

# Autogestão e Práticas Organizacionais Transformadoras

## Contribuições a Partir de um Caso Empírico

Daniel Calbino Pinheiro<sup>1</sup>  
Ana Paula Paes de Paula<sup>2</sup>

### Resumo

O avanço das iniciativas coletivistas de trabalho tem alcançado amplo destaque nas últimas décadas, o que justifica a importância de discussões que contribuam com suas formas de organização. É neste sentido que o presente trabalho teve por objetivo trazer aportes para fomentar a discussão da autogestão nas organizações solidárias. Para tal, realizou-se uma revisão da literatura, bem como recorreu-se a uma pesquisa participante em uma organização coletivista da Venezuela, com o intuito de elucidar exemplos empíricos que possam aprofundar na fundamentação de práticas da organização do trabalho nos empreendimentos solidários. Enquanto apontamentos, constatou-se que na organização do trabalho o objeto empírico analisado caminha para um conjunto de princípios que visam a negar a lógica de dominação burocrática, dando ênfase a um modo de gestão que preza a distribuição equitativa do capital, a negação das hierarquias e que conciliam o pensar com o agir. No mesmo sentido, a observância de princípios que trazem ideias da equidade em detrimento da igualdade, bem como do consenso em contraponto à votação, apontam para o aprofundamento na constituição de modos de gestão que visam à descentralização do poder.

**Palavras-chave:** Autogestão. Organização do trabalho. Empreendimentos solidários.

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor Adjunto da Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ). dcalbino@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP). Doutora em Sociologia pela Universidade de Campinas (Unicamp). Pós-doutora em Administração pela FGV-SP. Professora titular da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). appp.ufmg@gmail.com

## **SELF-MANAGEMENT AND TRANSFORMATIONAL ORGANIZATIONAL PRACTICES: INSIGHTS FROM EMPIRICAL CASE CECOSOLA**

### **Abstract**

---

The advance of collectivist work initiatives has achieved wide prominence in recent decades, which explains the importance of discussions that contribute to their forms of organization. In this sense, the present study aimed to bring investments to encourage discussion of self-management in solidarity organizations. To this end, we carried out a literature review, and resorted to a participatory research in a collectivist organization of Venezuela, in order to elucidate empirical examples that could strengthen the foundation of work organization practices in solidarity enterprises. While notes, it was found that the organization of the empirical object of the work analyzed, walks to a set of principles aimed at denying bureaucratic domination logic, emphasizing a way of management that values the equitable distribution of capital, denial of hierarchies and that combine thinking with action. Similarly, adherence to principles that bring equity ideas at the expense of equality and consensus in opposition to the vote, point to deepening the constitution of management modes aimed at decentralization of power.

**Keywords:** Self-management. Organization of work. Solidarity enterprises.

A partir das crises econômicas e sociais das décadas de 70 e 80, floresceram diversas propostas como reação ao processo de desemprego, da crise de valores e de ideais emancipatórios (Guimarães, 1999; Guerreiro et al., 2004). Uma delas são as chamadas organizações autogestionárias, que podem ser vistas como iniciativas de cunho econômico e social, que buscam estabelecer relações solidárias, democráticas e equitativas, movendo-se não apenas para alcançar resultados econômicos, mas também sociais, políticos, culturais e formativos.

No mesmo sentido, observa-se que nos últimos anos o avanço dessas organizações tem gerado apoio de diversos órgãos e assumido amplo destaque no cenário acadêmico.<sup>3</sup> No campo da Administração, a discussão da autogestão situa-se como um dos pontos de relevância, pois por possuírem em tese objetivos distintos aos das organizações tradicionais, as iniciativas de cunho solidário exigem outros modos de organização do trabalho (Andion, 1998; Costa, 2004).

Motivados por esses fatores e com o objetivo central de contribuir para o fomento de referenciais condizentes com a organização do trabalho coletivo, o presente trabalho de natureza teórica-empírica propõe realizar dois percursos metodológicos. O primeiro busca elaborar uma revisão da literatura com o intuito de ilustrar contribuições para a discussão da organização autogestionária do trabalho. Já o segundo percurso pretende estudar, como objeto empírico, a Central de Cooperativas do Estado de Lara (Cecosolesa), na Venezuela.

A justificativa para a escolha desta organização ocorre por observar que a entidade apresenta um modo de gestão diferenciado, constituído há mais de 44 anos e com resultados econômicos expressivos. A organização tem mais de 20 mil associados vinculados em 50 cooperativas e associações. Entre elas estão a maior cooperativa de funerárias do Estado, seis centros de

---

<sup>3</sup> Uma revisão bibliográfica sobre o assunto no Banco de Dissertações e Teses da Capes até o ano de 2012 indicava mais de 350 trabalhos relacionados à temática autogestão.

saúde, um hospital, uma rede comunitária de produção e distribuição e um sistema financeiro próprio. A entidade registra mais de 3 mil reuniões por ano, e cuja gestão não apresenta divisões departamentais, cargos hierárquicos e nem trabalhadores assalariados. Da mesma forma, adota um flexível sistema de tomadas de decisão coletivas, que se baseiam em reuniões diárias, bem como um amplo processo de rotatividade de funções operacionais e administrativas, que possibilita a inserção de todos os cooperados nas diversas instâncias da organização.

A Cecosesola também se destaca enquanto estudo empírico, tanto pelas percepções obtidas ao se realizar uma pesquisa participante na organização, quanto pela crítica positiva de autores em diversas áreas do saber na literatura, como Luiz Razeto, Humberto Maturana, Bernard Kliksberg, John Holloway e Myron Rogers.

Esses autores, apesar de partirem de pressupostos diferentes sobre o modo de visualizar a sociedade, destinaram artigos e livros que citavam a organização como um exemplo exitoso, seja nos aspectos econômicos gerados, seja nos processos formativos, culturais, políticos e sociais desenvolvidos.<sup>4</sup>

Deste modo, enquanto dimensões centrais de análise, apesar da pluralidade de perspectivas existentes para se tratar do tema autogestão, considera-se neste trabalho enquanto recorte metodológico, as categorias que envolvem a divisão do trabalho, a hierarquia, a meritocracia, os modos de participação nas decisões, a distribuição do capital e as remunerações.

---

<sup>4</sup> Bernard Kliksberg (1999) realizou um trabalho citando a Cecosesola como um exemplo de organização coletiva baseada em um forte capital social. John Holloway escreveu o prefácio de um dos livros da organização, ressaltando os traços de caráter revolucionário da Cecosesola. Humberto Maturana citou a organização em palestras proferidas como um exemplo prático de organização que vivencia a biologia do amor.

<sup>5</sup> Luiz Razeto citou a Cecosesola como uma organização coletiva que possui o Fator C, gerando êxito sob o ponto de vista de eficiência econômica e social. Myron Rogers reproduz os valores e o modo de gestão da organização para a realização de consultorias empresariais no Reino Unido. Além desses autores, observamos na literatura venezuelana trabalhos que apontam a Cecosesola como a maior e mais exitosa cooperativa do país (Richer; Alzuru, 2004); um exemplo de transformação cultural e social (Paredes, 2001); uma organização que consegue conciliar diversos objetivos, para além das questões econômicas (Calcaño, 1998).

Apesar da limitação metodológica, compreende-se que estas dimensões expressam de forma concreta pelo menos algumas das principais relações de poder nas organizações. Como exemplo, Motta (1981) e Tragtenberg (1974) ao realizarem estudos que analisavam a evolução da burocracia na sociedade capitalista, tratavam estas categorias como centrais na expressão objetiva e subjetiva da sustentação da dominação nas organizações tradicionais.

## **Autogestão: Discussão Conceitual e Problematizações**

Compreende-se que discutir a ideia de autogestão implica assumir uma pluralidade conceitual, pois se trata de um conceito em constante disputa. Roubaquim e Quintaes (1972) e Guillerme e Bourdet (1976), ao buscarem as raízes etimológicas da palavra, afirmam que na década de 70 o termo já havia sido empregado tanto para denominar várias formas de organizações e sistemas sociais quanto para explicar formas de Estado, de associações sindicais, de gestão de programas públicos, o que aponta para a sua pluralidade conceitual. Ferraz e Dias (2008) ressaltam que o conceito da autogestão que emergiu a partir dos pressupostos clássicos da Sociologia, historicamente passou por diversas ressignificações. Assim, por exemplo, a versão da autogestão que foi influenciada por abordagens das ciências administrativas aponta para uma prática que coloca os fins econômicos em destaque. Apesar da complexidade de se pensar em uma definição genérica para o tema, observa-se que grande parte das aproximações conceituais na literatura trata de associar o conceito de autogestão com manifestações de experiências empíricas baseadas no trabalho coletivo, em formas equitativas de distribuição do capital e das remunerações, bem como em formas organizacionais que contrapõem os modelos econômicos, políticos e sociais de dominação.

É nesse sentido que autores como Motta (1981) e Faria (2009) afirmam que o conceito de autogestão (gestão por si mesmo), vem confrontar as ideias de uma heterogestão (gestão pelo outro). Enquanto a heterogestão torna-se presente exatamente no momento em que a organização manufatureira do trabalho intensifica uma distribuição não igualitária de poder, em contrapartida a autogestão se apresenta como a negação destes processos, de modo que a política torna-se governo do próprio povo, desaparecendo a apropriação econômica e política, que caracteriza o sistema heterogestionário.

Em busca da origem do termo, Guillerm e Bourdet (1976, p.11), e Almeida (1983) asseguram que a etimologia surgiu inicialmente para denominar uma experiência política, econômica e social na Iugoslávia por volta de 1960. É “a tradução literal da palavra servo-croata *samoupravljje* (“*samo*” sendo o equivalente eslavo do prefixo grego “*auto*”, e “*upravljje*” significando aproximadamente “gestão”)”. Deste modo, a terminologia autogestão diz respeito à “gestão por si mesmo”, ao contrário da heterogestão, que significa “gestão pelo outro”.

Ressaltam, no entanto, que apesar de ser um termo recente, o conteúdo conceitual da autogestão remete a vários momentos da História, tendo inclusive manifestações há mais de 5 mil anos:

Basta remontar aos livres gauleses e germânicos, tais como foram descritos pelos historiadores gregos e latinos, e cujas características de civilização se parecem curiosamente com as dos povos selvagens da Amazônia, África e Polinésia. Estas sociedades produziam o dobro do que tinham para consumir, e o excedente era estocado na previsão de catástrofes naturais, ou mais simplesmente, para ser dilapidado no curso de festas coletivas. Parece claro que essa enorme superprodução, obtida sem gerar a exploração de ninguém, foi adquirida por um trabalho mínimo, três a quatro horas por dia nos períodos de máxima intensidade, quinze dias de trabalho por ano, em média. Era difícil encontrar nessas sociedades, um traço de exploração da mulher pelo homem (da propriedade familiar), e impossível também ver qualquer exploração do homem pelo homem (Guillerm; Bourdet, 1976, p. 81).Motta (1981, p.133) e Almeida (1983)

ilustram também as experiências socialistas do século 19. Tendo como referências as ideias de Proudhon, os autores citam que a sociedade autogestionária em Proudhon “é a sociedade organicamente autônoma, constituída de um feixe de autonomias de grupos se auto-administrando, cuja vida exige coordenação, mas não hierarquização”. Com base neste conceito de Proudhon, observa-se a autogestão como a “negação da burocracia e de sua heterogestão, que separa artificialmente uma categoria de dirigentes de uma categoria de dirigidos. A autogestão libera a sociedade real das ficções a que se acha submetida”.

No mesmo sentido, Singer (2002) explicita algumas experiências de autogestão manifestadas no século 19, ainda que nessa época não fosse concebida sob tal denominação. Para o autor tais experiências, as quais se concretizaram na forma de cooperativas, foram inseridas pelos socialistas utópicos e libertários, como Robert Owen, Saint-Simon, Louis Blanc e Fourier.

É interessante destacar que mesmo existindo divergências epistemológicas entre o pensamento dos socialistas utópicos e libertários,<sup>5</sup> esses autores comungavam de pontos em comum, o que parece indicar algumas bases conceituais para se pensar a autogestão: a proposta de os trabalhadores reunirem-se em associações e cooperativas e romperem com a estrutura assalariada, tornando-se donos dos meios de produção, com direito de participarem dos processos de decisão das organizações.

Feitas algumas considerações iniciais sobre as origens etimológicas e formas de manifestação da autogestão, Guillermin e Bourdet (1976) enfatizam, no entanto, a importância de se compreender as diferenças entre a autogestão e outros fenômenos próximos, inclusive o que hoje se denomina de Economia Solidária. Os autores elaboraram um *continuum* autogestionário, ressaltando que existem níveis de autogestão, que vai desde a participação, cogestão, controle operário e cooperativas, até chegar à autogestão plena:

---

<sup>5</sup> Por exemplo, enquanto alguns propunham a estruturação da sociedade por meio da parceria com o Estado (Blanc, Owen), outros pela sua destituição (Proudhon, Fourier) e, ainda, havia aqueles que defendiam a busca da emancipação pela constituição de uma nova ciência (Saint-Simon).

- *participação*: significa participar de algo já existente, ou seja, de uma atividade que possui estrutura e finalidade próprias, na qual o participante se mistura individualmente a um grupo que lhe é pré-existente; o participante agrega-se individualmente e colabora com os outros na execução de uma tarefa com pleno consentimento e parcial controle, porém sem benefício comum; não significa autogestão, pois não elimina a distinção entre executante e dirigente;
- *cogestão*: é uma tentativa de integrar a criatividade e a iniciativa operária no processo produtivo capitalista, o que permite a participação dos trabalhadores apenas no processo de produção – nos meios e não nos fins; é limitada, pois a definição por outros sobre os fins leva a uma predeterminação no que se refere aos meios;
- *controle operário*: significa um passo adiante em relação à cogestão, mas não é autogestão, pois o controle operário surge como produto de uma intervenção conflituosa que arranca concessões para os trabalhadores, embora limite-se a exercer controle sobre pontos específicos que não questionam o capital; além disso, não significa que a classe operária irá gerir a produção e sim que irá “supervisionar”, “inspecionar” ou verificar as decisões tomadas por “instâncias exteriores” ao processo produtivo, tal como o Estado;
- *cooperativa*: tem “vegetado” sempre sob formas locais, a tal ponto que esta limitação tornou-se seu sinal distintivo, pois, no interior da sociedade capitalista, as cooperativas não determinam seus fins, visto que o mercado e o Estado interferem nas finalidades da cooperativa e também nos meios;
- *autogestão*: é uma transformação radical, não somente econômica, mas política, levando-se em conta que ela destrói a noção comum de política (como gestão reservada a uma casta de políticos) para



criar um outro sentido da palavra política: a saber, a manipulação sem intermediários e em todos os níveis, de todos os “seus negócios” por todos os homens (Guillerm; Bourdet, 1976).

Deste modo, autogestão não seria simplesmente a realização de uma organização coletivista entre “as quatro paredes” de uma empresa, ou seja, não se trata de um simples modo de gestão administrativa. Para os autores, a única possibilidade de se concretizar a autogestão é pensá-la em meio a toda a sociedade, visto que as cooperativas por si, isoladas e reproduzindo a própria lógica de competição, já seriam uma contradição. Assim, a autogestão seria a transformação radical da sociedade, não só econômica, mas também política, ressignificando a visão comum da política, como pertencente a uma elite de políticos, para criar uma nova política. Se tomar esta definição como base, a autogestão pode ser vista como um conceito antecipador, que expressa uma realidade ainda não existente. A autogestão seria o conceito fundamental de uma sociedade futura, incompatível com relações sociais e com conceitos da atual sociedade. E por ser uma construção coletiva, não poderia ser prescrita, nem imposta por ninguém, mas construída e reconstruída livremente (Venosa, 1982; Almeida, 1983; Viana, 2008; Faria, 2009;).

## **Para Alguns Apontamentos da Autogestão nas Organizações Solidárias**

Conforme visto, se a autogestão pode ser entendida como um conceito antecipador que expressa uma realidade ainda não existente, e por ser uma construção coletiva, construída e reconstruída livremente, então estabelecer modelos para a autogestão implicaria uma grande contradição.

Sustenta-se, contudo, que discutir alguns apontamentos para a prática da autogestão não implica a criação de leis gerais, mas algumas reflexões, que podem ser utilizadas e deliberadas por cada coletivo, de acordo com suas necessidades. É nesse sentido que se observa estudos que visam a trazer reflexões para a área, como os trabalhos de Rothschild (1979), Venosa (1982);

Almeida (1983); Dornelles e Delagnello (2003), Martinez (2005), Vargas de Faria (2006), Toledo (2008), Misoczky et al. (2008). Apesar da pluralidade de dimensões analisadas por cada autor ao tratar da autogestão, considera-se como algumas questões-chave que permeiam a sua linha de pensamento, a discussão de que a prática da autogestão perpassa por princípios que visam a contrapor aos modelos de dominação tradicional.

Deste modo, se nas teorias da gestão tradicional os princípios que sustentam o modo de organização do trabalho baseiam-se principalmente nas ideias que defendem a aceitação da hierarquia, da meritocracia e da divisão do trabalho, nas organizações coletivistas as propostas de se pensar a autogestão passam pela necessidade de reestruturação do poder e de sua estrutura organizacional. Observa-se, assim, que a maioria dos autores que visam repensar a organização do trabalho coletivista, considera como princípios da autogestão a distribuição equitativa do capital, a negação das hierarquias e a instituição de modos de organização do trabalho que conciliam o pensar com o agir (Toledo, 2008; Costa; Frasson, 2005; Christoffoli, 2000; Baptista, 2011).

No mesmo sentido, observa-se também uma ênfase em considerar a autoridade, a responsabilidade e o controle um pressuposto do coletivo, e a importância da participação e da circulação das informações serem coletivas e abertas a todos nos diversos níveis institucionais das organizações (Vargas de Faria, 2006; Moraes et al., 2009; Costa; Frasson, 2005; Baptista, 2011; Chiariello; Eid, 2013).

Ressalta-se, contudo, que, se por um lado a observância desses princípios parecem majoritária na percepção dos autores, por outro, existem diferenças na literatura, principalmente no que se refere às tomadas de decisão e aos modos de remuneração na prática da autogestão.

Conforme se observa, no que diz respeito aos processos de decisão, há uma crença sustentada nos princípios cooperativistas de Rochdale de que a ideia de um homem e um voto representa um avanço na gestão de-

mocrática das organizações solidárias (Costa; Frasson, 2005; Toledo, 2008; Misoczky et al., 2008), principalmente se se levar em consideração que nas organizações tradicionais não há votações, e quando ocorrem, limitam-se à repartição “das migalhas do poder”.

Gutierrez (1988, p. 13), porém, sustenta que a utilização das eleições como um meio de resolver divergências ou tomar decisões pode ser problemática para um contexto que visa à autogestão, por buscar soluções rápidas e prontas. Ainda para este autor, os membros podem se acostumar a esperar que alguém encontre as soluções para os seus problemas, ao invés de buscarem suas próprias soluções.

Nesse mesmo sentido, Dornelles e Dellagnelo (2003) e Moraes et al. (2009) sustentam que realizar tentativas de estabelecer consenso parece um caminho mais coerente para se pensar a autogestão, no entanto ressaltam que o consenso não deve ser entendido como a ditadura de uma maioria, mas como a ideia da consciência de tudo o que ocorre, e da busca por oportunidades contínuas de autorreflexão e crítica.

Outra dimensão referente às tomadas de decisão implica as ideias de que para haver uma equidade de poder todos os atores devem participar de todas as decisões, e que é só nas assembleias gerais que as tomadas de decisão podem ocorrer (Toledo, 2008; Misoczky et al., 2008). Sorbille (2000) e Martinez (2005), contudo, afirmam que as tomadas de decisão coletivas não implicam necessariamente um “assembleísmo”, o que pode inclusive gerar uma burocratização formal coletiva. Defendem, porém, sustentam os mesmos argumentos de Rothschild (1979), de que se deve basear na criação e consolidação de valores substantivos compartilhados, que permitam certa previsibilidade e cálculo de expectativas, o que pode possibilitar que cada membro tenha autonomia para decidir individualmente, prestando, em seguida, contas ao coletivo.

No que se refere aos modos de remuneração na autogestão, observa-se que grande parte dos trabalhos que trata do assunto defende enquanto princípio a remuneração igualitária ou pautada pelas horas de trabalho de cada indivíduo (Singer, 2002; Vargas de Faria, 2006; Costa; Frasson, 2005), o que já apresenta um avanço às lógicas de assalariamento. Existem, no entanto, argumentos que ressaltam também algumas limitações. Por exemplo, Cristoffoli (2000) defende que a lógica de remuneração por hora pode muitas vezes gerar um sentimento de cumprir “a jornada” somente para ganhar mais, resultando em descompromisso com a organização. Assim, sustenta que na prática da autogestão a remuneração deve ir além das horas trabalhadas, devendo contemplar também a responsabilidade coletiva.

Já a ideia de remuneração igualitária, se pautada no pressuposto de que cada indivíduo possui capacidades e conseqüentemente necessidades diferentes, a igualdade pode gerar uma desigualdade. Neste caso, torna-se importante talvez discutir como princípio não a igualdade, mas a equidade nas remunerações. Um exemplo empírico citado por Faria (2009) para corroborar esta ideia são os kibutzim em Israel, que destinam aos associados recursos diferentes de acordo com as necessidades de cada um.

É interessante observar que os princípios sustentados pelos autores na literatura, ainda que apresentem algumas divergências nas proposições teóricas, visam contrapor os sentidos a-histórico e apolítico presentes nos conceitos de hierarquia, divisão do trabalho e no suposto discurso da meritocracia ao tratar das tomadas de decisão e remunerações.

Conforme ressaltam Tragtenberg (1974) e Motta (1981) ao analisarem os modos de dominação burocrático, é com o desenvolvimento da revolução industrial que a ampliação da divisão social do trabalho intensifica a distribuição não igualitária de poder, por concentrar e legitimar as decisões

em pequenos grupos detentores do conhecimento gerencial.<sup>6</sup> Esta lógica, contudo, não apenas amplia a desigualdade de poder como naturaliza as relações de dominação, sob a crença de que a separação entre dirigente e dirigido deve ser vista como algo natural, na medida em que exprime diferenças de competência, saber ou habilidade. Da mesma forma, isto leva os indivíduos a acreditarem que o fato de receberem salários bem inferiores e de não participarem dos processos decisórios é normal, por causa de seu limitado conhecimento técnico.

Em contrapartida, as propostas apresentadas pelos autores da literatura sobre a organização autogestionária do trabalho visam a retomar a unificação das atividades operacionais e administrativas, bem como a distribuição e participação equitativa do poder, a partir do momento que desnaturalizam as crenças na impossibilidade de constituição de práticas organizacionais coletivas.

## Metodologia

A metodologia de um trabalho científico pode ser definida como o percurso do pensamento, constituindo-se em processos e métodos utilizados para alcançar o conhecimento do fenômeno investigado (Minayo, 2007). No presente estudo, a metodologia utilizada é um recorte de uma investigação de Doutorado, realizada por meio de uma pesquisa participante na organização Cecosesola, entre os meses de abril a novembro de 2011. Na ocasião, entre os diversos objetivos da pesquisa, buscou-se estudar os modos de organização

---

<sup>6</sup> Com o advento do maquinário, o trabalhador perde o controle de suas operações específicas, pois agora as funções básicas são realizadas pela máquina, à qual ele tem que se subordinar, técnica e organizacionalmente. A introdução da mecanização equivale paralelamente a uma maior subordinação do operário à autoridade fabril, equivalendo a uma concentração de decisões nas mãos da direção, e o divórcio entre o trabalho intelectual e o trabalho manual. [...] Este saber especializado ganha seu primado, mas inclui o saber administrativo como condição de detenção de poder decisório. O conhecimento propriamente técnico dá lugar a um conhecimento mais político, na medida em que se aproxima dos cargos de direção. Vigiar e punir, ou recompensar, constituem aspectos essenciais desse saber, que torna mais sutil a dominação, quanto mais afastada da sua base (Motta, 1981, p. 16).

do trabalho da central de cooperativas e suas contribuições para se pensar a prática organizacional na autogestão. Deste modo, utilizou-se de uma pesquisa participante, entendida pela investigação que visa a estabelecer um processo concomitante da investigação e da ação, com a participação de pesquisadores e pesquisados, tendo como proposta contribuir diretamente para a produção de conhecimento e resolução de problemas de interesse coletivo (Brandão, 1984).

A justificativa para a escolha do método baseou-se principalmente nos pressupostos ontológicos e epistemológicos dos autores, que não somente compartilham dos ideais da produção coletiva do saber, como igualmente sustentam o argumento de que o uso de métodos participativos pode contribuir para melhor compreender a lógica de organização coletiva do trabalho. Com base nestes pressupostos, a pesquisa foi operacionalizada por meio da inserção do pesquisador na organização, sendo incorporado como um trabalhador-associado, e participando, assim, das atividades operacionais e administrativas da organização.

Enquanto dinâmica de trabalho cotidiano, o pesquisador obteve os mesmos direitos e deveres em comparação com os cooperados que faziam parte desde a fundação da organização. Por residir em um alojamento dentro da própria cooperativa, foi possível vivenciar a todo o momento a prática organizacional autogestionária, com participação efetiva em todas as instâncias da organização.

Durante a pesquisa participante, vivenciar o rodízio de trabalho, a inserção e execução de atividades operacionais e administrativas, possibilitou uma maior compreensão da complexidade organizacional da Cecosesola, principalmente por trabalhar com cooperados atuantes nas diversas instâncias e funções organizacionais.

No mesmo sentido, utilizou-se enquanto técnicas de suporte à coleta de dados as pesquisas documentais e bibliográficas com o intuito de mapear informações vinculadas ao modo de organização da Cecosesola, além da

realização de entrevistas conversacionais livres com os membros da organização. A entrevista conversacional livre pode ser definida pelo surgimento das perguntas nos contextos e nos cursos naturais à interação, sem que haja uma previsão de perguntas nem de reações a elas (Mattos, 2006). A escolha por esta técnica de entrevista ocorreu primeiramente pelo longo tempo disponível dos investigadores com um dos membros da Cecosesola. Além disso, sustenta-se que a opção de não estabelecer um roteiro prefixado facilitaria a própria operacionalização da dinâmica da pesquisa participante.

Deste modo, os relatos apresentados baseiam-se na síntese das percepções subjetivas dos investigadores, por meio do convívio na organização, dos registros de documentos e das falas<sup>7</sup> trazidos pelos integrantes da cooperativa.

### ***Breve Histórico e o Processo de Divisão do Trabalho na Cecosesola***

A central de cooperativas Cecosesola à primeira vista chama a atenção pelo seu tamanho e ocupação que exerce no mercado regional. Atualmente a organização abrange cinco Estados da Venezuela, com um faturamento anual de 100 milhões de dólares, sendo líder de mercado em diversos setores nos quais atuam. Em termos de estruturas organizacionais, observa-se a presença de 1.200 trabalhadores-sócios que trabalham na organização, além de mais de 27 mil associados, que não trabalham na cooperativa, mas fazem parte dos planos de saúde, sociais e bancários da organização.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Ressalta-se que os principais documentos de análise foram as atas das reuniões, o estatuto e regimento interno, bem como a leitura de cinco livros criados pela própria Cecosesola. Da mesma forma, o registro das falas dos entrevistados baseou-se na vivência com membros das diversas instâncias organizacionais durante a investigação.

<sup>8</sup> Um balanço realizado em 2011 por um grupo de pesquisadores de Economia Solidária da Venezuela mapeou que na Cecosesola há 50 organizações associadas, das quais 39 cooperativas e 11 organizações comunitárias. Dentre essas, 23 organizações destinam-se principalmente às atividades de produção agrícola e artigos processados e 27 aos diversos serviços múltiplos. Ao contrário das leis cooperativistas brasileiras, na Venezuela é permitido que uma mesma cooperativa exerça atividades de ramos diferentes.

Uma breve retomada histórica da organização aponta para o seu surgimento em 1967, na cidade de Barquisimeto (capital do Estado de Lara), por dez cooperativas que exerciam as atividades de poupança e crédito, motivadas por uma necessidade local de realizar a prestação de serviços funerários.<sup>9</sup> Com o passar dos anos, a organização foi incorporando outras atividades, fato que ocorreu em 1984, quando conheceram uma experiência de vendas de verduras e frutas a um só preço, chamada de *Ferías de Hortalizas*. Com o apoio de quatro cooperativas filiadas, começaram a atividade por meio da compra e revenda de verduras. O desenvolvimento das feiras possibilitou agregar diversas cooperativas de produtores, que passaram não apenas a comprar e revender, mas a produzir e ofertar os produtos, constituindo cadeias produtivas do ramo alimentício.<sup>10</sup>

Outro fato marcante na história da organização ocorreu em 1995, pois nessa época, motivados por problemas vinculados às dificuldades de acesso aos serviços de saúde, seus participantes optaram por criar uma cooperativa, associada à Cecosesola, com um pequeno consultório médico de atendimento em Pediatria e Medicina Geral. Com a expansão das atividades exercidas, em 2009 os centros de saúde transformaram-se em um hospital, que hoje conta com mais de 7 mil sócios e atende a 160 mil pacientes ao ano.

Além dessas atividades, a organização possui também um sistema de prestação de serviços de poupança e crédito, que serve de financiamento para maquinários, construções e de seguros para as perdas de colheitas, enfermidades e acidentes. No mesmo ramo, desenvolveram um sistema de compra e revenda de artigos de linha branca (eletroeletrônicos), marrom (móveis) e demais equipamentos de casa, com o objetivo de libertarem os associados dos comerciantes que revendem os produtos com altas taxas de juros.

---

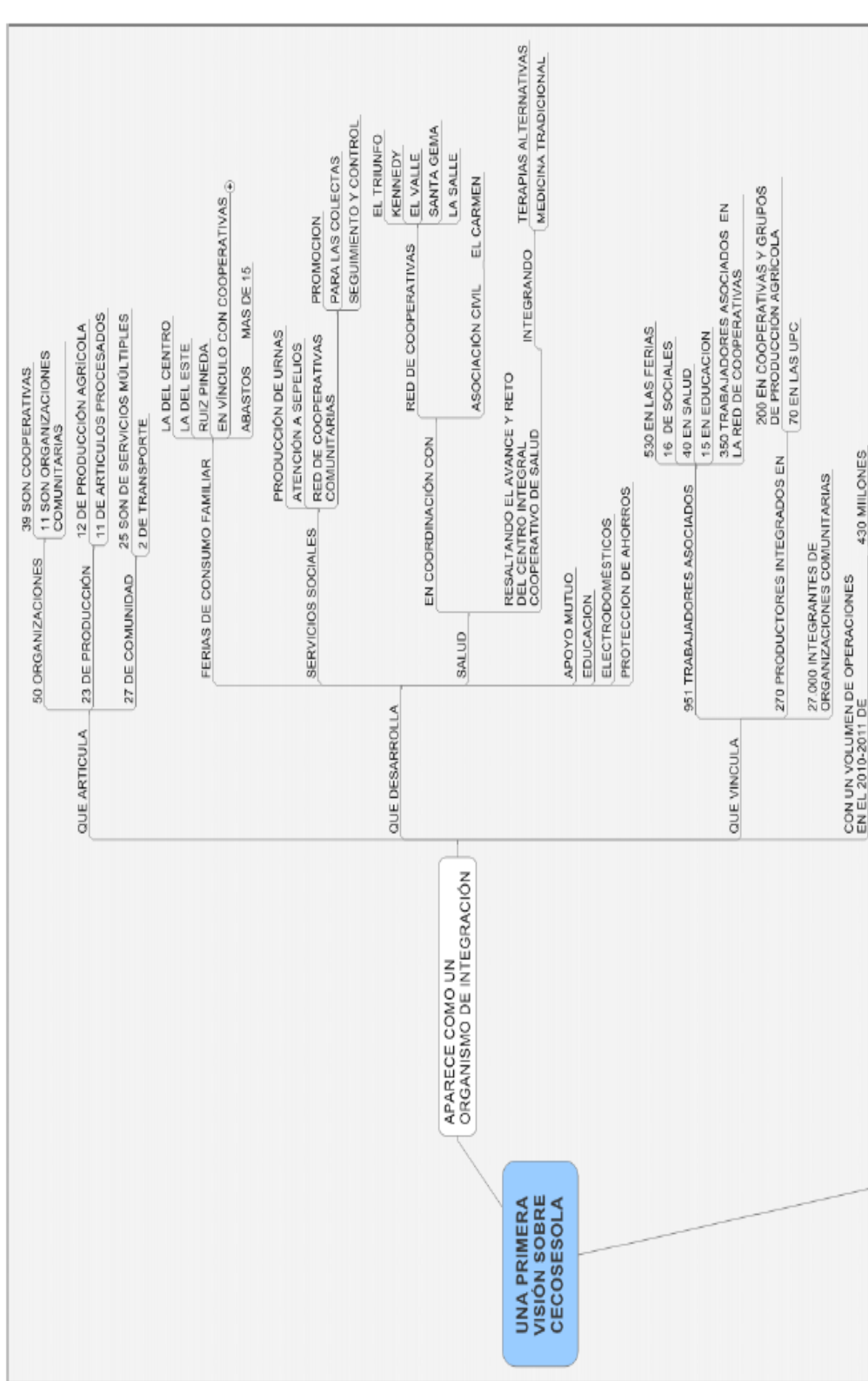
<sup>9</sup> É interessante observar que sobre o ponto de vista ideológico, parte dos trabalhadores-associados que fazem parte desde o início da organização, alguns vieram da Alemanha e de Cuba, oriundos dos partidos comunistas e outros do próprio movimento cooperativista venezuelano, trazendo fortes influências dos ideais cooperativistas de Rochdale.

<sup>10</sup> Atualmente possuem três grandes centros comerciais (que se assemelham a supermercados), que vendem produtos das cooperativas associadas e da compra e revenda de outros distribuidores. Estima-se que seja a maior distribuidora de verduras em varejo do país e a quarta maior cliente de atacado dos produtos processados em âmbito nacional.



Um resumido quadro esquemático a seguir, ilustra os diversos setores e atividades da organização:

Quadro 1 – Estrutura organizacional da Cecosesola



Ressalta-se, contudo, que o relevante na escolha da organização enquanto objeto empírico não são os significativos dados em termos de tamanho, faturamento e da liderança de mercado que ocupa, mas dos resultados gerados por um modo de gestão coletivista. Ao analisar o modo de organização de trabalho da Cecosesola, constata-se que praticamente não há níveis hierárquicos formais e tampouco estrutura de cargos com presidente, tesoureiro, secretário. Em termos de estrutura organizacional formal, existe apenas um conselho formado por três indivíduos, respondendo legalmente pelas diversos setores da organização.

Sob o ponto de vista de cargos e funções, pelo alto número de trabalhadores, observa-se que há certa divisão de trabalho, porém polarizada por setores. Por exemplo, há sócios-trabalhadores que condensam a maior parte de suas atividades nas feiras, enquanto outros situam-se na funerária, nos hospitais e nas instâncias de finanças. Em cada uma das atividades, contudo, as divisões de trabalho por segmento não reproduzem as ideias de separação entre diretoria (que planeja, coordena, delega e controla) e operários (que executam), presente nas organizações heterogestionárias (Tragtenberg, 1974; Motta, 1981; Faria, 2009).

Ao contrário do que apregoavam os “clássicos” métodos tayloristas sobre organização do trabalho com base na superespecialização e no pressuposto da necessidade de um cargo e função para cada indivíduo, observa-se um avançado sistema de rotatividade de funções que ocorre em todas as instâncias da Cecosesola. Por envolver mais de 1.200 trabalhadores-sócios, os rodízios são diferentes de acordo com o conjunto de funções existentes em cada uma das instâncias da organização. No setor de feiras, que concentra o maior número de trabalhadores-associados, o rodízio ocorre por meio da divisão de três grupos, que trabalham em dias alternados da semana.<sup>11</sup> Quanto às atividades que ocorrem nas instâncias de saúde, que exigem maior

---

<sup>11</sup> Por possuir um espaço geográfico com um grande número de subfunções (por exemplo, existem diversos postos nas atividades de vendas, portarias e caixas), um trabalhador-sócio gasta pelo menos um mês para passar por todas as áreas.

conhecimento técnico, e em setores nas quais as atividades diárias não são tão intensas, fazem uso de comissões coordenadas por equipes rotativas para lidar com a gestão.

É relevante considerar que a rotatividade e o uso de comissões servem como um mecanismo para repensar a divisão do trabalho, conforme observam também Pedrini (2000), Chiariello e Eid (2013) ao estudarem as atividades produtivas em empresas recuperadas. Os autores constataram que as propostas de rotatividade apresentam significativas vantagens em comparação com as organizações tradicionais, sendo inclusive vista como uma estratégia para superar a hierarquia e oferecer maior conhecimento aos sócios. Outro ponto de destaque na organização do trabalho da Cecosesola é que não só nas atividades operacionais, mas também nas funções administrativas, praticamente não existem os tradicionais cargos de coordenadores, supervisores e gerentes. Por exemplo, no hospital, ainda que existam algumas atividades específicas, como as funções dos médicos tradicionais, não há uma diretoria administrativa que gerencia a organização.<sup>12</sup> Quanto às atividades que ocorrem nas instâncias de saúde, principalmente nos hospitais, existem as funções de vigilância, limpeza, atendimento ao cliente, caixas, além da participação nos fins de semana na rotatividade das feiras. Já em instâncias nas quais as atividades diárias não são tão intensas, por exemplo, no setor de ajuda mútua (finanças), existem comissões coordenadas por equipes rotativas. Fato semelhante ocorre nas feiras da organização, que, mesmo com uma grande demanda de organização do trabalho, não possuem nenhum aparato de supervisores.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Apesar da existência profissionais que necessitam de Graduação na área (como os médicos e enfermeiros), tal lógica é contraposta por um critério de comissão administrativa, formada por todos os membros que trabalham no hospital. Com base nesta comissão em formato de assembleia, semanalmente se decide coletivamente sobre a gestão do hospital.

<sup>13</sup> Para lidar com as questões administrativas e gerenciais utilizam de reuniões diárias e do conceito de responsabilidade individual coletiva, conforme será apresentado no tópico a seguir.

Por exigências legais, seis associados respondem pelas questões contábeis de todas as instâncias e também há um setor específico de compras que se responsabiliza por emitir os cheques e realizar os pagamentos dos fornecedores (não associados). Apesar dessas funções administrativas específicas, o que se observa é uma aproximação com os princípios defendidos por Toledo (2008), Costa e Frasson (2005) e Baptista (2011), ao sustentarem a instalação de modos de organização do trabalho na autogestão que conciliam o pensar com o agir.

Para melhor compreensão de como são tomadas as decisões e são empreendidas as tarefas operacionais e administrativas, a organização lança mão dos conceitos de reuniões diárias e do sistema de responsabilidade individual coletiva, que será apresentado a seguir.

### ***As Instâncias Administrativas e a Participação nas Tomadas de Decisão***

Em termos de operacionalidade das atividades administrativas e das tomadas de decisão, a organização faz o uso de reuniões coletivas. As reuniões são a principal instância organizacional, que, para dar conta do tamanho da organização e da complexidade funcional, ocorrem diariamente. Estima-se 3 mil reuniões ao ano, visto que em um mesmo dia ocorrem reuniões simultaneamente em praticamente todas as áreas da organização.

Constatou-se que são principalmente nas reuniões que ocorrem as funções diretas do planejamento, organização do trabalho, avaliações e tomadas de decisão. Em termos operacionais, são utilizadas reuniões permanentes e periódicas para tratar inclusive de assuntos específicos.

Entre as reuniões, além das atividades de caráter ordinário, que ocorrem sistematicamente em dias pré-estabelecidos da semana, há também uma lógica situacional e descentralizada, na qual todos os membros têm autonomia para convocar reuniões extraordinárias para lidar com as demandas que vão surgindo.

No período em que um dos pesquisadores residiu na Cecosesola, o que mais chamou a atenção ao participar das reuniões era o seu caráter descentralizado e dinâmico. Observou-se que se por um lado praticamente todas as questões administrativas passam pelas reuniões, por outro, em qualquer reunião que estiver ocorrendo, um tema pode ser discutido e deliberado. Por exemplo, o processo de inserção do pesquisador ocorreu de maneira similar, em uma reunião diária que na ocasião só contava com a presença de 15 membros, foi discutida e aprovada a sua participação. Nas reuniões seguintes, o pesquisador já foi apresentado para os demais associados como um dos novos trabalhadores da organização.<sup>14</sup>

Outro fato relevante da lógica das reuniões é a proposição não burocratizada de seus formatos e modos de condução. Para além de um conceito de lideranças, as reuniões de um modo geral seguem as pautas “in loco” de acordo com as demandas que vão surgindo, e sem a reprodução da lógica de coordenadores de falas, que conduzem tais reuniões.

Ao observar o modo informal de organização das reuniões, constatamos uma similaridade com os apontamentos de Vizeu (2003), que sustenta que a informalidade é não apenas um traço característico deste tipo de organização, como serve inclusive para facilitar a organização do trabalho. A prática da Cecosesola tem mostrado que a adoção de modos informais se, por um lado pode levar à perda do controle das ações passadas, por outro gera maior flexibilidade organizacional e facilidade nas tomadas de decisão. Ressalta-se também que ocorre a possibilidade de se reunirem sem se preocupar com as tomadas de decisão, com a elaboração de uma pauta minuciosa e com o controle de falas, ocorre pois, a lógica presente nas reuniões move-se em sentido adverso das organizações tradicionais. Ao questionarmos sobre uma possível perda de eficiência nas questões operacionais, observamos nas falas dos entrevistados que a própria ideia de tempo e de objetivos são distintos.

---

<sup>14</sup> As reuniões, contudo, não se limitam as questões administrativas e operacionais. Há uma dinâmica semanal de reuniões de formações, cuja proposta consiste em fortalecer os laços solidários entre os cooperados, bem como discutir a formação coletivista da organização.

Mais do que maximizar o tempo das reuniões, a preocupação centra-se em estabelecer um processo de formação cultural e de valores, contrapondo a lógica de tempo tradicional e tornando o ambiente de trabalho mais leve, agradável, familiar (Relatos da Entrevista Conversacional Livre com a Associada Corina, 2011). Se, no entanto, a diversidade de reuniões ocorre diariamente e simultaneamente, esse fato, impossibilita a participação dos envolvidos em todas as reuniões. Para facilitar a circulação de informações, observa-se um sistema de rodízio nas reuniões, cuja proposta é gerar uma renovação permanente em sua composição.<sup>15</sup> Tal técnica facilita o fluir de informações, ao possibilitar que pessoas que participaram de reuniões diferentes estejam trocando informações, o que se aproxima das ideias de Vargas de Faria (2006) e Moraes et al. (2009) sobre a importância da participação e da circulação das informações serem coletivas e abertas a todos nos diversos níveis institucionais das organizações.

É interessante observar também que a própria prática da utilização das reuniões enquanto instância formal para a administração e tomadas de decisão, não implica necessariamente um “assembleísmo”. Observa-se nos discursos dos membros que “considerar as reuniões como a única instância para as tomadas de decisão é fortalecer um processo de gestão com certeza de que só se decide no coletivo” (Trecho da entrevista conversacional livre com o entrevistado Gustavo Salas, 2011). Como alternativa, lançam mão de um conceito um tanto quanto significativo para a área, que envolve a ideia de responsabilidade individual coletiva. O termo consiste em dar poder e autonomia para os envolvidos tomarem decisões individualmente, e depois, prestarem contas para o coletivo:

As decisões não se circunscrevem somente às reuniões. Se fizéssemos assim, as reuniões poderiam converter-se facilmente em instâncias burocráticas niveladoras de iniciativas pessoais e grupais. Mais do que

---

<sup>15</sup> O rodízio consiste na proposta de que os envolvidos precisam participar pelo menos uma vez por mês das reuniões de outros setores nos quais não trabalham diretamente.

isso, se estimula que no possível, as decisões sejam tomadas no dia a dia, inclusive por qualquer participante ou grupo de participantes. O importante é tomá-las com base nos critérios coletivos que vamos construindo entre todos e que qualquer erro sirva para novas reflexões (Trecho extraído do livro da Cecosesola, 2011, p. 115).

Em termos estratégicos, a ideia de deslocar a lógica de responsabilidade coletiva, geralmente pautada na máxima “o que é público não é de ninguém”, para a lógica de responsabilidade individual coletiva, coloca os membros da organização como responsáveis para assumir o comprometimento com a organização.

Observa-se também que a proposta de responsabilidade individual coletiva contribui inclusive para ressignificar o conceito de delegação. Tradicionalmente a ideia de delegação consiste na designação por uma pessoa a outra de uma tarefa ou projeto específico, sob o compromisso daquela que recebeu a incumbência de concluí-la (Fayol, 1980). Pode-se observar na definição que há uma relação direta com a lógica de hierarquia e divisão do trabalho, na qual se atribui poder a indivíduos, geralmente situados em cargos superiores, de determinar o que e como os demais devem fazer. Em contrapartida, quando lançam mão da proposta de responsabilidade individual coletiva, isto permite que todos se desenvolvam e assumam decisões espontaneamente, substituindo o papel do supervisor pela função de cada envolvido em cumprir a sua própria delegação. Outro ponto relevante no processo organizacional das tomadas de decisão, refere-se ao modo como lidam com as questões conflituosas. Constata-se uma releitura sobre as concepções de votações, sustentada pelo argumento de que a votação tende a gerar, por natureza, a divisão de opiniões. Por outro lado, defendem o uso do consenso, que envolve um processo que exige maior esforço de compreensão e de diálogo:

Nosso histórico mostrou que a votação sempre dividiu e gerou a competição dos grupos que se opunham às ideias vencidas. Em contrapartida, o consenso aponta não só para a integração, como que nos obriga a aprofundar e entender o outro desde sua perspectiva (Trechos da entrevista conversacional livre com a cooperada Corina, 2011).

A fala apresenta similaridade com as concepções adotadas por Gutierrez (1988), Dornelles e Dellagnelo (2003) e Moraes et al., (2009), os quais sustentam que as votações, muitas vezes, dificultam o exercício da democracia, o que pode inclusive gerar um hábito nos envolvidos de esperar que os outros tomem partido das decisões.

Observa-se, no entanto, que a proposta de trabalhar com decisões consensuais não implica a unanimidade dos membros presentes. Conforme aponta o cooperado Gustavo, “a ideia de unanimidade seria como atar o consenso a uma lógica numérica, o que acabaria por equivaler a uma votação unânime”. Em contrapartida, defendem que até uma pessoa pode tomar uma decisão consensual, sem a necessidade da presença do restante de seu grupo de referência, pois se decide assumindo a responsabilidade e coerência com critérios coletivos estabelecidos na organização:

Para nós o consenso possui um conteúdo muito diferente do conceito de unanimidade. A unanimidade requer a presença de uma totalidade de integrantes de um grupo ou organização. Equivale a uma votação onde todos estão de acordo. Em nosso caso, a decisão se converte em consenso quando responde a nós, aos critérios que compartilhamos em um dado momento, independente de que tenha sido tomada por uma pessoa, um grupo informal ou por uma reunião. Por isso, não existem decisões definitivas a menos que não haja tempo para retificar. Fica aberto o direito de interferir, e retomá-las, em qualquer momento ou em qualquer reunião, se alguém não está de acordo ou considera que critérios pessoais prevaleceram sobre a decisão (Trecho extraído do livro da Cecosesola, 2011).



Registra-se, assim, contribuições conceituais que se aproximam das próprias ideias da autora Rothschild (1979), ao levantar princípios para uma organização autogestionária. A autora abordava algo semelhante ao apontar para a importância de tomar decisões *ad hoc* e individualmente, desde que respaldadas pela coerência com os critérios coletivos estabelecidos. Ressaltava, todavia, que para a sua operacionalização a identidade estabelecida na organização deve ser alta, de modo que o consenso condiga com a coerência em se manter uma posição baseada no que se espera como benefícios para os demais envolvidos.

### ***A Distribuição do Capital e os Modos de Remuneração***

Outro ponto de destaque no modo de organização do trabalho da Cecosesola refere-se à lógica equitativa na distribuição dos bens e resultados. Observa-se que além de não seguirem os pressupostos da divisão do trabalho e da presença de cargos diretivos, não reproduzem os conceitos meritocráticos que sustentam a desigualdade do capital e das remunerações nas organizações tradicionais.

Pelo contrário, para o ingresso e permanência na cooperativa, todo novo associado precisa realizar a compra simbólica de uma cota-parte no valor de 1 bolívar (o que em 2015 representa menos de 20 centavos de real). Ao questionar a exigência deste valor, os membros afirmam que a cobrança serve apenas como um ato simbólico de indicar que todos entram com uma contribuição, mas que este capital não é convertido em propriedade individual. No mesmo sentido, ressaltam que se um membro sai da organização, ele tem o direito de recolher apenas o valor fixo estabelecido na entrada, o que não reproduz o conceito de propriedade privada. Observa-se, contudo, que a lógica de capital coletivo não seria relevante se a organização não possuísse patrimônio. Com um patrimônio líquido estimado em 450 milhões de dólares, porém, isto indica que até aqueles membros que fizeram parte desde o início da organização não carregam as ideias de acumulação do capital.

No mesmo sentido, embora a lógica de igualdade aplique-se à distribuição do capital, quanto ao conceito de remuneração apresentam avanços no que se refere à distribuições das sobras. Adotam, enquanto pressuposto, a ideia de que a igualdade, por natureza tende a gerar a desigualdade, por isso optam por tratar de processos equitativos:

Hoje em dia nos perguntamos se a igualdade de remunerações pessoais implica necessariamente em relações equitativas. Pareceria relativamente fácil estabelecer igualdades concretas quantificáveis. Todavia, a equidade se apresenta como uma relação que vamos encontrando e aprofundando, porém cremos que se pode definir em termos concretos e absolutos. É dizer que não se trata de uma coisa na qual se pode pôr um preço. Paradoxalmente, reduzir a equidade em uma igualdade concreta poderia levar a situações pouco equitativas. Neste sentido, nos concentramos em buscar a igualdade na regulação do trabalho e no estabelecimento de um salário justo (Trecho extraído do livro da Cecosesola, 2011, p. 65).

Ganhamos o mesmo, ganhamos quase o mesmo. A cada qual segundo suas necessidades. Nós podemos ter um antecipo societário igual para cada um, porém não é igual porque é distinto, uma pessoa que tem quatro ou cinco filhos e uma que não tem não recebe o mesmo (Frase pronunciada por um dos membros da organização, em um documentário da Cecosesola, 2010).

É interessante observar que a ideia de equidade nas remunerações, baseada no pressuposto de que a cada qual segundo suas necessidades, aproxima-se não só das propostas trazidas por Christoffoli (2000) e Faria (2009) ao discutirem a equidade na autogestão, mas também de alguns pressupostos socialistas, como das próprias ideias de Marx:

Na fase superior da sociedade comunista, quando houver desaparecido a subordinação escravizadora dos indivíduos à divisão do trabalho e, com ela, o contraste entre o trabalho intelectual e o trabalho manual; quando o trabalho não for somente um meio de vida, mas a primeira necessidade vital; quando, com o desenvolvimento dos indivíduos em todos os seus aspectos, crescerem também as forças produtivas e jorrarem em caudais os mananciais da riqueza coletiva, só então será possível ultrapassar-se

totalmente o estreito horizonte do direito burguês e a sociedade poderá inscrever em suas bandeiras: De cada qual, segundo sua capacidade; a cada qual, segundo suas necessidades (1878, p. 216).

Ao comparar as falas dos membros da organização com os conceitos sustentados pelos autores, observa-se que a proposta baseia no princípio de que em uma sociedade autogestionária cada pessoa deveria contribuir com o melhor de sua habilidade e consumir dela apenas a proporção do necessário a si. No mesmo sentido, porém, remetendo-se às questões de remunerações, observa-se uma possível influência das raízes cooperativistas e marxistas na organização, o que representa um avanço em comparação com grande parte das organizações coletivistas, que ainda se baseiam em sistemas de meritocracia por cargos, funções ou produtividade. Em termos operacionais, para criar um sistema equitativo utilizam um pró-labore igualitário para os sócios, contudo com bonificações diferentes. Por exemplo, um pai ou mãe de família recebe mais bonificações do que um jovem que ainda não possui este tipo de compromisso. A bonificação se dá de acordo com as necessidades de cada membro, podendo ser para compra de material escolar, bonificações de Natal, pré-natal, de acordo com o número de filhos que possuem, ou mediante as necessidades especiais que surgirem.

Ressalta-se também que a lógica de equidade presente não se restringe apenas às questões de remunerações, mas também às contribuições de cada associação filiada para os fundos e despesas da Cecosesola. Por exemplo, existem diversos fundos e sistemas de financiamentos, que são alimentados por depósitos dos sócios e pelas vendas de produtos, no entanto, como cada organização possui um número diferente de sócios, as contribuições são equitativas de acordo com as possibilidades de cada cooperativa associada.

### ***A Desconstrução da Naturalização do Sentido de Hierarquia e Meritocracia***

Por fim, considera-se também relevante no modo organizacional do trabalho da Cecosesola que as desconstruções do sentido da hierarquia, da meritocracia e da divisão do trabalho fazem parte não só de

suas práticas organizacionais, mas do próprio discurso dos membros. Por exemplo, nas falas e em documentos questionam os sentidos destes conceitos:

A estrutura organizacional tradicional apresenta uma maneira hierárquica de se organizar onde se exerce o controle através de um poder geral sobre o particularista, ao criar múltiplas separações verticais e horizontais. Uma maneira que facilita o acesso ao poder quando se vai ascendendo nos escalões estabelecidos. Não o bastante, como é isso de que para organizarmos temos que estabelecer separações entre cargos e hierarquias? (Trecho extraído do livro da Cecosesola, 2011, p. 35).

Quando cheguei na cooperativa não conseguia conceber a ideia de trabalhar sem ter um chefe. Para mim, a impressão era que as coisas não iriam andar. Não sabia em quem deveria me apoiar quando tivesse problemas. Hoje, depois de 10 anos na cooperativa não consigo mais imaginar tendo um chefe. Não volto mais para uma empresa privada (Trecho da entrevista conversacional livre com um jovem cooperado, 2011).

Deve-se ressaltar que a clareza formal da desnaturalização do sentido da hierarquia e da necessidade de chefes não se situa apenas nestes trechos, mas fazem parte de um discurso coletivo até dos jovens que estão há menos tempo na organização. Durante o convívio com os membros, observou-se que há um grande perfil de jovens que iniciaram suas atividades em minoridade de idade, por não terem dinheiro para pagar suas contas e seus estudos. Constatou-se, contudo, que em sua maioria, quando concluem seus estudos, optam por continuar na cooperativa devido ao interesse com um modo de gestão mais flexível, não hierarquizado, relatado nas entrevistas conversacionais livres.<sup>16</sup> Outros exemplos da desnaturalização destas dimensões ocorre quando tratam de alguns desafios da gestão coletiva do hospital. Apesar

---

<sup>16</sup> A lei trabalhista da Venezuela permitia o ingresso de cooperados na categoria de aprendizes a partir dos 12 anos de idade. Deste modo, o traço característico da organização apresenta hoje um elevado quadro de cooperados jovens.

da exigência de cargos e funções que requerem um conhecimento técnico muito específico,<sup>17</sup> ressaltam que “isto não seria um grande problema, se o acúmulo de conhecimento, *status* e prestígio nestas áreas não legitimasse uma estrutura de poder, baseada na crença da meritocracia”, conforme ressaltou a cooperada Maria Sales. Para lidar com estas tensões, as reuniões coletivas apresentam-se como uma alternativa organizacional para gerenciar o hospital. Isto está presente inclusive nas análises do cooperado Juan (2011) ao enfatizar a descentralização do poder nas tomadas de decisão.

Hoje eu trabalho com as funções de motorista, faxina e caixa no hospital, e nas reuniões opino sobre os caminhos e o papel da medicina e como devemos tratar os pacientes, tudo isso na frente dos próprios médicos. Para mim as reuniões são o momento de colocar todos no mesmo patamar. Inclusive os médicos, que para mim são apenas membros do hospital, que é de todos nós.

Ressalta-se ainda que para lidar com a centralização do poder no cargo dos médicos, fazem o incentivo à prática da Medicina alternativa. Ao contrário da Medicina tradicional, na qual o profissional dedica pelo menos seis anos ao estudo, acumulando um conhecimento técnico muito específico, na Medicina alternativa o conhecimento pode ser acessado mais facilmente e, muitas vezes, sem a necessidade da titulação no *stricto sensu*, conforme relatou a entrevistada Corina (2011). Em síntese, os exemplos ilustrados apontam para um significativo avanço não só em termos objetivos da operacionalização de técnicas para a autogestão, mas do próprio resgate da subjetividade presente no discurso da desnaturalização da hierarquia e meritocracia. Paes de Paula et al. (2011), ao tratarem dos desafios no campo das organizações autogestionárias, apontam para a importância de se desconstruir a neutralidade dos modos de gestão das organizações tradicionais, pois são as formas subjetivas

---

<sup>17</sup> As funções específicas de cirurgias, consultas e dos próprios exames laboratoriais são exercidas por aqueles que têm diplomas de Medicina, Enfermagem e técnica de laboratórios, até mesmo por uma exigência legal.

que acabam por legitimar as próprias atividades e práticas organizacionais que naturalizam os sentidos da presença dos chefes, das hierarquias e das remunerações desiguais. Sendo assim, a possibilidade de contribuições da autogestão requer não apenas a construção de novas estruturas sociais, mas também a criação de um novo imaginário capaz de sustentar novas práticas e olhares sobre a realidade.

## **Considerações Finais**

Com o objetivo de trazer aportes para fomentar a discussão da prática da autogestão, o presente trabalho buscou sintetizar algumas das contribuições na literatura e no modo de organização do trabalho de uma central de cooperativas da Venezuela. Observou-se que, enquanto as organizações tradicionais sustentam um conjunto de princípios que replicam as ideias da hierarquia, divisão do trabalho, disciplina, mando (Motta, 1981), em contrapartida, nas organizações autogestionárias a abolição de cargos formais, estruturas hierárquicas e níveis gerenciais possibilita a constituição de um modo de organização de trabalho que se contrapõe à distribuição desigual do poder.

Do mesmo modo, constatou-se que a organização do trabalho do objeto empírico analisado caminha para um conjunto de princípios que visam a negar a lógica de dominação burocrática, dando ênfase a um modo de gestão que preza pela distribuição equitativa do capital, a negação das hierarquias e que conciliam o pensar com o agir. No mesmo sentido, a observância de princípios que trazem ideias da equidade em detrimento da igualdade, bem como do consenso em contraponto à votação, apontam para o aprofundamento na constituição de modos de gestão que visam à descentralização do poder.

Em termos práticos, a utilização de recursos técnicos como as rotatividades de funções, as reuniões enquanto mecanismos de gestão administrativa, bem como o uso de um sistema de responsabilidade individual coletiva

presente na organização, podem servir também enquanto instrumentos para facilitar a organização do trabalho e os modos de tomadas de decisão nas organizações autogestionárias.

No que se refere às limitações do estudo, deve-se considerar que se por um lado o trabalho se sustentou em apontar para um recorte que trouxesse apenas os aspectos positivos da organização analisada, em contrapartida em momento algum se desconsiderou a inexistência de suas contradições. A não apresentação das tensões do estudo empírico ocorreu apenas por uma restrição de espaço e foco do estudo.

Por fim, ressaltamos que a proposta de pensar e discutir a autogestão não deve ser considerada para um contexto utópico, não existente, que só seria aplicado mediante um devir. Pelo contrário, sustentamos a importância de destacar um modo de organização que é condizente com a realidade organizacional do mundo atual, ainda que tenha de lidar com a tensão presente no sistema de economia mercantil (Meira, 2013). Por isso, a importância de se analisar e buscar referências em experiências práticas que já vivenciam, ou vivenciaram, um modo de gestão alternativo à lógica da economia mercantil.

## Referências

ALMEIDA, Heloísa Maia Mendes de. Autogestão: das idéias às práticas. Rio de Janeiro: *Revista de Administração de Empresas*, v. 23(1), 37-57, jan./mar. 1983.

ANDION, C. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de um problemática. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 1, p.70-84, 1998.

BAPTISTA, F. C. P. *Perceptions of grassroots urban youth entrepreneurs about collective engagement: an extensive case study in East Africa*. 2011. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – University of Amsterdam, 2011.

BRANDÃO, C. R. *Repensando a pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

BUSNARDO, E. A. Autogestão em construção: uma cooperativa de construção civil do Rio de Janeiro. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 9, n. 1, p. 53-71, 2006. CALCAÑO, L. G. *Las ferias de consumo familiar del estado Lara, Venezuela: Una experiencia de organización participativa*. Informe para La Division de Estado Y Sociedad civil Del Banco Interamericano de Desarrollo, Caracas, 1998.

CECOSESOLA. *Buscando una convivencia armónica*. Barquisimeto: Escuela Cooperativa Rosario Arjona, 2011.

CHIARIELLO, C.; EID, F. A politecnia na dinâmica de gestão e execução do trabalho associado em cooperativas populares do MST. *Revista ORG & Demo*, Marília, v. 14, n. 1, jan./jun, p. 49-70, 2013.

CHRISTOFFOLI, P. I. *O desenvolvimento de cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais no capitalismo: limites e possibilidades*. 200. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFPR, 2000.

COSTA, A.; FRASSON, G. Autogestão: um novo/velho modelo em administração. *Gestão e Regionalidade*, v. 65, n. 1, p. 16-47, jul./dez. 2005.

COSTA, P. A. O ensino de administração para empreendimentos populares: os cuidados metodológicos em busca de uma pedagogia emancipadora. In: EnEO, 3., 2004, Atibaia. *Anais...* Atibaia, 2004.

DORNELLES, S. B.; DELLAGNELO, E. H. Autogestão e racionalidade substantiva: a Bruscor – Ind. e Comércio de Cordas e Cadarços Ltda. – em análise. In: XXVII Enanpad, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia, 2003.

FARIA, J. H. *Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1980.

FERRAZ, D.; DIAS, P. Discutindo autogestão: um diálogo entre os pensamentos clássico e contemporâneo e as influências nas práticas autogestionárias da economia popular solidária. *Revista O&S*, v. 46, n. 15, jul./set. 2008.

GESTIÓN COOPERATIVA. *Informe de sistematización en el proceso de formación vivencial sobre gestión ética, flexible y participativa en cecosolesa*. Disponível em: <<http://www.gestionparticipativa.coop/portal/images/sistematizacion.pdf>>. Acesso em: jun. 2011.



GUERREIRO, J. et al. Incubadora universitária tecnológica de cooperativas populares: uma proposta de política pública de crédito produtivo. SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 14., 2004, Recife. *Anais...* Recife, 2004.

GUILLERM, A.; BOURDET, Y. *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

GUIMARÃES, G. *Integrar cooperativas*. São Paulo: Unitrabalho, 1999.

GUTIERREZ, G. Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível. *Revista de Administração de Empresas*, v. 28, n. 2, p. 56-75, abr./jun. 1988.

KLIKSBERG, B. El rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo. In: *Revista Venezolana de Gerencia*, v. 4, n. 9, p. 11-50, 1999.

MARTINEZ, J. C. Como seguir compartiendo soluciones? La gestion del ciclo de vida cooperativo. *Cayapa*, v. 9, n. 5, 2005.

MARX, K. *Crítica do Programa de Gotha*, 1878. Disponível em: <<http://www.marxists.org/portugues/marx/1875/gotha/index.htm>>. Acesso em: ago. 2013.

MATTOS, P. L. A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. *Revista de Administração Pública*, v. 39, n. 4, 2006.

MEIRA, F. B. “Organização Liminar”: a tópica intersticial da Economia Solidária. In: Enapegs, 7., 2013, Belém. *Anais...* Belém, 2013.

MINAYO, M. C. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec, 2007.

MISOCZKY, M. C et al. Autogestão e práticas organizacionais horizontalizadas: amplificando sinais. In: EnEO, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte, 2008.

MORAES, J. et al. Alice no país das maravilhas: práticas organizacionais em uma empresa recuperada por trabalhadores. *O&S*, v. 50, n. 16, 2009.

MOTTA, F. C. *Burocracia e autogestão*. A proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense, 1981.

PAES DE PAULA, A. P. et al. A economia solidária e a questão do imaginário: em busca de novas perspectivas. *Organizações & Sociedade* (impresso), v. 18, p. 323-333, 2011.

PAREDES, J. B. Una montaña cooperativa. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, v. 1, n. 1, maio 2001.

PEDRINI, D, M. Bruscor: uma experiência que aponta caminhos. In: SINGER, P; SOUZA, A (Orgs.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*, 2000. RICHER, M.; ALZURU, I. Intercooperación y economía solidaria: análisis de una experiencia venezolana. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, v. 52, p. 103-127, 2004.

ROTHSCHILD, W. J. The collectivist organization: an alternative to rational-bureaucratic models. *American Sociological Review*, Ohio: Ohio State University, v. 44, p. 509-527, 1979.

ROUBAQUIM, Antônio; QUINTAES, Roberto Antônio. Autogestão: alternativa socialista para o capitalismo. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 12(3), p. 96-99, jul./set., 1972.

SINGER, P. *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SORBILLE, R. A autogestão e o desafio da viabilidade econômica. In: PONTE JUNIOR, O. (Org.). *Mudanças no mundo de trabalho – cooperativismo e autogestão*. Fortaleza: Expressão, 2000.

TOLEDO, D. A. Pensando categorias de análise para o exercício da prática da autogestão. In: Enanpad, 32., 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2008.

VARGAS DE FARIA, J. R. Organizações coletivistas de trabalho: referência para os empreendimentos populares solidários. In: Eneos, 4., 2006, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre, 2006.

VENOSA, Roberto. A institucionalização de tipologias organizacionais. Um estudo de caso: a

autogestão na Iugoslávia. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 22(2), p. 23-36, abr./jun. 1982.

VIANA, N. Democracia e autogestão. *Revista Achegas*, v. 37, p. 58-72, 2008.

VIZEU, F. Algumas contribuições da teoria da ação comunicativa para a área de organizações. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia, 2003.

Recebido em: 28/10/2014

Aceito em: 20/5/2015