

## HIERARQUIA DE SABERES E EXCLUSÃO NA TOMADA DE DECISÕES EM EMPREENDIMENTOS COOPERATIVOS\*

Lorena Holzmann \*\*

### APRESENTAÇÃO

Entre os temas presentes nas discussões, nas reflexões e na própria avaliação de empreendimentos econômicos que tem se multiplicado à margem da organização empresarial, tem assumido relevância a abordagem das relações sociais entre as pessoas que os integram, buscando verificar se as relações hierárquicas de dominação/subordinação inerentes à organização capitalista do trabalho e da produção têm sido eliminadas ou não. Trata-se, em suma, da abordagem da questão da democracia no trabalho em empreendimentos de iniciativa autônoma de trabalhadores, sem a presença de um patrão. Há uma tendência a supor que, nessas condições, princípios democráticos de tomada de decisões e de condução do negócio podem ser implantados sem grandes dificuldades, por corresponderem às expectativas e à vontade de seus partícipes.

Este texto examina os obstáculos para a concretização de uma gestão democrática em duas cooperativas industriais - das quais todos que nelas trabalhavam eram sócios -, obstáculos alicerçados nas experiências anteriores de trabalho e na representação das desigualdades decorrentes de diferentes saberes.

### ANTECEDENTES

Este texto trata de uma experiência de gestão inovadora, empreendida na década de oitenta, em Porto Alegre, pelos trabalhadores da Metalúrgica Wallig, que, organizados em duas cooperativas, retomaram as atividades da empresa, após sua falência.

A empresa, fundada em 1904 por um imigrante alemão, chegou a ser, sessenta anos depois, a maior produtora de fogões domésticos<sup>1</sup> e lavanderias e cozinhas industriais no país, destacando-se também na produção de aquecedores e de acumuladores de água, a gás e elétricos, e de peças fundidas para sua própria produção ou para outras indústrias.

O projeto de expansão do grupo, tendo por meta dominar o mercado nacional de fogões domésticos a gás para todas as faixas de consumidores, começou a ser executado no final dos anos 60, com a inauguração, em 1967, de uma moderna fábrica em Campina Grande/Paraíba, valendo-se dos incentivos da Sudene, e com a aquisição, em 1968, da Metalúrgica Paulista, de São Paulo, numa transação considerada desastrosa para a saúde financeira do grupo e que, aliada a outros fatores, acabou levando-o à falência, decretada em janeiro de 1981.

Após alguns dias, as atividades produtivas foram retomadas pelo Banco do Brasil, síndico da massa falida, numa tentativa, frustrada, de reabilitação financeira da empresa, até que, no primeiro semestre de 1984, diante da

---

\* Publicado em obra organizada por Paul Singer e André Souza (no prelo), com o título *Gestão cooperativa: limites e obstáculos à participação democrática*.

\*\* Professora Titular do Departamento de Sociologia e do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul / Porto Alegre - Brasil.

<sup>1</sup> A empresa foi a primeira fabricante nacional de fogões domésticos a gás, cuja produção, iniciada em 1927 foi, durante muito tempo, secundária no conjunto de suas operações. A partir da década de 50, os fogões a gás assumiram a linha de frente na produção da empresa, comercializados através de uma rede própria de 2.500 revendedores, que recebiam, também, treinamento técnico para a manutenção dos equipamentos. A empresa exportava fogões a gás e a lenha para países da América Latina e da África.

gravidade da situação e da incerteza sobre o futuro dela, os trabalhadores começaram a se mobilizar, buscando uma solução que evitasse a suspensão definitiva das operações produtivas. Pretendiam, com isso, preservar seus empregos. Foi eleita uma comissão de funcionários, cuja incumbência era de examinar possibilidades de solução para o impasse. Essa comissão prestava contas aos demais trabalhadores do exame de alternativas e de conversações que mantinha com autoridades públicas e empresários, na tentativa de impedir o fechamento das fábricas. As alternativas examinadas foram sendo, uma a uma, descartadas. A compra de algumas máquinas; a aquisição de um conjunto de equipamentos e a contratação da equipe técnica que os operava; ou ainda a compra da linha de água quente (aquecedores e acumuladores) foram propostas de grupos empresariais, rejeitadas por não atender ao interesse dos trabalhadores de garantir emprego para todos. A comissão estudou, também, a possibilidade de organizar uma empresa que viesse a pertencer aos próprios trabalhadores e que fosse democraticamente gerida. Foi descartada por requerer recursos acima do que eles poderiam reunir, além de implicar em custos imediatos com encargos trabalhistas.

Foi pensada, então, a alternativa da organização de uma cooperativa. Nela, todos seriam associados e não mais empregados, eliminando-se a relação de emprego entre os trabalhadores e a nova organização, isentando-a daqueles encargos. Este fator parece ter tido papel decisivo. Levada a proposta ao conjunto dos trabalhadores, um grande esforço foi desenvolvido pela comissão de funcionários no sentido de convencer o grupo das suas vantagens, que precisaram ser enfatizadas, como contraponto à decorrente perda de benefícios trabalhistas. Entre as vantagens, a que colocaria todos na mesma condição de "donos", que se beneficiariam igualmente dos ganhos obtidos com o trabalho comum. A proposta foi aceita, optando-se pela fundação de duas cooperativas, uma mecânica, a COOMECA e uma fundição, a COOFUND, correspondentes às duas plantas industriais instaladas. Em 30 de julho de 1984, foi eleita a primeira direção de cada uma das cooperativas. No dia seguinte, a Justiça lacrou as portas das fábricas e só um mês depois, através de Despacho do Juiz da Vara de Falências de Porto Alegre, as cooperativas tiveram autorização para iniciar as atividades nas dependências da antiga empresa, o que foi feito em 10 de setembro de 1984, após negociarem com o síndico da massa falida a cessão das instalações e dos equipamentos, através de depósito civil dos bens, pelo qual as cooperativas se responsabilizavam pelo patrimônio da empresa.

Uma experiência inovadora de gestão industrial era iniciada.

#### A FASE DA IMPLANTAÇÃO

Quando as atividades nas duas fábricas foram reiniciadas, o número de trabalhadores era muito inferior ao existente quando elas funcionavam com toda sua capacidade instalada<sup>2</sup>. Ao longo da crise da empresa, houve muitas demissões e, dos trabalhadores que permaneceram até a etapa final, nem todos aderiram à proposta aprovada e aos riscos que ela representava, já que a metade dos valores recebidos como rescisão de contrato com a massa falida deveria ser aplicada nas cooperativas como cotas para a formação do capital.

A retomada do contato com os clientes restabeleceu uma carteira de pedidos, e o cumprimento dos prazos de entrega era condição essencial para a construção da credibilidade das novas organizações. Os associados estavam inteiramente imbuídos dessa responsabilidade e se entregaram, com afã, ao trabalho. A anterior divisão do trabalho e a hierarquia de mando foram deixadas de lado. As antigas chefias foram substituídas por coordenadores, cuja função passou a ser a de articular as diversas etapas e processos produtivos, sem a autoridade que tinham antes. Imprevistos ou problemas surgidos na produção passaram a ser resolvidos através do diálogo, com a participação dos antigos subordinados em condições de igualdade com os coordenadores. Quando se fazia necessário concentrar esforços num setor ou num processo, tendo em vista o cumprimento dos prazos de entrega de um pedido, trabalhadores-associados eram deslocados de suas tarefas habituais, para atender àquela demanda. Não houve resistência a esse deslocamento, mesmo que fosse para o trabalhador executar uma tarefa considerada inferior na

---

<sup>2</sup> Nos anos 70, a empresa empregava aproximadamente 2.500 pessoas. Por ocasião da falência, em janeiro de 1981, esse contingente tinha sido reduzido para 850 e continuou diminuindo até 450, em 1984. Quando as cooperativas foram fundadas, contaram com a adesão de mais ou menos 300 trabalhadores, dos quais 180 na fundição e o restante na mecânica.

classificação herdada da estrutura da extinta empresa. Trabalhadores qualificados foram para outros setores executar tarefas de ajudante, a posição mais baixa na hierarquia de funções e de salários. Em seus depoimentos, declararam que, na situação anterior, como empregados, não fariam isso, pois não iriam se rebaixar, mas na cooperativa aceitavam fazê-lo, já que aí eram donos, e tudo o que fizessem seria em proveito próprio. A disposição para o trabalho assumiu um caráter novo, movida pelo desafio do grupo de fazer de sua iniciativa um empreendimento exitoso.

Outras mudanças foram introduzidas, por decisão do conjunto dos trabalhadores, imbuídos da noção de igualdade, assentada na sua condição de sócios. O relógio-ponto foi suprimido, sendo tolerada a entrada mais tarde ou a saída antecipada em relação aos horários fixados para início e fim do expediente, desde que posteriormente houvesse a compensação do tempo para completar a jornada semanal de 44 horas. Para isso, os coordenadores deveriam fazer o registro do horário de chegada e de saída de cada trabalhador.

Quando algum associado não cumpria as horas semanais de trabalho, ou reincidia em atrasos ou saídas antecipadas, eram os próprios companheiros que questionavam sua displicência, exigindo sua observância às normas por eles mesmos estabelecidas. Não cabia, ao coordenador, tomar qualquer medida punitiva. O controle do tempo de trabalho foi, desde os primórdios da empresa capitalista, uma questão central na construção da dominação do capital sobre o trabalho (Thompson, 1979), tornando-se mais efetivo com o avanço nos instrumentos de notação do tempo. Weil (Weil, 1979) refere-se à servidão dos operários ao relógio-ponto e, desde a difusão dos princípios e técnicas de organização do trabalho formulados por Taylor (Taylor, 1982), entre os quais o ciclo de execução de cada tarefa passa a ser definido em fragmentos de tempo cada vez menores, a ditadura dos cronômetros se implantou dentro das fábricas. O temor de se atrasar, de não cumprir os tempos-padrão estabelecidos pela gerência produzem um permanente estado de tensão entre os trabalhadores.

A flexibilização nos horários, introduzida nas cooperativas, teve o efeito, para os operários, de permitir-lhes trabalhar "com mais liberdade", eliminar o temor de se atrasarem e serem, por isso, penalizados. A redução no nível de tensão, declarada nas entrevistas, foi consequência, também, da eliminação das chefias e das cobranças por produção.

Cabia, ainda, aos associados, descontentes diante da não observância das normas por alguns colegas, em relação a horários ou a qualquer outra disposição legal ou informalmente adotada, levar a questão à discussão e à deliberação da assembléia geral. E essa é uma das mudanças mais significativas no cotidiano desse grupo de trabalhadores, por abrir um espaço de participação democrática inusitado na sua vivência laboral.

Por disposição da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que instituiu o regime jurídico das cooperativas no país e definiu a política nacional de cooperativismo, a assembléia geral é o órgão máximo e soberano desse tipo de organização, no qual cada membro tem direito a voz e a um voto, independente do número de cotas-capital que tenha subscrito. Essa instância máxima de deliberação e decisão, na qual se formaliza a igualdade através da singularidade do voto, é o fórum privilegiado para se examinar se os trabalhadores de fato se apropriaram do poder de tomar decisões, assegurado pelo estatuto social da organização, e de que modo o fizeram ou deixaram de fazer, e por que.

Consideramos que só a presença nas assembléias não é indicador suficiente de participação nas decisões. Esta requer um envolvimento maior, como assumir posições diante de propostas divergentes em discussão, manifestá-las e defendê-las publicamente. É o que será feito a seguir.

### LIMITES À PARTICIPAÇÃO

A manifestação pública, através do uso da palavra, não é prática habitual para a grande maioria das pessoas. Para quem o exercita, ela significa abrir mão do anonimato, expor sua individualidade perante o grupo, arriscar-se à crítica daqueles para quem fala.

Arendt (1983) apontou as implicações da ação e do discurso, pelos quais cada ser humano se manifesta aos demais, não como presença física apenas, mas enquanto individualidade, apresentando-se na sua singularidade, expondo-se como ser único, distinto dos outros, demonstrando, enfim, *quem é*. O ser humano sai da sombra na qual o silêncio lhe permite ocultar-se, revela sua identidade, anuncia o que fez, faz e pretende fazer, ocupa o espaço da aparência, se torna visível. A ação e o discurso são atos que requerem coragem e até ousadia, e implicam na disposição de correr os riscos da revelação.

O espaço do trabalho na sociedade capitalista não é propício para a revelação da singularidade, pois nele a individualidade de cada um tende a ser anulada pela sua integração no trabalhador coletivo, e pela sua redução a uma peça da engrenagem produtiva. Nesse espaço, a liberdade da ação e do discurso é negada, como decorrência das relações hierarquizadas e autoritárias, estruturadas para atender aos objetivos do capital, aos quais os trabalhadores devem se submeter. A experiência aí construída é uma mescla contraditória de aceitação das regras, resistência e oposição a elas, e a submissão que a caracteriza é tão arraigada que só com muito esforço e dificuldade os trabalhadores conseguem superá-la, mesmo quando um espaço para isso passa a existir.

Isto ficou evidente nos depoimentos dos associados das cooperativas sobre as condições de trabalho e as relações com as chefias numa “empresa normal”, expressão utilizada para referir-se às firmas nas quais haviam trabalhado como empregados, com contratos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Afirmaram que lá “a nossa opinião não valia nada”, “operário para eles era lixo”, o chefe dizia “faz assim, assim que eu quero”, “faz assim e fim”, diante do que “não ia levantar a voz com superior, simplesmente baixava”. Nas cooperativas, as condições de convivência foram significativamente modificadas. A substituição das chefias por coordenadores eliminou a autoridade incontestada antes exercida por aqueles, e o diálogo passou a ser a via de entendimento, não sem algumas dificuldades e resistências por parte das antigas chefias. Mas a concepção de que mandar e obedecer não poderiam ser práticas entre iguais (associados) conduziu a uma acomodação à nova realidade. Depoimentos de coordenadores revelaram as novas condições de convivência: “a gente procura mais resolver isto com diálogo. O sistema de empresa não. O chefe é autoridade”, “na cooperativa tem que levar na conversa, mais na amizade. Na firma o cara não quer trabalhar, se manda embora”.

O uso da palavra, expressando as próprias idéias, sugerindo novos procedimentos de trabalho, defendendo pontos de vista, reclamando da conduta de companheiros de trabalho ou incentivando-os a se integrarem ao “espírito da cooperativa”, discutindo o conteúdo das decisões tomadas ou a serem encaminhadas tornou-se habitual no dia-a-dia do trabalho na fase de implantação das cooperativas. Com o passar do tempo essas novas práticas foram recuando, limitando-se sua vigência ao espaço mais restrito das atividades quotidianas, no qual o pequeno grupo de trabalhadores de cada setor interagiu intimamente. Nas assembleias, onde se reuniam todos os associados (em torno de 400 na fundição e 200 na mecânica), não familiarizados uns com os outros, a disposição para a manifestação foi se retraindo e muitos dos associados declararam não intervir nos debates, preferindo apenas ouvir. A justificativa se apoiava, às vezes, nas próprias características da personalidade de cada um, como revelou o depoimento de um coordenador da área da produção: “eu vou nas assembleias, mas quase não falo. Sou retraído.”

A reiterada recusa a falar nas assembleias, manifestada pelos trabalhadores, foi justificada pelo reconhecimento de que falavam errado, preferindo, então, apenas ouvir, evitando, assim, exporem-se à crítica dos colegas. Os depoimentos a seguir transcritos evidenciam esse temor: “Eu participo nas assembleias, mas só assisto. Se a gente fala alguma coisa o pessoal diz que tá errado, acha que tá errado”; “Participo de quase todas as assembleias, mas é difícil pra mim falar. Eu tenho pouco estudo e tenho medo de dizer alguma coisa errada. Quem fala é o representante. Quando a gente se reúne, se discute bastante, mas na assembleia eu não falo”.

O temor de “dizer alguma coisa errada” se justificava pela reação dos próprios trabalhadores, como revelam estes depoimentos: “Participo. Só escuto, né, mas a gente vai falar qualquer coisa, né, tem um monte de cara lá que tão vaiando a gente, né. Daí eu pegava e às vezes ficava quieto, por que não adianta.”; “É inibição. Alguns acham que o pessoal vai rir”.

O reconhecimento de não veicular o discurso competente (Chauí, 1982) de não dominar sua forma consagrada induzia os associados à auto-exclusão do espaço de interlocução por eles mesmos construído. A revelação da singularidade através do palavra foi, assim, rejeitada porque temida, pois tornava visível um discurso de “qualidade” inferior, que envergonhava, que podia provocar risos, que humilhava.

A forma “incompetente” do discurso, traduzida no “falar errado” e no seu conteúdo (“dizer alguma coisa errada”) alimentou uma hierarquização fundada em diferentes saberes, alicerces da desigualdade numa situação na qual se pretendia “eliminar qualquer idéia de subordinação”, como foi declarado por um dos dirigentes das cooperativas. Os trabalhadores da produção, em geral com pouca escolaridade, da qual falar errado é um indicador, tenderam, por isso, a delegar a palavra aos mais *letrados*, esperando que estes falassem em seu nome. A divisão do trabalho entre trabalhadores (manuais) que fazem e trabalhadores (intelectuais) que pensam, e as relações de dominação/subordinação existentes entre eles se renovou e foi consentida na esfera do discurso, assegurando aos que dominavam as formas sancionadas do discurso a condução do processo de tomada de decisões.

No entanto, os associados da produção, operários, não eram omissos em relação aos assuntos das cooperativas e buscavam intervir nas decisões, mas restritos ao espaço mais limitado do seu trabalho cotidiano, onde trocavam idéias, discutiam e formulavam propostas a serem levadas à assembléia, assim como articulavam estratégias de intervenção, desde que isto não exigisse deles manifestar-se diante do conjunto dos associados. O depoimento de um operário que superou a dificuldade de falar publicamente é revelador dessa atitude: "Eles deixam que os outros falem. Nas discussões prévias todo mundo fala. Às vezes eu digo: 'pra mim não adianta conversar. Vocês têm que chegar lá na frente e falar pro homem... Aqui vocês dizem uma coisa, chega lá e parece que ficam...'. Eu não. Antigamente eles faziam uma relação de perguntas para a presidência e eu fazia as perguntas a respeito do que o pessoal queria saber. Depois eu achei que todos deveriam falar. Em vez de escrever, leva e faia. Acho que assim a pessoa se desinibe. Não deu muito resultado, mas conseguimos que umas daquelas pessoas falasse".

Havia uma disposição, entre os associados, de não abrir mão do direito de participar no processo de tomada de decisões, ainda que com muita dificuldade alguns o fizessem ativamente, intervindo na apresentação, defesa ou contestação de propostas. Mas as diferenças existentes entre os trabalhadores, que atribuíam à "qualidade" do discurso um dos seus indicadores, e a experiência da submissão, construída na vivência anterior no trabalho, reiteradamente manifestada em inúmeros depoimentos ("tem chefia em cima, sempre cobrando", "existe pressão para produzir mais", "exigindo produção, controle de tempo", "não se pode sair para ir ao banheiro", "com o chefe da empresa, se a gente fala algo que ele não gostou, te queima na cara"), teve como um de seus efeitos bloquear a ocupação dos espaços de participação existentes nas cooperativas.

Se para veicular seus pontos de vista e levá-los ao conhecimento do conjunto dos associados, os trabalhadores inventavam modos de driblar esse bloqueio, o mesmo não ocorreu no que dizia respeito à direção das cooperativas. Somente alguns associados eram considerados habilitados para ocupar cargos diretivos, pelo reconhecimento de que só eles possuíam as qualidades indispensáveis para levar a bom termo os negócios das cooperativas. Assim, os associados da produção delegaram aos associados do setor administrativo, que tinham maior escolaridade, e a quem atribuíam maior desembaraço para transitar nos círculos externos às cooperativas (políticos, gerentes de bancos), a responsabilidade de dirigi-los.

O consenso em torno dessa questão favoreceu a ocupação dos cargos diretivos por um grupo de associados do setor administrativo, ainda que por força das disposições estatutárias o Conselho de Administração tivesse que ser parcialmente renovado em cada gestão.

A presença de associados da produção na direção pode ter sido um recurso visando legitimá-la como representativa de todas as categorias de associados. A opinião de um dos membros da direção de uma das cooperativas (que exercia função administrativa) a respeito da participação de operários naquela instância parece validar essa suposição: "A gente nota que a participação dele (operário) é uma participação muda, ele não participa, ele apenas se deixa conduzir".

É este, também, o entendimento dos próprios operários, corroborado pelo depoimento de um deles: "Eu fui membro do Conselho Fiscal, mas não entendia nada disso. Botavam 500 folhas na minha frente e eu assinava. Nem tinha tempo de entender tudo para depois assinar" (Zero Hora, 1992).

Após a fase inicial de implantação das cooperativas, quando houve um grande envolvimento de todos em todos os assuntos relacionados ao seu funcionamento ("todos aprenderam a botar a mão em tudo"), houve um refluxo do que foi, posteriormente, denominado de "síndrome de participação" e a separação entre os que pensavam/decidiam e os que executavam foi recolocada. Isto foi visto, dentro das cooperativas, como um avanço administrativo, pois favoreceu a agilização da tomada de decisões. Seu custo foi, seguramente, o comprometimento da proposta original de "afastar qualquer idéia de subordinação" e o obstáculo à construção de uma gestão verdadeiramente democrática.

Outros fatores precisam ser levados em conta para se compreender a regressão ocorrida em relação às condições vigentes na fase de implantação das cooperativas. Com a sua consolidação e a reconquista da antiga clientela da empresa falida, foi preciso ampliar o contingente de trabalhadores, sendo incorporado pessoal novo (chamado, pelos associados, de novatos), também na condição de sócio, sem ter, entretanto, a vivência da luta da qual se originaram as cooperativas e do esforço inicial para torná-las viáveis. O "espírito de cooperativa" de que se imbuíram os fundadores não foi assumido pelos novatos, freqüentemente criticados por não saberem usar a liberdade existente, não cumprir os horários de trabalho, negligenciar suas responsabilidades no coletivo de

trabalho. Em vista dessas condutas, reivindicações de retorno a métodos antigos de controle, usuais em qualquer "empresa normal", começaram a ser feitas, como solução para o descaso com que as tarefas eram desempenhadas por alguns novatos. Sobretudo na COOFUND, onde a rotatividade da mão-de-obra era muito alta, explicada em função das penosas condições de trabalho, aceitas somente pela inexistência de oportunidades melhores no mercado de trabalho, o "espírito de cooperativa" foi mais rapidamente enfraquecido. Associada a isto, a inexistência de benefícios trabalhistas passou a ser entendida pelos novatos como um sonegação de direitos, dificilmente assimilada. Mesmo admitindo que havia, nas cooperativas, melhores condições de trabalho, sobretudo pelo relaxamento de controles e cobranças de produção, para muitos novatos o fato de não terem carteira de trabalho assinada alimentava o sentimento de estarem sendo burlados.

Dificuldades começaram a surgir, também, em relação à remuneração. Os salários foram substituídos por *pro labore*, cujos valores tinham como referência os salários de mercado para as diferentes qualificações, com o acordo de, sempre que o desempenho das cooperativas o permitisse, elevá-los em relação àquele patamar. Não houve, no entanto, a formulação clara e transparente, de uma política de remuneração, conhecida por todos. O Conselho de Administração tomou para si a definição de reajustes, quando, como e em quanto concedê-los, com critérios não divulgados para o conjunto dos associados. A insatisfação com a remuneração foi uma manifestação constante dos entrevistados, em particular os da produção. Uma referência freqüente foi feita à ocasião em que apenas os setores administrativos tiveram aumento de seus *pro labore*. Na COOFUND, as atividades foram paralisadas durante dois dias, na tentativa de reverter a decisão. A partir daí, acentuou-se a clivagem já existente entre os operários e o pessoal administrativo, considerado como "aqueles que mandam".

Outra divergência que foi se agudizando a cada ano se deu em torno da distribuição das *sobras*, resultado líquido das operações das cooperativas ao longo de um ano fiscal. No primeiro ano de funcionamento, o resultado obtido não atendeu à expectativa dos fundadores de que cada um receberia o equivalente a um *fuca*<sup>3</sup>, o que gerou um grande descontentamento. Nos anos seguintes, a assembleia ordinária que deveria decidir a forma de distribuição das sobras<sup>4</sup> foi, sempre, palco de grandes disputas. Associados com grande número de cotas (em geral empregados por longos anos da empresa falida que haviam recebido valores consideráveis pela rescisão de seus contratos de trabalho, metade dos quais transformados em cotas nas cooperativas), tanto da área da produção como dos setores administrativos uniram-se na defesa da manutenção do critério de divisão por cotas, em oposição aos que propunham a mudança desse critério, adotando-se a divisão em partes iguais para cada um dos associados. Alguns possuidores de grande número de cotas não consideravam justa a distribuição exclusivamente por este critério, argumentando que o trabalho comum deveria ter alguma forma de retribuição, propondo a combinação de critérios que contemplasse diferentes situações, sem penalizar alguns em benefício de outros. Essas combinações foram refeitas a cada ano. Num ano, a metade das sobras foi dividida de acordo com o número de cotas de cada associado e a outra metade, em partes iguais. Noutro ano, 1/3 segundo o número de cotas, 1/3 proporcional ao *pro labore* e 1/3 em partes iguais. No ano em que a assembleia decidiu pela distribuição em partes iguais, os grandes cotistas, descontentes, recorreram à Justiça. Com a questão *sub judice*, a divisão das sobras foi suspensa.

A percepção da existência de interesses divergentes no interior das cooperativas foi se aprofundando. Interesses ligados à quantidade de cotas, aos valores dos *pro labore*, à condição de fundadores ou de novatos, à esfera do trabalho (na produção ou na administração), à eleição dos dirigentes, à distribuição das sobras foram produzindo clivagens, fragmentando a unidade inicialmente construída, e desnudando a realidade do conflito em oposição ao discurso de que "aqui todos são iguais".

A admissão de novos associados, necessária para atender à expansão das atividades produtivas, fez enfraquecer o "espírito de cooperativa", pois nenhum trabalho de formação foi sistematicamente desenvolvido. Ao pretender a vaga oferecida, o candidato era superficialmente informado sobre as condições de ingresso na cooperativa e que sua relação com ela seria de associado e não como empregado. A consequência mais decisiva decorrente era a perda dos benefícios e vantagens asseguradas pela CLT. Não foram poucos os candidatos que desistiram da vaga, mesmo diante das vantagens que a condição de associado lhe garantiria.

---

<sup>3</sup> Referência a um modelo popular de carro da Volkswagen.

<sup>4</sup> Pelas disposições estatutárias, a divisão das sobras deveria ser proporcional ao número de cotas subscrita e integralizada por cada associado, critério que poderia ser modificado por decisão da assembleia.

Após a admissão, a socialização nos princípios cooperativistas e nas novas regras existentes dava-se informalmente, transmitidas pelos fundadores aos novatos, no dia-a-dia de trabalho. A inexistência de atividades regulares de formação cooperativista, ainda que previstas nos estatutos, não permitiu uma socialização satisfatória, que pudesse cimentar um entendimento comum das responsabilidades individuais e coletivas dos associados. As clivagens de interesses começaram a se agudizar. De um lado, os novatos nem sempre assumiam a conduta que era esperada, de empenho e responsabilidade no desempenho de suas tarefas. Não assumiam o empreendimento como algo seu e nem se sentiam donos dele. Por outro lado, os fundadores se sentiam prejudicados com esta displicência, que comprometia o desempenho do todo e os resultados finais, que seriam posteriormente distribuídos sob a forma de sobras. No momento de decidir como estas sobras seriam divididas, a oposição de interesses se tornava mais evidente.

Outros fatores também tiveram papel relevante no comprometimento da proposta democrática pretendida na fundação das cooperativas. O mais decisivo foi a dificuldade dos trabalhadores assumirem o papel coletivo de dirigentes efetivos do empreendimento, do que resultou a delegação, para uns poucos, de conduzir as cooperativas, sem levar em conta o conjunto dos associados.

Isto ocorreu não só quanto às decisões administrativas, de remuneração, de investimento, mas também em relação a condições de trabalho, nas quais caberia ao coletivo de trabalhadores intervir, assegurando sua melhoria. A questão da segurança no trabalho é reveladora daquela dificuldade.

Pela legislação vigente, as cooperativas não tinham a obrigação de manter uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)<sup>5</sup> e nenhuma iniciativa foi tomada no sentido de desenvolver ações com o objetivo de diminuir os riscos de acidente e aumentar a segurança no trabalho. Também não houve, por parte dos associados, qualquer reivindicação neste sentido. Para eles, isto era atribuição da direção. Continuavam a entender que os acidentes ocorriam por negligência sua, e que cada um, individualmente, devia se responsabilizar por evitar riscos inerentes a cada função. Continuavam a ter a mesma concepção de empregadores e instituições que tratam do problema (Cohn e outros, 1985). Às próprias atitudes, somava-se uma dose de fatalismo, evidenciada em inúmeros depoimentos. Registro um deles, representativo da idéia generaliza; "Nos fornos (na fundição) é muito perigoso. Mas acidente pode acontecer até em casa. Porque ando por toda a fábrica, corro risco".

Eles não chegaram a compreender que, dadas as condições de que gozavam nas cooperativas, tinham possibilidades privilegiadas de intervir no espaço de trabalho, minimizando e até eliminando os riscos aí existentes. Mas continuaram a entendê-los como inerentes ao ambiente fabril. Quanto muito, deveria partir da direção iniciativas que aumentassem a segurança dos trabalhadores. A estes caberia, tão somente, uma mudança de atitudes, além de apostar na sorte. É o que revelam os depoimentos de alguns operários: "O meu trabalho é perigoso devido à imprudência do próprio operário", ou, de acordo com um coordenador da área da produção, comentando sobre a redução de acidentes na cooperativa mecânica: "Temos tido muita sorte".

#### À GUIA DE CONCLUSÃO

O processo de diferenciação que foi ocorrendo no interior das cooperativas levou, gradativamente, à negação do discurso da igualdade que, de início, tinha uma correspondência com a realidade cotidiana dentro das fábricas.

Os conflitos entre diferentes categorias de associados, evidenciando a diversidade de interesses existentes, não foram equacionados satisfatoriamente. A ausência de práticas democráticas e de canais de participação, que assegurassem transparência e conhecimento das decisões e dos critérios em que se sustentavam, impediram que as negociações francas fossem incorporadas à gestão dos empreendimentos.

O recuo da grande maioria dos associados dos espaços de decisão se sustentou nas suas vivências anteriores como empregados de "empresas normais", dos quais sempre haviam sido excluídos. Ainda que nas cooperativas as condições formais-legais e as voluntariamente adotadas fossem diferentes, seus associados não lograram

---

<sup>5</sup> A NR-5 (Norma Regulamentadora/5), de 1978, que dispõe sobre a organização, funcionamento e atribuições das CIPAs, limita sua obrigatoriedade a empresas privadas e públicas e aos órgãos da administração pública directa ou indirecta, nos quais sejam empregadas mais de 50 pessoas, em regime celetista (Zocchio, 1980). Não sendo esta a condição dos trabalhadores das cooperativas, não havia imposição legal de organizar e manter um CIPA.

superar o conteúdo de submissão daquelas vivências, o que os impediu de construir uma gestão na qual tivessem, verdadeiramente, poder de decisão.

Disso valeu-se um pequeno grupo que, estabilizando-se no Conselho de Administração, imprimiu-lhe uma grande autonomia, tomando decisões à revelia do conjunto dos associados e apresentando-as como fatos consumados.

#### TRAJETÓRIAS POSTERIORES

Em dezembro de 1991, o proprietário da empresa Wallig obteve na Justiça a reintegração de posse dos prédios e dos equipamentos que estavam sob a guarda das cooperativas.

A partir de então, cada uma delas seguiu uma trajetória distinta.

A COOMEC instalou-se no Distrito Industrial de Cachoeirinha, na região metropolitana de Porto Alegre. Como a unidade de esmaltaria e o ferramental de fabricação de cozinhas e lavanderias industriais, pertencentes ao acervo da Wallig, ficaram retidos na empresa, a cooperativa passou a produzir apenas aquecedores e acumuladores de água, com equipamentos próprios que havia adquirido. A redução da linha de produtos fabricados tornou parte da força de trabalho ociosa, sendo inviável mantê-la no quadro de associados. Houve um acordo entre a cooperativa e uma parcela dos associados, que foram desligados e reembolsados das cotas que possuíam.

Algumas das modificações introduzidas na fase inicial do funcionamento da cooperativa foram mantidas, outras foram suspensas. Entre estas, a flexibilidade de horários, considerada pela direção como incompatível com a rotina e a natureza do trabalho industrial. A localização no Distrito Industrial, não servido por transporte coletivo, obrigou a cooperativa a prover transporte aos associados, cuja circulação foi restrita aos horários de início e término da jornada de trabalho. Essa medida assegurava, também, o cumprimento das normas reguladoras do funcionamento das empresas instaladas no Distrito Industrial, entre as quais se inclui o horário padrão.

Foram mantidos os coordenadores em lugar das chefias, e qualquer trabalhador integrado à cooperativa, só o seria na condição de associado, não sendo aceito empregado celetista.

Na COOFUND, um conjunto de fatores, entre os quais se destacam a insatisfação com a direção, descaso dos associados com os destinos do empreendimento, dificuldades para se instalar em outro local, depois da posse das instalações pelo proprietário da antiga empresa, dívidas, levou a cooperativa à liquidação.

Antes disso, insatisfeitos com a direção, a queda da produtividade e a indisciplina dentro da fábrica, um grupo de associados convocou uma assembléia extraordinária, destituiu o Conselho de Administração e elegeu uma direção provisória que deveria encaminhar a eleição de um novo Conselho. Aproximadamente um mês depois, foi realizada a eleição, na qual concorreram duas chapas: uma vinculada à direção destituída e a outra de oposição. Venceu esta por uma larga maioria. Ela era encabeçada por um operário eletricitista, empregado da Wallig desde 1972 e fundador da COOFUND.

As poucas informações que foi possível coletar após a liquidação da cooperativa anunciavam que teria começado uma forma de gestão sob a hegemonia dos operários, desvincilhados do controle e da direção do pessoal da esfera administrativa. A liquidação da cooperativa pôs fim à tentativa.

#### BIBLIOGRAFIA

- Arendt, Hannah (1983). *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense-Universitária.
- Chauí, Marilena (1982). *Cultura e democracia. O discurso competente e outras falas*. 3 ed. São Paulo: Moderna.
- Cohn, Amélia e outros (1985). *Acidentes de trabalho. Uma forma de violência*. São Paulo: Brasiliense/CEDEC.
- Taylor, Frederic W. (1982). *Princípios da Administração Científica*. 7ed. São Paulo: Atlas.
- Thompson, E.P. (1979). "Tiempo, disciplina de trabajo y capitalismo industrial". In *Tradicón, revuelta y consciencia de clase*. Barcelona: Crítica.
- Weil, Simone (1979). *A condição operária e outros estudos sobre a opressão*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Zero Hora*. Porto Alegre, 13/01/1992, p.21
- Zóccchio, Álvaro (1980). *CIPA: histórico, organização, atuação*. São Paulo: Atlas.