentração das atividades administrativas e de coordenação em apenas dois funcionários; o baixo nível de politecnia na perspectiva da gestão da organização e da coordenação dos membros, retirando parte do controle sobre o trabalho (e.g., alocação dos postos de trabalho); e a precarização do trabalho, que envolvem condições ruins de trabalho, assim como diversas variabilidades e questões de segurança.

A propriedade coletiva dos meios de produção e a divisão igualitária dos lucros contribuíram para que os trabalhadores percebessem a si mesmos como responsáveis pelo sucesso do próprio empreendimento. Por outro lado, devido à falta de rotatividade dos postos de trabalho, principalmente o cargo de gestor, a autogestão fica restrita ao processo produtivo. A divisão do trabalho permanece, e a gestão tende a permanecer separada da execução.

É possível recuperar aqui a discussão apresentada por Lima (2010) e Pires e Lima (2017) sobre a *viabilidade* de manter princípios não capitalistas e solidários em uma organização autogestionária inserida em um mercado capitalista, e, com isso, a viabilidade de uma economia solidária, plural e democrática dentro desse sistema. No caso estudado, a organização do trabalho continua hierarquizada e os líderes (i.e., gestor, coordenadores) decidem efetivamente o dia a dia da produção. Alguns fatores, tais como o baixo nível de formação escolar e conhecimento técnico dos membros; a pressão por desempenho exercida pelo ambiente concorrencial capitalista em que está inserida; e a reprodução (ora consciente, ora inconsciente) de ferramentas e discursos de gestão tipicamente utilizados em empresas de mercado, contribuem para que a cooperativa tenha que dobrar seus esforços para conciliar aspectos da dialógica autogestionária-heterogestionária.

Conforme apontado por Barreto e De Paula (2009), confirmou-se a dificuldade dessa mudança de postura, que se dá inicialmente pelo desconhecimento da proposta e é agravada pela falta de interesse. Mesmo quando são oferecidos cursos de cooperativismo aos trabalhadores, raramente seus princípios e propostas são assimilados. Em grande medida, os trabalhadores continuam agindo como empregados e nem sempre percebem a diferença da cooperativa e da empresa com o patrão (Lima, 2004).

Outra questão envolve a dialética autonomia-subordinação (Lima, 2008). Em grande medida, a subordinação das cooperativas ao mercado competitivo compromete sua autonomia pelas necessidades de adequação de padrões produtivos e formas de organização do trabalho similares a empresas regulares como forma de sobrevivência.

A cooperativa estudada é obrigada a vender os materiais coletados a preços ditados pelo mercado e sofrem por não conseguir, na maioria das vezes, vender diretamente para as indústrias recicladoras (sobre os chamados “atravessadores”, ver Simões, 2012). A impossibilidade da venda direta está relacionada à grande quantidade requerida por essas empresas e à falta de capital de giro suficiente para pagar os cooperados enquanto estocam os materiais (Aquino, Castilho Jr., & Pires, 2009; Santos, 2012; Souza, Paula, & Souza-Pinto, 2012; Demajorovic, Caires, Gonçalves, & Silva, 2014).

Em geral, a necessidade da venda para intermediários é compartilhada por todas as cooperativas de coleta seletiva da rede (Franco et al., 2017). Entretanto, essa dificuldade poderia ser eliminada se as cooperativas se organizassem *em rede* (Aquino et al., 2009; Santos, 2012). É possível, assim, ampliar o debate sobre a necessidade de o trabalho cooperativo ultrapassar o limite físico da cooperativa, isto é, ele não deve ficar confinado ao processo produtivo, mas ser ampliado para toda a cadeia de logística reversa (Lemos & Vieira, 2016; Sigahi et al., 2016).

O princípio da recursividade organizacional, enunciado por Morin (2015, p. 74), agrega a essa discussão.

Um processo recursivo é um processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores do que os produz. Temos o exemplo do indivíduo, da espécie e da reprodução. Nós, indivíduos, somos produtores de um processo de reprodução que é anterior a nós. Mas uma vez que somos produtos, nos tornamos os produtores do processo que vai continuar. Essa ideia é válida também sociologicamente. A sociedade é produzida pelas interações entre indivíduos, mas a sociedade, uma vez produzida, retroage sobre os indivíduos e os produz (...). Ou seja, os indivíduos produzem a sociedade que produz os indivíduos. Somos ao mesmo tempo produtos e produtores.

O debate sobre a dialógica autogestionária-heterogestionária, a dialética autonomia-subordinação e a formação de identidades e projetos sociais, é beneficiado por pela ideia recursiva, pois ela representa uma ruptura com a ideia linear de causa/efeito, de produto/produtor, de estrutura/superestrutura, já que tudo o que é produzido volta-se sobre o que o produz num ciclo ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor (Morin, 2015). A organização do trabalho produz e é produzida pela cooperativa. Esta, por sua vez, produz e é produzida pela *rede* de cooperativas e, em maior grau, pela sociedade capitalista que a circunscreve. Seria necessário que se retomasse, então, o ciclo em que os indivíduos produzem a sociedade que produz os indivíduos.

Os trabalhadores, quando decidem participar de uma cooperativa de coleta seletiva, não o fazem por questões ambientais, mas sim por identificarem uma alternativa de renda para uma parcela da sociedade excluída dos empregos assalariados (Lima, 2008; Santos, 2012; Souza et al., 2012); uma possibilidade, uma alternativa não capitalista para uma outra sociedade justa e solidária (Singer, 1998). Porém, quando o trabalhador se torna um cooperado, ele se abstém dos direitos trabalhistas como férias remuneradas e décimo terceiro. Identifica-se aqui uma expressão da dialógica autogestionária-heterogestionária: a cooperativa configura-se como uma organização que sustenta o regime de acumulação flexível, pois absorve os trabalhadores excluídos do emprego formal, ao mesmo tempo em que os prendem em práticas de trabalho que caminham no sentido contrário aos benefícios trabalhistas (Bortoli, 2009).

Como observa Lima (2008), o estudo de experiências concretas, longe de responder a todas as questões propostas, permite recuperar o caráter contraditório e diverso presente nos processos de mudança social no qual o trabalho é repensado enquanto elemento definidor de identidades e sociabilidades. Considerando a centralidade do trabalho na formação do sujeito, no caso estudado, os dilemas do paradigma cooperativo contribuíram para a deflagração de uma dinâmica sociocultural que ora prega os princípios cooperativistas, ora prega que os trabalhadores se comportem segundo uma lógica econômica capitalista, isto é, nos termos de Pires e Lima (2017, p. 83), que “entrem para o jogo” do capitalismo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da experiência concreta da Central de Reciclagem de Sorocaba, longe de fornecer respostas definitivas para todas as questões propostas, permitiu recuperar o caráter contraditório e diverso presente nesse tipo de organização.

O que se percebe nas falas dos trabalhadores e na vivência etnográfica é que a divisão do trabalho típica de empresas heterogestionárias perdura e a gestão tende a permanecer separada da

execução. A politécnica não foi verificada no âmbito da gestão da organização e na coordenação dos cooperados. A autogestão fica restrita ao processo produtivo.

Esse trabalho oferece reflexões acerca dos dilemas do trabalho nas cooperativas. Para compreender e superar efetivamente os desafios impostos a elas, parece ser essencial adensar o debate a respeito das implicações das novas configurações do paradigma cooperativo, não apenas de uma visão instrumental, mas se aproximando mais do que se propôs em relação à dialética autonomia-subordinação e a formação de identidades e projetos sociais (Lima, 2004, 2006, 2008, 2010).

O método da etnografia mostrou-se bastante adequado ao objetivo do trabalho, pois permitiu ao pesquisador-etnógrafo compreender e vivenciar em profundidade as concepções, práticas, motivações e os comportamentos presentes no dia a dia dos cooperados. Partilha-se, aqui, da necessidade de reintegração do observador em sua observação (Morin, 2015, p. 95). Assim, foram de suma importância as estratégias e os procedimentos desenvolvidos (descritos na seção 3), com vistas a reduzir a desconfiança entre observador e observado, que envolveram desde a vestimenta, passando por comportamentos específicos, até o tipo de alimentação.

Como discutido detalhadamente em seções anteriores, foram identificados diversos aspectos complementares e conflitivos do duplo papel de pesquisador e trabalhador. Dessa maneira, o estudo apresenta uma limitação intrínseca do método. Em outras palavras, apesar do máximo esforço em atingir a imparcialidade e embasar científica, teórica e metodologicamente os argumentos aqui apresentados, a pesquisa é sensível aos valores e visão de mundo do autor (Bolis, Morioka, & Sznclwar, 2017).

Embora tenham sido aplicados diversos métodos e instrumentos de pesquisa (entrevistas, observação direta, observação participativa, análise documental), em especial, a etnografia, de maneira rigorosa, buscando enriquecer os dados coletados e de forma a permitir a triangulação dos mesmos, a realização de estudo de caso único permanece como limitação.

Estudos futuros podem estender o debate sobre a *cooperação em rede*, envolvendo os efeitos desse tipo de configuração na organização do trabalho da cooperativa e as incertezas individuais e coletivas de se organizar dessa maneira.

A pesquisa sobre o tema da autogestão e da politécnica também pode se beneficiar de uma visão complexa. Em outras palavras, a utilização da teoria da complexidade como lente teórica pode trazer novos *insights* sobre os dilemas enfrentados pelas cooperativas, a partir dos princípios: sistêmico; hologramático; recursivo; retroativo; reintrodução do conhecimento em todo conhecimento, assim como do observador em sua observação; auto-organização; e dialógico (Morin & Le Moigne, 1999; Morin, 2015). Outras pesquisas podem aprofundar e ampliar essa discussão.

Por fim, espera-se que este trabalho contribua para uma melhor compreensão das práticas de autogestão, especialmente em cooperativas, e para o avanço das pesquisas sobre organização do trabalho como um todo.

Espera-se que esse artigo seja útil a todos os interessados no tema do paradigma cooperativo: pesquisadores, estimulando o avanço da pesquisa sobre autogestão, politécnica e organização do trabalho; cooperados, de forma a possibilitar um maior entendimento sobre suas estratégias e comportamentos; e outros atores da rede, sejam eles empresas ou cooperativas, que podem utilizar esse caso como fonte de informação para ação e para avançar o entendimento sobre como agem os cooperados com os quais se relacionam.

Agradecimento: Os autores agradecem o apoio financeiro da CAPES (nº do processo: 1601669) e do CNPq (nº do processo 142458/20120).

REFERÊNCIAS

Almeida, E. W. (2016) Autogestão: marca indelével da crítica ao capitalismo no pós-guerra (1945-1973). *Espaço Plural*, 17(34), 132-162.

- Antunes, R., & Alves, G. (2004). As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educação & Sociedade*, 25(87), 335-351.
- Aquino, I. F., Castilho Jr, A. B., Pires, T. S. L. (2009) A organização em rede dos catadores de materiais recicláveis na cadeia produtiva reversa de pós-consumo da região da grande Florianópolis: uma alternativa de agregação de valor. *Gestão & Produção*, 16(1), 15-24.
- Asseburg, H. B., & Gaiger, L. I. (2007). A economia solidária diante das desigualdades. *Dados*, 50(3), 499-533.
- Barbieri, L., & Rufino, S. (2007). A gestão da autogestão nas cooperativas. In ITCP-USP (Org.), *A gestão da autogestão na economia solidária: contribuições iniciais* (pp. 17-25). Porto Alegre: Calábria; São Paulo: ITCP-USP.
- Barreto, R. D. O., & De Paula, A. P. P. (2009). Os dilemas da economia solidária: um estudo acerca da dificuldade de inserção dos indivíduos na lógica cooperativista. *Cadernos Ebape. BR*, 7(2), 200-213.
- Bernardo, M. H. (2009). Flexibilização do discurso de gestão como estratégia para legitimar o poder empresarial na era do toyotismo: uma discussão a partir da vivência de trabalhadores. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12(1), 93-109.
- Bolis, I., Morioka, S. N., & Sznclwar, L. I. (2017). Are we making decisions in a sustainable way? A comprehensive literature review about rationalities for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 145, 310-322.
- Bortoli, M. A. (2009). Catadores de materiais recicláveis: a construção de novos sujeitos políticos. *Revista Katálysis*, 12(1), 105-114.
- Cançado, A. C. (2005). Para a apreensão de um conceito de cooperativa popular. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.
- Cavedon, N. R. (2008). *Antropologia para administradores* (2ª ed.) Porto Alegre: Editora da UFRGS. 182 p.
- Chiariello, C. L., & Eid, F. (2013). A politécnica na dinâmica de gestão e execução do trabalho associado em cooperativas populares do MST. *Org & Demo*, 14(1), 49-70.
- Chiariello, C. L., & Eid, F. (2014). Organização do processo de trabalho em uma cooperativa popular autogestionária. *Gestão & Sociedade*, 8(19), 541-565.
- Chiariello, C. L., & Eid, F. (2015). Politécnica e trabalho associado em cooperativas populares: estudo de caso em uma cooperativa no RS. *Redes*, 20(3), 179-201.
- Demajorovic, J., Caires, E. F., Gonçalves, L. N. S., Silva, M. J. C. (2014). Integrando empresas e cooperativas de catadores em fluxos reversos de resíduos sólidos pós-consumo: o caso Vira-Lata. *Cadernos Ebape.BR*, 12(7), 513-532.
- Faria, J. R. V., Pontes, D. R., Leal, A. P., Araújo, R., Marques, A. C., & Hirayama, W. H. (2008). Categorias de exercício do poder em organizações coletivistas de trabalho. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Franco, G. M., Sigahi, T. F. A. C., Souza, R. S., & Saltorato, P. (2017). Comparando a cultura organizacional e a autogestão em cooperativas de reciclagem de Sorocaba e região. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 4(7), 115-126.
- Gaiger, L. I. (2013). A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 28(82), 211-228.
- Gaiger, L. I. (2015). A economia solidária na contramarcha da pobreza. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 79, 43-63.
- Gil, A. C. (2008). Entrevistas. In Gil, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª ed., pp. 109-119). São Paulo: Atlas.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337- 359.
- Klechen, C. F., Barreto, R. O., & De Paula, A. P. P.(2011) Pilares para a compreensão da autogestão: o caso de um programa de habitação da Prefeitura de Belo Horizonte. *Revista de Administração Pública*, 45(3), 669-694.
- Laville, J., & Gaiger, L. I. (2009). Economia solidária. In Cattani, A. D., Laville, J. L., Gaiger, L. I., & Hespanha, P. *Dicionário internacional da outra economia* (1ª ed., pp. 162-168). São Paulo: Almedina.
- Lechat, N. M. P, & Barcelos, E. S. (2008). Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. *Revista Katálysis*, 11(1), 96-104.
- Lemos, P. H., & Vieira, J. G. V. (2016). Estruturação da cadeia reversa de celulares e os critérios relevantes na comercialização pós-consumo. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 10(2), 53-69.

- Lima, J. C. (2004). O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 19(56), 45-62.
- Lima, J. C. (2006). Trabalho, autogestão e mercado. *Caderno CRH*, 19(46), 97-110.
- Lima, J. C. (2008). Reestruturação industrial, desemprego e autogestão: as cooperativas do Vale do Sinos. *Sociologias*, 10(19), 212-249.
- Lima, J. C. (2010). Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho? *Sociologias*, 12(25), 158-198.
- Lima, J. C., & Souza, A. R. (2014). Trabalho, solidariedade social e economia solidária. *Lua Nova*, 93, 139-168.
- Marcon, G. A., & Soriano-Sierra, E. J. (2017). Etnografia como estratégia investigativa da cultura organizacional para a sustentabilidade. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 11(1), 38-55.
- Marx, K. (2006). *Manuscritos econômicos-filosóficos* (1ª ed.). São Paulo: Martim Claret Ltda. 198 p.
- Marx, R. (2010). *Trabalho em grupo e autonomia como instrumentos de competição* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Mascarenhas, T. S. (2007). Os conhecimentos de gestão e seus mitos. In ITCP-USP (Org.), *A Gestão da autogestão na economia solidária: contribuições iniciais* (pp. 26-34). Porto Alegre: Calábria; São Paulo: ITCP-USP.
- Morin, E., & Le Moigne, J. (1999). *A inteligência da complexidade*. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis.
- Morin, E. (2015). *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina.
- Motta, F. C. P. (1981). *Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon* (1ª ed.). São Paulo: Brasiliense. 219 p.
- Mothé, D. (2009). Autogestão. In Cattani, A. D., Laville, J. L., Gaiger, L. I., & Hespanha, P. *Dicionário internacional da outra economia* (1ª ed., pp. 26-30). São Paulo: Almedina.
- Nahas, V. (2011). Autogestão. In A. Cattani & L. Holzman (Orgs.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS.
- Nascimento, C. (2004). A autogestão e o “novo cooperativismo”. Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil. *Seminário Nacional de Autogestão*, Joinville, SC, Brasil.
- Santos, J. G. (2012) A logística reversa como ferramenta para a sustentabilidade: um estudo sobre a importância das cooperativas de reciclagem na gestão dos resíduos sólidos urbanos. *Reuna*, 17(2), 81-96.
- Santos, F. F., Fontes, A. R. M., Moris, V. A. S., & Souza, R. L. R. (2016). Atores da cadeia de reciclagem: influência e impactos na atividade de triagem de materiais em uma cooperativa de Sorocaba-SP. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 10(3), 85-101.
- Serva, M.; Jaime Júnior, P. (1995). Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. *Revista de Administração de Empresas*, 35(1), 64-79.
- Sigahi, T. F. A. C., Mendes, J. V., & Silva, J. E. A. R. (2016). Caracterização da rede reversa pós-consumo do alumínio: um estudo de caso a partir das cooperativas de reciclagem da cidade de Sorocaba/SP. *Proceedings of International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability*, São Paulo, SP, Brasil, 5.
- Simões, J. V. B. (2012). *Contabilidade ambiental do processo de coleta seletiva na cidade de Sorocaba*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Paulista, São Paulo. 112p. São Paulo: UNIP.
- Singer, P. (1998). *Uma utopia militante: repensando o socialismo*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- Singer, P. (1999). *Organização e desemprego: diagnósticos e alternativas* (3ª ed.). São Paulo: Contexto. 139 p.
- Singer, P. (2002). *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo.
- Souza, M. T. S.; Paula, M. B.; Souza-Pinto, H. (2012) O papel das cooperativas de reciclagem nos canais reversos pós-consumo. *Revista de Administração de Empresas*, 52(2), 246-262.
- Willis, P., Trondman, M. (2000). Manifesto for ethnography. *Ethnography*, 1(1), 5-16.

Data da submissão: 25/11/2017

Data de aceite: 26/10/2018