



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SERVIÇO SOCIAL

**HETEROGESTÃO E AUTOGESTÃO, duas formas de controle da  
produção e do trabalho no capitalismo contemporâneo: a  
experiência da COPALA**

BELÉM  
2010



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SERVIÇO SOCIAL

EDUARDO AUGUSTO VENTURA NETO

**HETEROGESTÃO E AUTOGESTÃO, duas formas de controle da  
produção e do trabalho no capitalismo contemporâneo: a  
experiência da COPALA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Universidade Federal do Pará, como requisito para obtenção do título de mestre em Serviço Social sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria José de Souza Barbosa.

BELÉM  
2010

Ventura Neto, Eduardo Augusto

HETEROGESTÃO E AUTOGESTÃO, duas formas de controle da produção e do trabalho no capitalismo contemporâneo: a experiência da COPALA / Eduardo Augusto Ventura Neto. – Belém: UFPA, 2010.

98 p.

Dissertação – Universidade Federal do Pará, Programa de Pós-graduação em Serviço Social.

Orientador: Maria José de Souza Barbosa.

1. Heterogestão. 2. Autogestão. 3. Co-gestão. 4. Economia Solidária. 5. COPALA. I. Título.

CDD

EDUARDO AUGUSTO VENTURA NETO

**HETEROGESTÃO E AUTOGESTÃO, duas formas de controle da  
produção e do trabalho no capitalismo contemporâneo: a  
experiência da COPALA**

**Aprovado em:** \_\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup> Dra. Maria José de Souza Barbosa  
Orientadora – PPGSS/UFPA

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Farid Eid – PPEP/UFSCAr  
Examinador – Externo

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Elvira  
Examinador – Interno - PPGSS/UFPA

**Resultado:** \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho a Deus fonte de toda a sabedoria, à minha amada mãe (*in memoriam*) e amado pai (*in memoriam*) à tia Clara, tia Emilia, tia Alice, a meus irmãos, a Luciana, companheira de todas as horas, ao Luiz e a Érica pela colaboração amiga, ao pequeno Gabriel e a todos os familiares e amigos, bem como a todos àqueles que direta e/ou indiretamente contribuíram para a consecução desta obra.

Agradeço sobre tudo a Deus por me proporcionar a oportunidade, os instrumentos e a força para a luta, à professora Maria José Barbosa por seus valiosos ensinamentos, “puxões de orelha”, carinho e compreensão, aos ilustres professores do mestrado em Serviço Social, aos colegas de turma, aos colegas da SEDUC, à economista Bernadette Arruda por sua colaboração.

Aquele que rega livremente, livremente  
será regado.

(Provérbio de Salomão/ bíblico)

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b>	Processo de Produção Fordista.	<b>22</b>
<b>Figura 2:</b>	Ford modelo T, conhecido popularmente como Ford Bigode.	<b>23</b>
<b>Figura 3:</b>	Linha de produção toyotista	<b>28</b>
<b>Figura 4:</b>	Parque industrial toyotista em Nagóia, Japão.	<b>30</b>
<b>Figura 5:</b>	Máquina universal de ensaios	<b>71</b>
<b>Figura 6:</b>	Spectrômetro Ótico	<b>71</b>
<b>Figura 7:</b>	Fluxograma da Aciaria	<b>72</b>
<b>Figura 8:</b>	Laminação dos lingotes	<b>73</b>
<b>Figura 9:</b>	Lingotamento	<b>83</b>
<b>Figura 10:</b>	Forno de reaquecimento dos lingotes	<b>85</b>



## LISTA DE TABELAS E QUADROS

<b>Tabela 1:</b>	Taxas médias de crescimento dos países capitalistas avançados ao longo de vários períodos de tempo a partir de 1820.	<b>24</b>
<b>Tabela 2:</b>	Processo de produção	<b>32</b>
<b>Tabela 3:</b>	Estrutura do emprego em países capitalistas avançados escolhidos, no período 1960-1981, ilustrando o aumento da economia de serviços.	<b>35</b>
<b>Tabela 4:</b>	Evolução do Pessoal Ocupado (PO) na economia brasileira (exclusive setores “Intermediação Financeira”; “Aluguéis” e “Serviços Privados Não-Mercantis”) entre 1990 e 2001.	<b>36</b>
<b>Tabela 5:</b>	Número de empresas, pessoal ocupado, salários e retiradas e receita líquida na indústria, comércio e serviços (1999 e 2003).	<b>38</b>
<b>Tabela 6:</b>	O novo capitalismo segundo Harvey	<b>40</b>
<b>Tabela 7:</b>	NBR 7480 – Aço CA 50	<b>73</b>
<b>Tabela 8:</b>	Laminação	<b>74</b>
<b>Tabela 9:</b>	Consumo de Matérias Primas	<b>84</b>
<b>Quadro 1:</b>	Forma de propriedade/tipo de sociedade	<b>77</b>
<b>Quadro 2:</b>	Gestão	<b>78</b>
<b>Quadro 3:</b>	Tecnologia	<b>81</b>
<b>Quadro 4:</b>	Mercado	<b>87</b>
<b>Quadro 5:</b>	Formação de contratação	<b>88</b>
<b>Quadro 6:</b>	Crédito	<b>90</b>

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	- Associação Brasileira de Normas Técnicas
BANPARÁ	- Banco do Estado do Pará
BASA	- Banco da Amazônia
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BVQI	- Bureau Veritas Quality International
CA	- Concreto Armado
CEFET	- Centro Federal de Educação Tecnológica
CNPJ	- Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CONFAZ	- Conselho Nacional de Política Fazendária
COPALA	- Companhia Paraense de Latéx
FNO	- Fundo Constitucional de Financiamento do Norte
INMETRO	- Instituto de Metrologia
ISO	- International Organization for Standardization
JUCEPA	- Junta Comercial do Estado do Pará
km	- Kilômetro
LTDA	- Limitada
mm	- Milímetros
NBR	- Norma Brasileira
PAC	- Programa de Aceleração do Crescimento
S.A.	- Sociedade Anônima
SEDECT	- Secretaria de Desenvolvimento, Ciência e Tecnologia
SEFAZ-PA	- Secretaria da Fazenda do Estado do Pará
SINOBRÁS	- Siderúrgica Norte Brasil
SUDAM	- Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia
US\$	- Dólar

## RESUMO

Na busca da compreensão da autogestão como alternativa da organização, da produção e do trabalho no capitalismo contemporâneo, este trabalho buscou apreender como se estruturam e operacionalizam formas de gestão diametralmente opostas: A heterogestão, forma que assume a gestão hierarquizada entre os que planejam e os que executam, no interesse de maximizar a acumulação e a concentração de capital; a autogestão que implica na repartição social das sobras, na inclusão dos sujeitos a partir da solidariedade entre todos. No sentido de compreensão da heterogestão foram estudados o fordismo, o toyotismo e a acumulação flexível. Para entendimento da autogestão recorreremos às idéias e formas de sociedade preconizadas pelos socialistas utópicos: Saint-Simon, Charles Fourier e Robert Owen. Analisamos ainda a retomada da autogestão a partir da década de 90, assim como características estruturantes de empreendimentos autogestionários de massas falidas. Foi realizada neste estudo, pesquisa de campo na empresa siderúrgica localizada em Belém do Pará, COPALA Indústrias Reunidas S.A., empreendimento de massas falidas, cujo objetivo foi verificar a forma da gestão operacionalizada atualmente nesta organização, se heterogestão, autogestão, co-gestão ou formas híbridas. Neste sentido utilizando a tipologia de empreendimentos de autogestão de Ricardo Tauile (2005), constatamos que a COPALA em perspectiva atual, pratica a heterogestão disfarçada com predominância, portanto da gestão capitalista.

**Palavras-chave:** Heterogestão. Autogestão. Co-Gestão. Economia Solidária.

## ABSTRACT

In the pursuit of self management as an alternative understanding of the organization, production and labor in contemporary capitalism, this study sought to understand how to structure and operationalize management forms diametrically opposed: The hetero, so that takes the hierarchical management between those who plan and Running in the interest of maximizing the accumulation and concentration of capital; self-management which involves the allocation of social surplus, the inclusion of subjects from the solidarity of all. In order to understand the hetero studied Fordism, Toyota and flexible accumulation. To understand the resort to self-management ideas and forms of society advocated by the utopian socialist Saint-Simon, Charles Fourier and Robert Owen. We also analyze the resumption of self-management from the 90s, as well as structural characteristics of self-managing enterprises of bankruptcies. We performed this study, field research in the steel company located in Belem, COPAL Industries Reunidas SA, enterprise bankruptcies, whose goal was to determine how management currently operated in this organization, whether hetero, self-management, co-management or forms hybrid. This effect using the typology of enterprises of self Ricardo Tauile (2005), we find that the COPALA in the present perspective, practicing predominantly hetero disguised, so the capitalist management.

**Keywords:** Hetero-management. Self-management. Solidarity Economy.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1: A HETEROGESTÃO: DO FORDISMO À ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL</b> .....	<b>15</b>
1.1 A ORIGEM DA GESTÃO CAPITALISTA.....	15
1.2 O TAYLORISMO E HETEROGESTÃO.....	18
1.3 O FORDISMO E O APRIMORAMENTO DA HETEROGESTÃO .....	21
1.4 ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL E TOYOTISMO: ATUALIZAÇÃO DA HETEROGESTÃO .....	27
<b>CAPÍTULO 2: OS SOCIALISTAS UTÓPICOS: BASE DA AUTOGESTÃO</b> .....	<b>42</b>
2.1 O SOCIALISMO UTÓPICO E SEUS IDEALIZADORES .....	42
2.2 A REINVENÇÃO DA AUTOGESTÃO NA CONTEMPORANEIDADE .....	54
2.3 OS DESAFIOS DA AUTOGESTÃO NA CONTRAFACE DO MERCADO .....	60
<b>CAPÍTULO 3: RECUPERAÇÃO DE MASSAS FALIDAS: A EXPERIÊNCIA DA COPALA</b> .....	<b>67</b>
3.1 A PESQUISA DE CAMPO: CARACTERIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO .....	67
3.2 O PROCESSO PRODUTIVO NA COPALA.....	70
3.3 A COPALA: UM MISTO ENTRE AUTOGESTÃO E HETEROGESTÃO?.....	74
<b>3.3.1 Análise das variáveis estruturantes</b> .....	<b>75</b>
<b>3.3.1.1 Variável estruturante: Forma de propriedade/tipo de sociedade</b> .....	<b>75</b>
<b>3.3.1.2 Variável estruturante: Gestão</b> .....	<b>77</b>
<b>3.3.1.3 Variável estruturante: Tecnologia</b> .....	<b>79</b>
<b>3.3.1.4 Variável estruturante: Mercado</b> .....	<b>82</b>
<b>3.3.1.5 Variável estruturante: Formas de contratação</b> .....	<b>87</b>
<b>3.3.1.6 Variável estruturante: Crédito</b> .....	<b>89</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>94</b>

## INTRODUÇÃO

A heterogestão é forma de organização da produção e do trabalho onde o lucro é apropriado pelos capitalistas individuais ou por sociedades anônimas. A perspectiva é a maximização dos ganhos obtidos por processos de extração de mais-valia absoluta, mais-valia relativa ou combinação entre estas duas formas de apropriação. Essa forma de organização da produção historicamente tem evidenciado uma contraditória produção de riquezas. Isto porque a produtividade do trabalho é apropriada de modo não igualitário, o que gera injustiça social, à medida que a produção social não é distribuída na mesma proporção, na medida em que à classe trabalhadora é destinado apenas o necessário para reprodução de sua existência, enquanto força de trabalho.

A autogestão é outro processo de organização da produção e do trabalho, no entanto, sob esta perspectiva de gestão solidária, as sobras são distribuídas pelo conjunto dos trabalhadores por meio de processo de compartilhamento das decisões do que produzir, como produzir e a forma de repartição dos dividendos, de modo que possa haver equidade social (TAUILE, 2005).

Essas duas formas de gestão tem historicamente conflitado entre si. De um lado, a heterogestão busca expandir-se através da maximização do lucro apropriado de forma particular; de outro, a autogestão procura estabelecer-se no seio do capitalismo enquanto estratégia de produção, apropriação dos meios de produção e de redistribuição da riqueza social pelo conjunto dos trabalhadores.

Para a compreensão do fenômeno do ressurgimento da autogestão no capitalismo contemporâneo é significativo nos reportar a origem destas duas concepções de controle social da produção e do trabalho, tendo em vista que no espaço-tempo da sociedade moderna estas formas projetam perspectivas diametralmente diferenciadas.

A inquietude que move essa dissertação é compreender a autogestão como alternativa da organização, da produção e do trabalho no capitalismo contemporâneo. Deste modo para desenvolver os argumentos quanto às formas de gestão, teve-se a necessidade de entendê-las a partir da complexidade dos processos econômicos, políticos e sociais enfocando no estudo da heterogestão e mais especificamente da outra perspectiva a autogestão, seus pressupostos, a

gestão nos dias atuais, verificando nortes e tendências gerais e impactos no âmbito das relações sociais no universo do trabalho. Neste sentido foi pesquisada a COPALA Indústrias Reunidas S.A., empresa de siderurgia localizada em Belém do Pará, que após processo falimentar voltou a operar sob resistência dos trabalhadores, a partir do que buscamos, portanto caracterizar o tipo de gestão desenvolvida neste empreendimento.

No primeiro capítulo estuda-se a heterogestão, tendo por abordagem inicial a acumulação fordista, origem e processos motrizes que dão sustentação teórico-abstrata a esta forma de gestão capitalista, sua ingerência nas determinações das relações sociais no universo do trabalho e a contribuição na afirmação do modo capitalista de produção enquanto modelo de gestão hegemônica. Estudou-se também neste capítulo, a acumulação flexível e o toyotismo como movimentos de metamorfose da gestão capitalista, considerando que tais dispositivos de controle da produção e do trabalho constituem-se em deslocamentos de determinados elementos heterogestionários. Neste sentido, o toyotismo foi estudado a partir da possibilidade de compreensão do que seja e como tem se estruturado no contexto atual como elemento de imposição de novas relações de produção.

O segundo capítulo trata do socialismo utópico, abordando-se pensadores clássicos e fundamentais como Saint-Simon, Charles Fourier e Robert Owen, a partir do conhecimento das diversas formas de organização preconizada por estes na autogestão, que hoje é resgatada pelos trabalhadores a partir de diferentes modalidades de empreendimento. Deste modo, a retomada da autogestão é analisada em meio às contradições capitalistas, portanto, como uma reação às mazelas produzidas pelo sistema dominante e ainda quanto à possibilidade de outra economia, considerando, para isto a recuperação de empreendimentos reassumidos pelo conjunto de trabalhadores.

No terceiro capítulo expõem-se os resultados da pesquisa empírica realizada na COPALA Indústrias Reunidas S.A., empreendimento siderúrgico localizado em Belém do Pará, originado de massa falida, a partir de falência ocorrida na década de 90 e recuperado por seus trabalhadores, a partir da resistência e, ao mesmo tempo, pressão exercida por estes junto a Secretaria de Indústria e Comércio para isenção dos tributos devidos e a garantia da abertura de linhas de crédito pelo BANPARÁ (Banco do Estado do Pará), BASA (Banco da Amazônia), SUDAM (Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia) e BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento

Econômico e Social), a fim de viabilizar a recuperação do empreendimento. Após as negociações retomaram suas atividades sócio-produtivas já em perspectiva de autogestão.

A pesquisa sobre a COPALA se efetivou através de pesquisa documental com o objetivo de obter dados estatísticos, atas de registros, atas de decisões e outros que fossem significantes para o estudo. A pesquisa documental ocorreu na COPALA, na Junta Comercial do Estado do Pará – JUCEPA e em jornais locais e nacionais. A pesquisa também se operacionalizou por meio de entrevistas com trabalhadores do empreendimento visando análise sobre a forma de gestão atual, as dificuldades enfrentadas na organização, constituição e operacionalização do empreendimento.



# **CAPÍTULO I**

## **A HETEROGESTÃO: DO FORDISMO À ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL**

### **1.1 A ORIGEM DA GESTÃO CAPITALISTA**

Na origem do controle da gestão pelo capital houve a necessidade de superar as formas de organização ditada pelas corporações de ofícios. A revolução industrial inglesa que viria alterar definitivamente o modo de produção iniciou nas últimas décadas do século XVIII. É complexo em processos históricos como o da revolução industrial, definir uma data exata para seu início. No entanto, se pode dizer que foram em decorrência dos fenômenos que passamos a destacar: o ano de 1765, quando um tecelão inglês, Hargreaves inventou um tear que podia tecer 16 fios de algodão ao mesmo tempo; o ano de 1771 quando passa a operar a primeira indústria têxtil da Inglaterra; e o ano de 1784, quando Watt aperfeiçoa a máquina à vapor, fazendo com que esta passasse a alimentar todos os teares de uma mesma fábrica. A partir desse período, estava iniciada a generalização do sistema fabril, de modo que assim o processo produtivo estava livre das fontes de energias naturais e da habilidade específica de cada trabalhador, o que possibilitou a transferência da fábrica do campo para a cidade (BRAVERMAN, 1987).

A gestão capitalista constitui na realidade uma modernização dos processos de trabalho desenvolvidos de forma rudimentar, nos períodos pré-capitalistas. Com a aglomeração da força de trabalho no espaço fabril a partir do advento da revolução industrial, surgiu a necessidade da gerência, na medida em que ao colocar sob um mesmo espaço vários trabalhadores, sem que suas tarefas sejam definidas ocorre a sobreposição de ações e atividades.

A coordenação do exercício do trabalho cooperativo visa ordenar as operações decorrentes da produção, isto é, o suprimento de materiais, manutenção dos registros, cálculo dos custos, folhas de pagamento, distribuição e comercialização, vendas, cadastro de crédito e os cálculos de lucros e perdas, dentre outros, que possam afetar a continuidade da produção sob padrão regular (BRAVERMAN, 1987).

Assim, a heterogestão tem como característica o comando de operações de controle dos meios de produção concentrado sob o domínio do capitalista, na

medida em que é preciso dominar não somente as matérias-primas, mas também a própria força de trabalho, para garantir o processo de produção em funcionamento constante, bem como a apropriação privada e em consequência a acumulação e concentração de capital (SINGER, 2006).

As formas de contratos de trabalho entre capitalistas e operários foram historicamente se modificando de acordo com o desenvolvimento dos meios de produção e instrumentos de trabalho. Diferentes sistemas de contratação e subcontratação, mas também de desligamento da força de trabalho foram experimentados: empreitada e trabalho a domicílio, agentes em comissão, contratos isolados ou em turma. A gestão nas primeiras fábricas foi surgindo a partir de situações como:

Fiandeiros qualificados eram encarregados da maquinaria e recrutavam seus próprios ajudantes, em geral crianças, dentre familiares e conhecidos, os capatazes as vezes juntavam as funções de supervisão a prática de tomar a seus cuidados umas poucas máquinas e pagar salários a quem as operassem (BRAVERMAN, 1987, p.63).

Esse tipo de organização da gestão permanece até por volta de 1870. O empregador imediato não era o grande capitalista, mas sim um intermediário, que era também um empregado. No sistema de subcontratação havia uma autonomia desse intermediário em pagar os salários de seus subcontratados, podendo ser realizado sob a forma de gêneros, pagamento por produção e dívidas contraídas pelos subcontratados. Existia ainda, um tipo de contrato com gerência para explorar (por exemplo) uma galeria e empregavam seus próprios ajudantes. Alguns deles tinham até 150 homens sob suas ordens, o que exigia um supervisor (...) (DOBB *apud* BRAVERMAN, 1987, pp. 63-4).

Embora, para Braverman (*Idem*), essas formas possam ainda existir, os processos de controle da força de trabalho já não são mais exercidos de modo autônomo. O subcontratador aparece, portanto, na transição, quando o capitalista ainda não possuía a função essencial de direção. Nesta nova fase, ou seja, a da concentração da produção no espaço fabril repercute imediatamente em maior controle e em maior redução dos custos de produção, distribuição e circulação das mercadorias, já que havia muitos problemas de perdas de material, ausência de um padrão dos produtos, sendo questionada a própria qualidade dos mesmos.

A heterogestão torna-se assim uma função precípua das novas relações

sociais, na medida em que a divisão social do trabalho fracionou os seres humanos entre os que produzem e os que detêm os meios da produção, gerando com isso interesses divergentes, os quais exigem controle da força de trabalho para operar sob o interesse do capital. Isto porque, a divisão social do trabalho decorre, portanto, de uma exigência entre os diversos serviços, tarefas e conseqüentemente, profissão (GORZ, 1996).

O trabalho humano por comportar diferentes capacidades na sociedade capitalista busca a maximização do lucro, não pode sozinho produzir as diferentes fases na produção, posto que essa forma de trabalho leva mais tempo para a finalização de determinado produto.

É com a divisão do trabalho que o capitalista atinge um nível de produtividade do trabalho. O trabalho manufatureiro, diferentemente, do trabalho artesanal, é realizado a partir do parcelamento dos processos envolvidos na feitura do produto em diferentes operações executadas por habilidades diversas, que tem a ver com os ramos de produção. A necessidade de maximização da produtividade do trabalho leva a criação de métodos para produzir maiores quantidades, com menos trabalho e maior economia de tempo.

Para Smith (2001), a divisão do trabalho gerou uma condição elementar a sociedade capitalista, pois com esse processo de organização da produção é possível elevar sua quantidade e sua qualidade, devido à destreza de cada trabalhador individualmente, gerando economia de tempo de um modo geral, particularmente quando é preciso se passar de uma tarefa para outra, mas também quando se emprega a maquinaria que acelera a produtividade do trabalho permitindo assim, que um único homem em combinação com a máquina faça o trabalho de muitos. A criação do trabalho parcelado eleva a escala da produção, especialmente, com a ajuda das máquinas, o que não seria possível sem a própria dinâmica de crescimento do mercado.

Assim, a gestão tem como função imediata o controle do processo produtivo, dividindo as tarefas para baixar os custos nas diferentes fases individuais da produção. Esse fator evidencia que a sociedade capitalista baseada na compra e venda de mercadorias, inclusive, da própria força de trabalho mostra a gerência como a função primeira e motora dessa operação.

## 1.2 O TAYLORISMO E HETEROGESTÃO

É na sociedade industrial que o trabalho passa a ter status de condição científica e então se torna objeto de investigação de diversas áreas do conhecimento, a partir disso, vários estudiosos passaram então a se interessar pela questão do trabalho buscando melhores formas de organização deste nas indústrias. Destacam-se alguns estudiosos precursores dessa área de conhecimento anteriores a Taylor, como Adam Smith (1776); James Watt (1800); Matheu Boulton (1800); Robert Owen (1810); James Mill (1820); Charles Babbage (1832); entre outros.

No entanto foi Frederick Winslow Taylor, que utilizando conhecimentos de engenharia e economia dá origem a chamada administração científica. No paradigma taylorista, é dada uma importância cada vez maior a questão da eficiência, isto porque em um capitalismo concorrencial só os melhores produtos e empresas sobrevivem no mercado (SALERNO, 2004).

Taylor pressupunha que a gerência científica estava voltada a melhorar a execução e intensificação do trabalho, por meio de métodos científicos que pudessem ampliar a velocidade e os processos de controle do trabalho, visando elevar a produtividade necessária à acumulação de capital.

Taylor (1979) acreditava firmemente que havia uma maneira correta de realizar um determinado trabalho e que se esse método fosse aplicado, se conseguiria obter a eficiência máxima. Deste modo, o trabalhador produtivo deveria ser treinado, já que o trabalho precisava ser desenvolvido em condições pré-estabelecidas, condições estas que incluíam o controle do tempo de execução das tarefas, como um fator de extrema significância em termos de competitividade.

Segundo Taylor (1979), para que o trabalhador desenvolvesse as aptidões necessárias ao trabalho bem desenvolvido, era necessário que este trabalhador tivesse ganho crescentes de salário, de modo a estimulá-lo; neste sentido, Taylor preconizava que era fundamental que patrões e empregados buscassem objetivos comuns, eliminando-se assim os conflitos internos da organização.

No entanto, a proposta de Taylor apontava para quatro condições, que se constituem nos princípios da administração científica:

1. Produção de uma ciência do trabalho: voltada à normalização das tarefas de trabalho, ao aperfeiçoamento das condições e ferramentas de trabalho;

2. Critérios científicos na seleção e treinamento do trabalhador: cada trabalhador deve ser selecionado, segundo critérios científicos que indiquem aptidão ao trabalho; os trabalhadores também devem ser treinados rigorosamente, para que se empenhem com destreza em suas tarefas produtivas;
3. A seleção de cada trabalhador deve estar em conexão com a ciência do trabalho: cada trabalhador deve ser vigiado no sentido da produção satisfatória e deve também ser bonificado quando atender aos critérios pré-estabelecidos, de modo que possa se sentir valorizado e promover influência sobre os demais;
4. Relações de cooperação entre trabalhador e direção: o trabalho deve ser bem distribuído entre os operários e a direção deve se empenhar no estabelecimento de relações de cooperação entre patrões e empregados.

Taylor (1979) não via o homem como ser naturalmente inclinado ao trabalho, diligente, objetivo; de modo que admitia que o trabalhador é mais inclinado ao ócio, ao desprendimento do trabalho, à preguiça. Estas condições conflitavam com os interesses produtivos da organização, sendo que eram, portanto necessários o planejamento e a prática que pudessem extrair do operário, o máximo que este pudesse render.

Para Taylor (1979), no sentido de que os princípios de eficiência fossem aplicados, se fazia necessário aumentar a velocidade da produção, sendo que para que isso ocorresse era preciso aumentar a velocidade do trabalho, mas antes se fazia primordial que fosse feito um estudo científico dos tempos e movimentos por pessoas de sólida formação.

A administração deve planejar e executar muitos dos trabalhos de que até agora tem sido encarregados os operários; quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor do que em qualquer outro caso (TAYLOR, 1979, p.41).

A questão financeira também era ponto crucial dentro do processo produtivo submetido à gerência científica de Taylor. Os incentivos salariais eram aplicados no sentido de fazer o trabalhador produzir no máximo de sua possibilidade física.

Quanto mais o trabalhador produzisse, maiores seriam seus ganhos em salários e bonificações.

Porém com o passar do tempo à medida que este processo passava a ser regra, então os salários passavam a não aumentar mais e a partir de então o trabalhador estava explorado ao limite extremo de sua capacidade.

Entre os vários métodos e instrumentos utilizados em cada operação, há sempre método mais rápido e instrumento melhor que os demais. Estes métodos e instrumentos melhores que os demais podem ser encontrados bem como aperfeiçoados na análise científica de todos aqueles em uso, juntamente com acurado e minucioso estudo do tempo. Isto acarreta gradual substituição dos métodos empíricos pelos científicos em todas as artes mecânicas (TAYLOR, 1979, p.39).

Entendemos que o método de Taylor, objetivava não apenas o desenvolvimento de um instrumental de planejamento e ação, mas ainda criar uma nova consciência ao trabalhador no âmbito de que este inexoravelmente submetido a ordem das coisas era incapaz de não se subordinar a um sistema “naturalmente hierárquico”.

Braverman (1987), no entanto, questiona o caráter científico dos pressupostos de Taylor, pois dizia que na verdade a proposta era de investigação do trabalho, especificamente ao capitalismo e não em geral, de modo que via na investigação de Taylor, um processo reducionista, longe de uma investigação ampla, imparcial, generalizante, como a ciência requer.

Para que a racionalização científica das tarefas, preconizada por Taylor fosse realmente eficaz, se fazia essencial que cada etapa da produção de uma mercadoria, fosse feita por trabalhadores diferentes, isto, subordinava o homem ao processo produtivo, pois este, o trabalhador, teria apenas o conhecimento de apenas uma etapa da produção, a que ele próprio desenvolvia, ficando alheio ao processo produtivo como um todo.

Neste sentido, podemos dizer que a habilidade do trabalhador foi separada do conhecimento, tornando este uma engrenagem dentro do processo produtivo, submetendo assim o homem ao capital, o conhecimento a alienação, o trabalhador passando a ser um mero reproduzidor de movimentos mecânicos e uma ferramenta da gestão.

O que a gerência científica de Taylor<sup>1</sup> produziu, portanto, foi um trabalhador mecanicista, ou seja, tarefeiro, brutalmente especializado, onde o embotamento da consciência pelo processo de trabalho era um paradigma deste método de gestão. O taylorismo foi processo que intensificou a exploração e a acumulação do lucro a partir da heterogestão.

### 1.3 O FORDISMO E O APRIMORAMENTO DA HETEROGESTÃO

A indústria automobilística idealizada por Henry Ford (1863-1947) revolucionou o modelo de gestão ao estabelecer a integração dos processos de trabalho de modo fragmentado, em que a concepção e a operacionalização passaram a ser articuladas sob regras rígidas de controle para reduzir os tempos mortos.

O regime de acumulação fordista utilizou amplamente princípios de administração científica elaborados por Frederick Taylor (1856-1915), onde houve a verticalização das fábricas fordistas em que a produção era concebida desde a fabricação de peças e acessórios até a parte estrutural, como o chassi e o motor (GOUNET, 1999).

Antes das mudanças desenvolvidas a partir do ideário de Henry Ford, os automóveis eram montados por versáteis mecânicos que deviam ter uma visão completa do processo de fabricação, condição necessária para o efetivo desenvolvimento do trabalho.

No período compreendido entre 1903 e 1908, o trabalho de montagens de automóveis foi aos poucos sendo modificado. O trabalhador politécnico, que possuía uma visão completa do processo, foi sendo substituído por trabalhadores que eram dispostos ao longo de uma esteira de montagem, ficando responsáveis por apenas poucas operações limitadas.

Segundo Hirata (*apud* FLEURY & FLEURY, 2001), a gestão fordista visava o treinamento para a especialização da força de trabalho, sob instruções sistemáticas e adequadas a uma produção cadenciada ao ritmo das máquinas.

No fordismo, a partir do subsídio do taylorismo, o planejamento torna-se uma

---

<sup>1</sup> Henry Gantt, Frank Gilbreth, Henry Faiol, entre outros, foram contribuintes para a aplicação e divulgação dos métodos de administração científica proposta por Taylor.

função essencial da gerência científica, esta estruturada por meio de métodos e técnicas de controle para a organização do trabalho sob o domínio do capital<sup>2</sup>.

Na manufatura como na operação simples, o corpo de trabalho que funciona é uma forma de existência do capital. O mecanismo social de produção, composto de numerosos indivíduos, o trabalhadores parciais, pertencem ao capitalista. A força produtiva resultante da combinação dos trabalhos aparece como força produtiva do capital (GORZ, 1996, p. 96).

Os estudos e princípios científicos dos movimentos efetivos dos trabalhadores na operacionalização de suas funções geravam uma metodologia específica de trabalho, introduzindo a fragmentação e a especialização dos trabalhadores visando o desenvolvimento máximo da capacidade de trabalho para a produtividade e redução dos custos substanciais da produção (HARVEY, 1999).

A gestão fordista é considerada “inexorável” à adaptação do trabalho à dinâmica da industrialização. O cronômetro passa a ser um instrumento de mensuração do tempo de trabalho necessário para a realização de determinada tarefa, que a partir de então estabelece o tempo médio, ou seja, um dado “científico”, que passa a se constituir como regra para todos os trabalhadores do mesmo setor.<sup>3</sup>



Figura 1: Processo de Produção Fordista.  
Fonte: Enciclopédia Livre, 2009.

Para Salerno (2004) no autocontrole das atividades desenvolvidas segundo as normas e procedimentos da gestão fordista que operacionalizou o controle objetivo do trabalho, o tempo pré-programado, em laboratório de métodos e técnicas, orientava sequencialmente de modo a não haver desperdício operacional.

---

<sup>2</sup> Fayol, engenheiro francês, elaborou princípios administrativos gerais como: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, diferindo em nível de funções gerenciais: técnica, comercial, financeira e contábil.

<sup>3</sup> O tempo médio se constitui em período de realização das tarefas, onde se possa alcançar a máxima produtividade sob intenso e extenso esforço do trabalhador.



Destes experimentos criava-se uma supervisão funcional a fim de normatizar todas as fases do processo de trabalho. O acompanhamento e a verificação de todas as operações desenvolvidas no interior das fábricas seguiam as instruções planejadas.

No entanto, mesmo com a redução dos custos de produção, os ideais de Ford geraram o mercado de massa que se institucionalizou até os anos 70 (HIRATA *apud* FLEURY & FLEURY, 2001), e os automóveis passaram a se constituir como símbolos da industrialização e das formas de organização do trabalho na sociedade capitalista.

Para Matusita e Gimenez (1999) no período que vai de 1929 com a grande depressão, até 1945, mesmo quando o mundo capitalista buscou individualmente na realidade de cada país, arranjos institucionais no sentido de gestão político-administrativa entre o Liberalismo Clássico e o Estado do Bem Estar Social, neste período o fordismo norteou a produção e a plataforma da realidade social. Sendo que o trabalho, portanto foi posto em ação por um conjunto de relações sociais, que buscaram expressão na tecnologia e na organização.

Foi neste contexto que a produção Fordista desenvolveu-se ao ponto de produzir mais de dois milhões de carros por ano. O modelo inicial, o Ford modelo T, ficou conhecido como “Ford Bigode” (GOUNET, 1999).



Figura 2: Ford modelo T, conhecido popularmente como Ford Bigode.  
Fonte: Enciclopédia Livre, 2009.

Após 1945, o fordismo chegou à maturidade, enquanto regime de acumulação estruturado. Sendo que este regime vai ser responsável pelo longo período de expansão do pós-guerra (GOUNET, 1999).

O período do pós-guerra presenciou a ascensão de um grande número de indústrias baseadas em tecnologias amadurecidas no período entre guerras e levadas a novos paradigmas de racionalidade na segunda guerra mundial. Os

carros, a construção de navios e de equipamentos de transporte, o aço, os produtos petroquímicos, a borracha, os eletrodomésticos e a construção se tornaram os propulsores do crescimento econômico, concentrando-se numa série de regiões de grande produção da economia mundial, nos Estados Unidos da América, na Alemanha, na Grã-Bretanha e no Japão.

**Tabela 1:** Taxas médias de crescimento dos países capitalistas avançados ao longo de vários períodos de tempo a partir de 1820.

	Taxas percentuais anuais de mudança		
	Produto	Produto <i>per capita</i>	Exportações
1820-1870	2,2	1,0	4,0
1870-1913	2,5	1,4	3,9
1913-1950	1,9	1,2	1,0
<b>1950-1973</b>	<b>4,9</b>	<b>3,8</b>	<b>8,6</b>
1973-1979	2,6	1,8	5,6
1979-1985	2,2	1,3	3,8

**Fontes:** Maddison, 1982 (1820-1973) e OCDE (1973-85).

As forças de trabalho privilegiadas dessa região formavam uma coluna de demanda efetiva em rápida expansão. A outra coluna estava na reconstrução subsidiada pelo Estado de economias devastadas pela guerra, na sub-urbanização, na renovação urbana, na expansão geográfica dos sistemas de transporte e comunicação e ainda no desenvolvimento infra-estrutural dentro e fora do mundo capitalista avançado. Coordenadas por centros financeiros interligados, tendo como ápice da hierarquia os Estados Unidos e Nova York, essas regiões-chave da economia mundial absorviam grandes quantidades de matérias-primas do resto do mundo não consumista e buscavam dominar um mercado mundial de massa crescente, homogêneo com suas mercadorias (HARVEY, 1999).

No entanto, o crescimento extraordinário da expansão do período pós-guerra, dependeu de uma diversidade de compromissos e reposicionamentos por parte dos principais atores dos processos de desenvolvimento capitalista. O Estado neste contexto teve de assumir novo e diga-se, keynesianos papéis e construir novos poderes institucionais; o capital corporativo teve então de ajustar seus “rumos”, no sentido de buscar uma lucratividade mais segura; o trabalho organizado teve de assumir novos processos e funções relativas ao desempenho nos mercados de trabalho e nos processos de produção.

O equilíbrio de poder, tenso, mas firme, que prevalecia entre o trabalho organizado, o grande capital corporativo e a nação-Estado, e que formou a base de poder da expansão do pós-guerra, foi resultado de anos de luta. A derrota dos movimentos operários radicais que ressurgiram no período pós-guerra imediato, por exemplo, preparou o terreno político para os tipos de controle do trabalho e de compromisso que possibilitaram o fordismo (Idem).

Segundo Gransci *apud* Harvey (1999), o americanismo e o fordismo seriam equivalentes, devido ao esforço coletivo para criar um novo tipo de trabalhador e um novo tipo de homem, em velocidade sem precedentes, com uma consciência de propósito sem igual na história, o fordismo também significou o aumento do poderio dos EUA como líder capitalista, principalmente a partir desse período pós-guerra.

Foi neste contexto que a expansão internacional do fordismo se consolidou em uma conjuntura específica de regulamentação político-econômica keynesiana e em uma configuração geopolítica sob domínio dos Estados Unidos da América (MORAES NETO, 1989).

O fordismo induziu à idéia de que a empresa que muda a organização da produção para ser mais eficaz e adaptar-se à demanda, pode conquistar a liderança e assumir novas fatias do mercado, se tornando dominante. Logo, a concorrência teria que seguir o modelo, caso contrário haveria o risco de falência, incorporação, fusão etc. É neste contexto que surge o monopólio, pois a acirrada competição entre empresas levava as mais fracas a não terem condições e recursos suficientes para a redução dos custos de produção, ou mesmo de expansão de mercado.

Moreira (1993) ressalta neste processo, que o fordismo ao entrar em decadência, a empresa concorrente, a General Motors flexibiliza sua produção, lançando uma diversidade de modelos de veículos em várias cores e adotando um sistema com base em processos de descentralização da gestão. Com isto a General Motors ultrapassa a Ford, se tornando a maior montadora do mundo.

Para Gounet (1999), a década de 70 mostrou-se pela crise da produção fordista e a entrada de novos competidores no mercado, devido à substituição da produção em massa pela produção enxuta, com base no toyotismo.

Gounet (1999) diz que no regime de acumulação fordista, quanto maior a exploração, menor é a remuneração e maior o lucro, além da maior taxa de extração de mais-valia, ou seja, do ganho do capital sobre o trabalho. No entanto, a verticalização implicava em vultosos investimentos e grandes instalações, levando

em longo termo a imobilidade do capital.

Para Moraes Neto (1989), o fordismo do pós-guerra deve ser visto menos como um simples sistema de produção em massa e mais como uma maneira de viver e de sentir a vida. Podem-se dizer, neste sentido, que a produção significava a exacerbação da padronização dos produtos e do conseqüente consumo, condições estas que tinham forte influência na formação de processos culturais. O fordismo significou também a formação de mercado de massas globais, condição essencial às necessidades de expansão/acumulação do capitalismo sob a hegemonia dos Estados Unidos da América.

Dessa maneira, a partir da integração da economia capitalista no modo de vida da sociedade, o trabalho passou a ter um papel de dominação do ser humano, produzindo transformações no sentido das relações sociais e na cultura das sociedades. Tem-se desse modo, constituída a dita sociedade do trabalho, na qual a maior parte do tempo do homem é direcionada ao labor, sendo o tempo de vida um tempo produtivo, onde as relações sociais devem se adequar com a vida de trabalho (GORZ, 1996).

Para Moreira (1993), a redução do trabalho do operário a gestos simples e repetitivos evitava as constantes readequações das peças produzidas, na medida em que a integração vertical, ou seja, o controle total da produção permitiu que a fábrica fordista fosse realmente automatizada. Para Ford poderiam ser produzidos automóveis de qualquer cor, desde que fossem pretos. O motivo desta afirmação era que a tinta preta secava mais rápida e os carros podiam ser montados de forma mais veloz, no entanto tal condição denotava a grande rigidez do fordismo.

Para Moraes Neto (1989), o trabalho massificado é uma característica da racionalização da produção, por meio do parcelamento das tarefas, efetivando a ultrapassagem do trabalhador artesão, no entanto, submetendo este novo trabalhador à alienação, visto que produz a separação do trabalhador nas diferentes fases produtivas. Hirata (*apud* FLEURY & FLEURY, 2001) afirma que se faz necessária ainda resistência física e psicológica devido a um grande número de gestos repetidos mecanicamente sob a execução de uma intensa e extensa jornada de trabalho.

O trabalho na era fordista, vigorou por quase todo o século XX, caracterizando-se pela exploração intensa do trabalhador. Harvey (1999, p.119) afirma:

Aceito amplamente a visão de que o longo período de expansão de pós-guerra, que se estendeu de 1945 a 1973, teve como base um conjunto de práticas de controle do trabalho, tecnologias, hábitos de consumo e configurações de poder político-econômico, e de que esse conjunto pode ser chamado de fordista/keynesiano.

No fordismo a produção em série ocorreu, de forma clara, para negar a dimensão intelectual do trabalhador operário; considerados como partes integrantes das máquinas e ferramentas, cabendo-lhes apenas executar mecanicamente tarefas repetitivas, monótonas, degradantes, cuja organização e elaboração estavam no âmbito da gerência científica, caracterizando assim a heterogestão que negava a participação dos trabalhadores nos processos de planejamento e nas decisões quanto à produção, priorizando a redução dos custos e a maximização do lucro. (PERES, 2004).

A heterogestão fordista revelou-se como processo de submissão do homem aos ideais capitalistas, sendo considerado como processo em que a exploração do trabalho se deu em níveis extremamente alienantes, negando aos trabalhadores sua própria essência subjetiva.

A heterogestão fordista foi, portanto, forma de gestão capitalista que possibilitou uma exponencial capacidade de auferir e concentrar lucros, afirmando estruturalmente o modo capitalista de produção e negando de forma veemente o trabalho como eixo da produção de riquezas sociais.

Embora vivenciemos hoje em pleno século XXI, era da heterogestão capitalista através da acumulação flexível predominantemente, não se pode dizer que o fordismo esteja literalmente acabado, pois se esta forma de gestão entrou em desuso, isto não ocorreu de modo integral, visto que ainda permanecem resquícios desse processo, metamorfoseados na lógica do capitalismo atual.

#### 1.4 ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL E TOYOTISMO: ATUALIZAÇÃO DA HETEROGESTÃO

O sistema de produção toyotista surgiu no Japão logo após a segunda guerra mundial (1939-45) na fábrica de automóvel Toyota, sendo também chamado de sistema de produção enxuta e *lean manufacturing*. Neste momento histórico as indústrias japonesas tinham pequena produtividade e imensa falta de recursos,

muito em função dos resultados da guerra, o que as impedia de adotar o modelo da produção em massa (PERES, 2004).

Para Gounet (1999) a criação do sistema Toyota de produção se deve basicamente a três pessoas: O fundador da Toyota e mestre de invenções, Toyoda Sakichi seu filho Toyoda Kiichiro e o principal executivo desta firma, o engenheiro Taiichi Ohno. O sistema objetivava aumentar a eficiência da produção pela eliminação contínua dos desperdícios provenientes da efetivação do processo produtivo.



Figura 3: Linha de produção toyotista  
Fonte: Enciclopédia Livre, 2009.

Com um sistema produtivo diferenciado a heterogestão toyotista se expande para fora do Japão nos anos 70, com o início de uma crise estrutural que se caracterizou, pela queda na taxa de lucro, devido ao aumento do preço da força de trabalho, resultado das lutas entre capital e trabalho. Dessa maneira a crise estrutural do capitalismo, que pôs fim a era fordista foi fundamental para a afirmação do toyotismo. A crise teve como principal causa a forte deflação ocorrida no período 1973-1975, muito em função do choque do petróleo. Esta crise evidenciou que as finanças do Estado encontravam-se muito além dos recursos, gerando por tanto, uma profunda crise fiscal e de legitimidade (HARVEY, 1999).

Em Peres (2004) a crise que deu vazão ao toyotismo, tinha como requisito que o capital estabelecesse transformações em sua estrutura, criando um novo processo de produção que buscou elucidar os problemas que teriam levado o modelo anterior a uma crise estrutural, evoluindo então à acumulação toyotista. Concomitante à ascensão do processo de acumulação toyotista teve início um processo de reorganização do capital, tendo como resultado, a ascensão do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a falência do setor público.

Para Antunes (1999) ocorre historicamente um intensivo processo de reestruturação, tudo isso no intuito de recuperar o ciclo reprodutivo do capital. Os modelos produtivos presentes no fordismo tiveram que ser efetivamente reestruturados, sem, no entanto, provocar transformações nas bases essenciais do modo de produção capitalista, ou seja, as transformações pelas quais os processos heterogestionários estavam passando, de modo algum implicavam em mudanças na busca intensiva de lucros por parte do capital, embora tenham ocorrido transformações na estrutura política, pretendia-se assim resgatar os níveis de acumulação existentes nos períodos anteriores (GOUNET, 1999). Nesta concepção pode-se, portanto afirmar a heterogestão como elemento estrutural da acumulação capitalista.

O toyotismo baseia-se numa inversão da estrutura fordista de comunicação entre a produção e o consumo idealmente, neste modelo, o planejamento de produção comunica-se com os mercados constantes e imediatamente. As fábricas mantêm estoque zero e as mercadorias são produzidas na medida exata, de acordo com a demanda atual dos mercados existentes.

Este modelo envolve, portanto, não apenas um *feedback* mais rápido, mas também uma inversão da relação, porque, pelo menos em tese, a decisão da produção vem, de fato, depois da decisão do mercado, e como reação a ela. Em muitos casos, a mercadoria só é produzida depois que o consumidor a escolheu e pagou por ela. De modo geral, entretanto, seria mais exato, conceber o modelo como algo que busca uma contínua interatividade ou uma rápida comunicação entre produção e consumo.

Este contexto industrial oferece um primeiro exemplo em que a informação e a comunicação desempenham um novo papel central na produção. Pode afirmar que a ação instrumental e a ação comunicativa tornaram-se intimamente interligadas no processo industrial informatizado, mas se deve imediatamente acrescentar que esta é uma reação empobrecida da comunicação como mera transmissão de dados do mercado (NEGRI; HARDT, 2001, p. 311).

A difusão do toyotismo gerou novas estratégias no padrão da acumulação flexível. Demming (apud GOUNET, 1999), ao usar processos estatísticos no planejamento e controle da produção possibilitou a elevação da produtividade das indústrias japonesas. A empresa japonesa tem sido apontada, na discussão sobre a emergência de um novo paradigma de organização e desenvolvimento industrial. A

responsabilidade é atribuída ao grupo e não ao indivíduo. Esta característica praticamente ausente na organização do trabalho industrial fordista é bastante difundida na empresa japonesa.

Esse trabalho em grupo é facilitado pela quase inexistência, na indústria japonesa, da organização por posto de trabalho. Prevalece a prática da polivalência generalizada, isto é, a fabricação, manutenção, controle de qualidade e gestão dos fluxos assegurados pelo mesmo trabalhador. Sob esta característica do pós-fordismo, há um rodízio nas tarefas sobre o operário multifuncional.

Para Lipietz & Leborgne (1988) há uma diferença notável e conhecida em relação ao modelo fordista clássico que se refere ao envolvimento do trabalhador no processo produtivo. No Japão, a mobilização e a participação dos trabalhadores nas atividades da empresa se dão em vários níveis. Há uma participação maciça dos trabalhadores na inovação tecnológica.

O tipo de prática e de relações sociais na grande empresa japonesa leva à participação dos trabalhadores nos processos de inovação e de desenvolvimento tecnológico, recebendo informações de todos os tipos e mantendo um alto nível de escolaridade formal e formação profissional sistemática dentro e fora da empresa, o que permite rentabilizar as informações (PERES, 2004).

Essa participação ampla nos processos de desenvolvimento, sobretudo nas inovações diferenciais, faz parte do cotidiano de trabalho industrial, à medida que integram um processo contínuo e ilimitado no tempo, o que faz com que no Sistema Toyota, os lotes de produção sejam pequenos, possibilitando diversidade de produtos. Vale ressaltar que na produção toyotista, há o objetivo de produzir com ampla flexibilidade, ou seja, para gostos diferenciados (GOUNET, 1999).



Figura 4: Parque industrial toyotista em Nagóia, Japão.

Fonte: Enciclopédia Livre, 2009.



Para Gounet (1999) o Sistema Toyota de Produção se estrutura na perspectiva de eliminar o desperdício, a partir dos sistemas *just-in-time* e da automação, tendo em vista não incorrer na superprodução; do tempo de espera dos clientes por um determinado produto; dos transportes que elevam o valor agregado da mercadoria; descartar determinadas operações; redução de estoque; eliminação de defeitos que provocava o desperdício de materiais, de mão-de-obra e de movimentação.

Para Hirata (1991 *apud* FLEURY & FLEURY, 2001), a idéia central consiste em um conjunto de contraposições envolvendo fordismo e toyotismo. A via nipônica apontaria para um novo modo modelo de organização da produção capitalista, capaz de implementar mecanismos inéditos de ganhos de produtividade, por meio de novos modos de racionalização do trabalho. O toyotismo deste modo poderia ser traduzido por uma estratégia extremamente eficaz, tendo por visão uma interação renovada da empresa capaz de romper com indiferença ao mercado, típica do fordismo. Deste modo o grande insigth do sistema toyota teria sido o de conceber um processo de trabalho mais afinado com mercados diferenciados.

**Tabela 2:** Processo de produção

<b>Produção Fordista</b> (baseada em economias de escala)	<b>Produção <i>Just in time</i></b> (baseada em economias de escopo)
<b>A – Processo de Produção</b>	
Produção em massa de bens homogêneos.	Produção de pequenos lotes.
Uniformidade e padronização.	Produção flexível e em pequenos lotes de uma variedade de tipos de produto.
Testes de qualidade ex-post.	Controle de qualidade integrado ao processo.
Produtos defeituosos ficam ocultados nos estoques.	Rejeição imediata de peças com defeito.
Perda de tempo de produção por causa de longos tempos de preparo, peças com defeito, pontos de estrangulamento dos estoques, etc.	Redução do tempo perdido, reduzindo-se “a porosidade do dia de trabalho”.
Grandes estoques e inventários.	Sem estoques.
Voltada para os recursos.	Voltada para a demanda.
Integração vertical e (em alguns casos) horizontal.	Integração (quase) vertical, subcontratação.

Redução de custos através do controle dos salários	Aprendizagem na prática integrada ao planejamento a longo prazo.
--	--

### B – Trabalho

Realização de uma única tarefa pelo trabalhador.	Múltiplas tarefas.
Pagamento <i>pró rata</i> (baseado em critérios da definição do emprego).	Pagamento pessoal (sistema detalhado de bonificações).
Alto grau de especializações de tarefas.	Eliminação de demarcação de tarefas.
Pouco ou nenhum treinamento no trabalho.	Longo treinamento no trabalho.
Organização vertical do trabalho.	Organização mais horizontal do trabalho.
Nenhuma experiência de aprendizagem.	Aprendizagem no trabalho.
Ênfase na redução da responsabilidade do trabalhador (disciplinamento da força de trabalho).	Ênfase na co-responsabilidade do trabalhador.
Nenhuma segurança no trabalho.	Grande segurança no emprego para trabalhadores centrais (emprego perpétuo). Nenhuma segurança no trabalho e condições de trabalho ruins para trabalhadores temporários.

### C – Espaço

Especialização espacial funcional (centralização/descentralização).	Agregação e aglomeração espaciais.
Divisão espacial do trabalho.	Integração espacial.
Homogeneização dos mercados regionais de trabalho (mercados de trabalho especialmente segmentados).	Diversificação do mercado de trabalho (segmentação interna do mercado de trabalho).
Distribuição em escala mundial de componentes e sub-contratantes.	Proximidade espacial de firmas verticalmente quase integradas.

### D – Estado

Regulamentação.	Desregulamentação / re-regulamentação.
Rigidez.	Flexibilidade.
Negociação coletiva.	Divisão/individualização, negociações locais ou por empresa.
Socialização do bem-estar social (o Estado do bem-estar social).	Privatização das necessidades coletivas e da seguridade social.
Estabilidade internacional através de acordos multilaterais.	Desestabilização internacional; crescentes tensões geopolíticas.
Centralização.	Descentralização e agudização da competição inter-regional/interurbana.

O Estado/cidade “subsidiador”.	O Estado/cidade “empreendedor”.
Intervenção indireta em mercados através de políticas de renda e de preços.	Intervenção estatal direta em mercados através da aquisição.
Políticas regionais nacionais.	Políticas regionais “territoriais” (na forma de uma terceira parte).
Pesquisa e desenvolvimento financiados pelas firmas.	Pesquisa e desenvolvimento financiados pelo Estado.
Inovação liderada pela indústria.	Inovação liderada pelo Estado.

### E – Ideologia

Consumo de massa de bens duráveis: a sociedade do consumo.	Consumo individualizado: cultura “yuppie”.
Modernismo.	Pós-modernismo.
Totalidade/reforma cultural.	Especificidade/adaptação.
Socialização.	Individualização; a sociedade do “espetáculo”.

Fonte: Harvey, 1998

Deste modo, a flexibilidade profissional como indutora da articulação entre a elaboração e a execução de tarefas e estratégias organizacionais é a tônica deste processo de acumulação flexível, que é caracterizada pela necessidade de flexibilidade dos processos de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. Nesse sentido surgem setores de produção inteiramente novos, novos fornecimento de serviços, novos mercados altas e intensificadas taxas de inovações, comercial, tecnológica e organizacional.

Em contraponto ao trabalhador calado do modo de produção fordista, a sociedade pós-industrial demanda um trabalhador comunicativo. Agora se pede ao trabalhador que se disponha a inventar e a produzir novos procedimentos cooperativos, que colabore, que se explicita, apresente idéias. É a alma do operário que deve descer na oficina. É a sua personalidade, a sua subjetividade que deve ser organizada e comandada (LAZZARATO, 2001).

Para Gounet (1999), no entanto, as relações de trabalho sob o regime de acumulação flexível, induzem a pensá-las como mais favoráveis aos trabalhadores quando comparadas às relações existentes no modelo anterior, visto possibilitarem esperança de trabalhadores mais qualificados, participativos, multifuncionais, polivalentes, dotados de maior liberdade e capacidade de realização no ambiente de trabalho.

Estratégias como o *just in time*, *team work*, *kanban*, a eliminação do desperdício e o controle de qualidade total são partes integrantes do discurso do modelo toyotista de produção e adotadas por empresas capitalistas em todo o mundo. Essas estratégias tornaram-se referências entre consultores de recursos humanos, e especialistas em contratação e realocação de profissionais. Dessa maneira somente empresas integradas a estratégias dessa natureza passam a ser consideradas como empresas-modelo, recebendo os certificados de qualidade ISO (*International Organization for Standardization*) 9000, 9001, 9002, etc. (PERES, 2004).

Malezieux (1996) diz que esse ritmo de inovação através de sistemas de produção flexível permitiu aceleração no ritmo de inovação dos produtos concomitante à exploração de novos nichos de mercado ampliando o setor de serviços, altamente especializado e de pequena escala, através da utilização de tecnologias sofisticadas como a robótica, por exemplo; novas técnicas de gestão foram também implantadas.

A acumulação flexível passou a ser pautada em modas fugazes que passaram a ser cultuadas, devido mobilização via mídia, pela indução de novas necessidades e transformações culturais. Consolidando-se assim, a condição pós-moderna que a cultura, a diferença, o efêmero, a moda, o espetáculo e a mercantilização das formas culturais (HARVEY, 1999).

Neste sentido, as transformações que possibilitaram o toyotismo, foram além de condições objetivas, estreitando os horizontes temporais das tomadas de decisões privadas e públicas e ampliando o espaço das influências das decisões, encurtando distâncias pelas possibilidades da comunicação, através de um aparato tecnológico, comumente via satélite, construindo desse modo redes de transmissão de uma nova cultura capitalista.

Para Harvey (1999), as condições da compressão pós-moderna do tempo-espaço exageraram em diversos aspectos os problemas que, de vez em quando, assolaram os procedimentos capitalistas de modernização. Embora as respostas econômicas, culturais e políticas possam não ser exatamente novas, o seu âmbito difere em sentidos importantes, das antes dadas.

A intensidade da compressão do tempo-espaço no capitalismo ocidental a partir dos anos 60, com todos os seus elementos de efemeridade e fragmentação excessivas no domínio político e privado, bem como social, parecem de fato indicar um contexto experiencial que confere a condição de pós-modernidade o caráter de algo um tanto especial. Contudo, situando essa condição em seu contexto histórico, como parte de uma história sucessiva de compressão do tempo-espaço gerada pelas pressões de acumulação do capital, com seus constantes esforços de aniquilação do espaço por meio do tempo e de redução do tempo de giro, podemos levá-la para o âmbito da análise e interpretação materialista (HARVEY, 1999, p.275).

Esse processo envolve mudanças dinâmicas nos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores, como em regiões geográficas, desenvolvendo aceleradamente o chamado “setor de serviços” ou setor terciário da economia em função do desemprego estrutural.

**Tabela 3:** Estrutura do emprego em países capitalistas avançados escolhidos, no período 1960-1981, ilustrando o aumento da economia de serviços.

	Porcentagem da população empregada em:								
	Agricultura			Indústria			Serviços		
	1960	1973	1981	1960	1973	1981	1960	1973	1981
Austrália	10,3	7,4	6,5	39,9	35,5	30,6	49,8	57,1	62,8
Canadá	13,3	6,5	5,5	33,2	30,6	28,3	53,5	62,8	66,2
França	22,4	11,4	8,6	37,8	39,7	35,2	39,8	48,9	56,2
Al. Ocidental	14,0	7,5	5,9	48,8	47,5	44,1	37,3	45,0	49,9
Itália	32,8	18,3	13,4	36,9	39,2	37,5	30,2	42,5	49,2
Japão	3,2	13,4	10,0	28,5	37,2	35,3	41,3	49,3	54,7
Espanha	42,3	24,3	18,2	32,0	36,7	35,2	25,7	39,0	46,6
Suécia	13,1	7,1	5,6	42,0	36,8	31,3	45,0	56,0	63,1
Reino Unido	4,1	2,9	2,8	48,8	42,6	36,3	47,0	54,5	60,9
EUA	8,3	4,2	3,5	33,6	33,2	30,1	58,1	62,6	66,4
OCDE	21,7	12,1	10,0	35,3	36,4	33,7	43,0	51,5	56,3

**Fonte:** Estatísticas da força de Trabalho da OCDE.

**Tabela 4:** Evolução do Pessoal Ocupado (PO) na economia brasileira (exclusive setores “Intermediação Financeira”; “Aluguéis” e “Serviços Privados Não-Mercantis”) entre 1990 e 2001.

	PO 1990 No.	PO 2001 No.	Variação Setorial		Contribuição para Variação Total %
			No	%	
<b>Setores que criaram empregos</b>					
Serviços pessoais e sociais	7.475.500	10.381.900	2.906.400	38,9	89,5
Comércio	7.778.300	10.190.800	2.412.500	31,0	74,3
Serviços empresariais	1.324.100	2.909.500	1.585.400	119,7	48,8
Transportes e comunicações	2.260.900	2.856.800	595.900	26,4	18,4
<b>Sub-total</b>	<b>18.838.800</b>	<b>26.339.000</b>	<b>7.500.200</b>	<b>39,8</b>	<b>231,0%</b>
<b>Setores que eliminaram empregos</b>					
Agropecuário	15.246.600	12.166.100	(3.080.500)	- 20,2	- 94,9
Indústria de transformação	9.261.000	8.456.200	(804.800)	- 8,7	- 24,8
Construção civil	4.060.800	3.923.700	(137.100)	- 3,4	- 4,2
Eletricidade, gás e água - SIUP	341.100	220.500	(120.600)	- 35,4	- 3,7
Mineração	343.400	255.400	(88.000)	- 25,6	- 2,7
Administração pública	5.899.300	5.876.900	(22.400)	- 0,4	- 0,7
<b>Sub-total</b>	<b>35.152.200</b>	<b>30.898.800</b>	<b>(4.253.400)</b>	<b>- 12,1%</b>	<b>- 131,0%</b>
<b>Total<sup>(1)</sup></b>	<b>53.991.000</b>	<b>57.237.800</b>	<b>3.246.800</b>	<b>6,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Setores não incluídos na análise</b>					
Instituições financeiras	1.005.900	744.200	(261.700)	- 26,0%	
Aluguel de imóveis	313.400	248.200	(65.200)	- 20,8%	
Serviços privados não-mercantis	4.116.100	6.191.000	2.074.900	50,4%	
<b>Total</b>	<b>5.435.400</b>	<b>7.183.400</b>	<b>1.748.000</b>	<b>32,2%</b>	
<b>Total global</b>	<b>59.426.400</b>	<b>64.421.200</b>	<b>4.994.800</b>	<b>8,4%</b>	

**Fonte:** GIC-IE/UFRJ a partir dos dados do Sistema de Contas Nacionais do IBGE.

Dessa maneira, uma série de novas experiências vai se configurar no espaço social, as quais se concentram prioritariamente na organização industrial, na vida social e na política, sob a égide de um novo regime de acumulação, ou seja, a acumulação flexível, porém esse aparente progresso de liberdade e valorização das capacidades humanas evidencia outra condição, a da intensificação das relações de exploração e domínio do capital sobre a própria subjetividade dos trabalhadores.

O toyotismo voltado para a valorização do trabalho em equipe disfarça, porém, a exploração deste, a intensificação e a precarização do trabalho, inerentes à

busca constante do lucro pelos processos de metabolismo social do capital, que, não tendo limites de ação, é dinâmico no sentido de agregar ainda o ser ontologicamente incontrolável a suas égides deformadas (MÉSZARÓZ, 2002).

Harvey (1999) aponta que a acumulação flexível implica níveis relativamente altos de desemprego estrutural, rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos de salários reais e o retrocesso do poder sindical; são modificadas assim, não somente a questão das relações de produção no âmbito da esfera econômica, mas ainda se modificam os conceitos de qualificação do trabalhador, no âmbito sócio-cultural. Neste contexto, se tornam imprescindíveis os certificados de qualidade. Isso também acontece com os produtos, que só são disponibilizados para o mercado quando são aprovados pelos controles de qualidade.

**Tabela 5:** Número de empresas, pessoal ocupado, salários e retiradas e receita líquida na indústria, comércio e serviços (BRASIL, 1999 e 2003).

Setor	1999	2003	Crescimento %
<b>Nº de empresas</b>			
Indústria	117.838	138.962	18%
Comércio	1.038.509	1.365.136	31%
Serviços	650.479	822.748	42%
<b>Pessoal Ocupado A</b>			
Indústria	5.033.642	5.931.187	19%
Comércio	5.029.339	6.270.780	25%
Serviços	5.290.684	6.757.581	28%
<b>Salários e retiradas (R\$ 1.000) B</b>			
Indústria	72.349.470	82.700.074	14%
Comércio	32.192.198	38.782.038	20%
Serviços	52.551.363	63.102.258	20%
<b>Receita líquida (R\$ 1.000) C</b>			
Indústria	675.737.350	982.344.538	45%
Comércio	551.292.767	675.587.092	23%
Serviços	250.459.064	326.629.188	30%
<b>Salários e retiradas por pessoa ocupada (R\$) B/A</b>			
Indústria	14.459	13.943	- 4%
Comércio	6.401	6.185	- 3%
Serviços	9.933	9.338	- 6%
<b>Receita Líquida por pessoa ocupada (R\$ 1.000) C/A</b>			
Indústria	135.049	165.624	23%
Comércio	109.615	107.736	- 2%
Serviços	47.340	48.335	2%

**Fontes:** PIA (1999 e 2003); PAC (1999 e 2003); e PAS (1999 a 2003) do IBGE (2001a, 2001b, 2001c, 2005a, 2005b, 2005c).

Em relação aos trabalhadores a serem contratados ou analisados pelas empresas, só são selecionados aqueles que forem considerados qualificados de acordo com os diversos, amplos e dominantes interesses do grande capital. Os lucros capitalistas dependem do mercado e do consumidor. O mercado almeja qualidade porque o público consumidor assim requer. Neste sentido, o capitalista agrega os programas e certificados de qualidade. Amplo interesse é direcionado ao discurso destes programas que muitas vezes não tem conduzido necessariamente a resultados benéficos para o trabalho ou o trabalhador (GOUNET, 1999).

Com o interesse de convencer o público consumidor da qualidade dos seus produtos as empresas ao implantarem os certificados ISO (*International Organization for Standardization*) de qualidade total, instrumentalizam a utilização decrescente do valor de uso das mercadorias, ou seja, a obsolescência rápida dos bens passa a ter lógica precípua no âmbito do capitalismo, visto que gera uma constante satisfação/insatisfação no consumidor, induzindo-o fortemente ao consumo (MÉSZÁROS, 2004).

A gestão da qualidade total torna-se, então, significativamente harmônica com a chamada lógica da produção destrutiva, na qual as características principais são o desperdício, a destruição e a rapidez com que as mercadorias se tornam estéreis. O capital depende da dinâmica do mercado de produtos, que ocorre pela contínua substituição das mercadorias em desuso.

Desse modo, quanto menor vida útil tiver um produto, maior será a dinâmica do mercado de consumo e, conseqüentemente, maior será o lucro obtido pelas empresas. Antunes (1999) enfatiza que os desusos das mercadorias têm componentes, não apenas materiais como é o caso da estrutura física do objeto mercadoria; tendo ainda potentes componentes ideológicos em que o sujeito se vê como impelido ao consumo voraz, na busca de respostas às insatisfações existenciais, visto que o homem não consumista é considerado inadequado ao sistema e como tal assim se sente.

O mercado de trabalho passou assim por radical reestruturação, em função da consistente volatilidade, acirramento da competitividade e da limitação das margens de lucro; mas também do enfraquecimento dos sindicatos e da mão de obra disponível, forçando contratos de trabalho com maior flexibilidade. Tais condições têm implicado na aparente redução do emprego regular em favor da crescente utilização do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado



(HARVEY, 1999).

Em Spolidoro (1996) o advento da tecnologia computadorizada não tem repercutido necessariamente no trabalho qualificado como consequência. Enfatizam-se desse modo, melhorias no trabalho mais qualificado e habilitado, como ou em equipe, a multifuncionalidade, a flexibilidade, mas esconde-se o fato do mesmo processo ter conduzido com muita frequência à intensificação e precarização do trabalho. A tecnologia de informática tem sido utilizada para aumento do trabalho morto em relação ao trabalho vivo bem como do aumento da precarização do trabalho e da exclusão do trabalhador, fatos que evidentemente se constituem em contraponto ao desenvolvimento humano e social (HARVEY, 1998).

O modelo de acumulação flexível que nasceu com o toyotismo, buscou, portanto romper com a imagem negativa do trabalho como deterioração do trabalhador derivada do fordismo. Neste contexto, a grande, a média e a pequena mídia divulga respeito pelo consumidor que sofre com a baixa qualidade dos produtos ou pelo trabalhador afetado pela intensificação e exploração no processo de trabalho, disfarçados pelas certificações de qualidade ocorridas com os processos de reestruturação produtiva. Pode-se dizer que tais convencimentos são de alienação, da qual se vale o sistema de metabolismo social do capital, buscando se estruturar subjetivamente nos sujeitos passivos aos poderosos e dominantes ideologismos, do modo de produção capitalista (MÉSZARÓZ, 2002).

Conforme observa Antunes (1999) a desregulamentação enorme dos direitos do trabalho eliminados cotidianamente em quase todas as partes do mundo onde há produção industrial e de serviços; o aumento da fragmentação no interior da classe trabalhadora; a precarização e terceirização da força humana que trabalha; a destruição do sindicalismo de classe e sua conversão num sindicalismo dócil, de parceria, ou mesmo em um sindicalismo de empresa; são condições que, denotam o enorme desprezo do capital pelo ser humano que trabalha, produz, gera e agrega valor; tal exploração do trabalhador é característica tanto do modelo fordista de produção, onde a exploração era explícita, como no modelo de acumulação flexível toyotista, cujo discurso de qualidade disfarça as condições desumanas vivenciadas por muitos trabalhadores (PERES, 2004).

Em Moraes Neto (1989), a flexibilização da produção que trás consigo, a desestruturação do mercado de trabalho e dos sindicatos, difere da era fordista, quando as formas de organização eram significativamente dependentes da

quantidade expressiva de trabalhadores nas indústrias. No processo de acumulação flexível ocorre crescente extinção das organizações trabalhistas, tanto na esfera econômica da produção, quanto na esfera política da organização.

Isso acontece justamente por que a acumulação flexível trouxe novos padrões de produção por intermédio da desestruturação dos processos fordistas. Há que se negar desse modo a desorganização do capitalismo, defendida por muitos, em meio a todos esses aspectos incongruentes, porém o que realmente se pode inferir é a condição de que a acumulação flexível em verdade evidenciou a reorganização do capitalismo em outras perspectivas.

**Tabela 6:** O novo capitalismo segundo Harvey

	<b>O antigo capitalismo (paradigma industrial)</b>	<b>O novo capitalismo (paradigma pós-industrial)</b>
Fronteira de progresso	Crescimento difícil	Crescimento esperto
Organização	Estrutura mecânica	Redes de mercado
Processo de decisão	Comando autoritário	Liderança participativa
Valores institucionais	Alvos financeiros	Alvos múltiplos
Foco gerencial	Gerência operacional	Gerência estratégica
Macrossistema econômico	Grande negócio centrado no lucro	Livre empresa democrática
Sistema mundial	Capitalismo versus socialismo	Híbridos do capitalismo e do socialismo

**Fonte:** Harvey, 1998.

A estruturação desse sistema financeiro mundial alcançou um nível de complexidade tão expressivo, que vai além do entendimento de grande parte das pessoas; neste contexto, as diferenças entre funções distintivas de organizações tais como bancos, corretoras, serviços financeiros, financiamento habitacional, crédito ao consumidor, entre outros, tornaram-se cada vez mais tênues, paralelamente novos mercados futuros de produtos, de ações, de moedas ou de dívidas, passaram a acontecer em diversos lugares, introduzindo, ou seja, trazendo desse modo o tempo futuro para o tempo presente, com forte conotação ideológica (HARVEY, 1999).

Há, sem dúvida, na nova forma de organizar o trabalho, elementos para se enxergar um novo estágio de exploração, em continuidade à sociedade industrial. É possível perceber uma hibridação entre o fordismo e o pós-fordismo, e reconhece-se

que, hegemonicamente, a forma de organizar-se a produção continua sendo orientada pelos princípios tayloristas/fordistas. Todos os aspectos da exploração do trabalho, contidos na sociedade industrial, continuam presentes e até mesmo pode-se afirmar que a intensificação no trabalho é superior ao período anterior. (LAZZARATO, 2001).

Afirma-se que a acumulação flexível perpassou praticamente, o puro âmbito econômico, se imiscuindo no plano subjetivo existencial das pessoas, através de uma série de procedimentos distintos nos aspectos produtivos. Desse modo se pode dizer que a heterogestão flexível toyotista significa efetivamente a reorganização do modo de produção da gestão capitalista e que este processo acumulativo, corresponde ao contexto econômico, político e social da atualidade, com significativo agravamento das condições sociais e repercussões para os seres humanos, como perda de postos de trabalho, aumento da exclusão social, dos índices de violência, guerras imperialistas, super-exploração da natureza.

## **CAPÍTULO II**

### **OS SOCIALISTAS UTÓPICOS: BASE DA AUTOGESTÃO**

#### **2.1 O SOCIALISMO UTÓPICO E SEUS IDEALIZADORES**

O termo utopia<sup>4</sup> tem referência no livro publicado por Thomas Morus, publicado em 1516. Nesta obra, Morus fazia contundentes críticas ao modelo antigo de vida, em que o feudalismo em decadência se misturava ao mercantilismo em ascensão.

Engels (1980) em sua obra *Do Socialismo Utópico ao Socialismo Científico*, designou de utopia as idéias dos principais pensadores políticos no início do século XIX. Segundo Engels esses autores buscavam soluções para os problemas sociais por meio de um hipotético mundo, isto é, um novo e perfeito sistema de ordem social, determinada por experiências-modelo de construção de comunidades sob processos de organização sócio-produtiva à parte do modo capitalista de produção (TEIXEIRA, 2002).

As obras dos socialistas utópicos são consideradas atuais, em face da crise do capitalismo, na medida em que o cooperativismo tem se tornado uma estratégia de re-inserção de trabalhadores no mercado de trabalho.

A palavra socialismo surgiu quase ao mesmo tempo na França e na Inglaterra, na década de 30 do século XIX, com um significado pouco preciso, no entanto usada em oposição ao individualismo característico das sociedades capitalistas, individualismo esse imanente ao sistema capitalista de produção e distribuição das riquezas sociais. As experiências denominadas de utópicas eram constituídas pelo movimento de formação de cooperativas (THIAGO, 1995).

Na visão de Saint-Simon, o conflito entre burguesia e a nobreza repercutia na formação de um novo antagonismo entre trabalhadores operários, assalariados, fabricantes, comerciantes e banqueiros, além dos considerados ociosos por viver sem intervir na produção e no comércio. À época de Saint-Simon, quando a grande

---

<sup>4</sup> A partir de então, a palavra utopia passou a designar projetos sociais que não continham em seu planejamento a metodologia de ação, do como fazer, sem atenção aos aspectos políticos, práticos e concretos de sua construção, sendo por isso, incapazes de serem efetivados no sentido de superação da sociedade que criticavam. Utopia era um lugar, precisamente, uma ilha imaginada por Morus onde pensava uma sociedade organizada sob os princípios da igualdade, ou seja, sem as mazelas da sociedade real, em vigor naquele momento histórico.

indústria era ainda pouco desenvolvida na França; o conflito entre burguesia e proletariado ainda estavam em estágio embrionário. Saint-Simon se preocupava com a classe dos “despossuídos” (ENGELS, 1980).

De acordo com Saint-Simon<sup>5</sup>, ciência e progresso humano eram fundamentais no contexto social. Para ele a classe industrial era fundamental porque entendia que ela fazia a sociedade funcionar, por ser composta por camponeses, artesãos e todos os envolvidos na produção de bens materiais, incluindo ainda os banqueiros. As desigualdades eram concebidas como algo natural e bom para a sociedade. Porém, era crítico contundente da ordem social vigente, reivindicando melhores condições de existência à classe mais despossuída. (TEIXEIRA, 2002).

Saint-Simon critica os militares, os políticos e os representantes da Coroa, acreditando que estes impediam a França se progredir nas ciências, artes e ofícios, admitindo ainda que as pessoas se deixavam “explorar pela violência e pela fraude, e que a espécie humana, politicamente falando, ainda está mergulhada na imoralidade” (SAINT-SIMON *apud* TEIXEIRA, 2002, p. 60).

Para Saint-Simon, a sociedade capitalista se constituía de modo contraditório, por não ser o melhor, na medida em que gerava a penúria e a exploração a que os pobres são submetidos, tendo seus direitos mais fundamentais negados. Desse modo, Saint-Simon critica ferozmente os políticos, que em sua opinião eram o pior da sociedade, uma classe totalmente corrupta e insensível, vendo estes mandatários da sociedade como pessoas estúpidas e preguiçosas, lamentando profundamente o fato de pessoas de grande capacidade e habilidades sem empregos e com o mero instrumento de produção.

O principal pilar de sua obra encontra-se na atribuição da primazia do jogo econômico em relação aos sistemas políticos. Com efeito, a indústria representaria a única fonte de todas as riquezas estabelecendo-se como garantia última do existir social. Vale enfatizar a significação designada por Saint-Simon para o termo indústria, isto é, toda produção, toda criação social, todo ato pelo qual se opera a

---

<sup>5</sup> Em 1802 Saint-Simon passou a escrever sobre política, filosofia e economia, publicando seu primeiro trabalho *Lettres d'un habitant de Genève à ses contemporains*; contendo a concepção de uma nova religião. A primeira obra publicada por Saint-Simon, em 1807 e 1808, publica *Introduction aux travaux scientifiques du XIX siècle*, na qual pretende deduzir todos os ramos da ciência universal do princípio de atração de Newton. Em 1813, escreve *Mémoire sur la science de l'homme* e depois, em 1814, em colaboração com Augustim Thierry, um trabalho sobre a *Réorganisation de la société européenne*. Outros trabalhos foram redigidos em colaboração com Auguste Conte. Suas obras mais marcantes intitulam-se: *L'industrie* (1817-1818), *Système industriel* (1821), *Catéchisme des industriels* (1823-1824) (HUISMAN, 2004).

humanização da natureza, a idealização do real. A indústria representa a mediação que permite a satisfação das necessidades humanas; ela exterioriza e manifesta o homem. A sociedade inteira repousa na indústria (RUSS, 1991, p. 95).

O autor de “Cartas de um habitante de Genebra a seus contemporâneos” acreditava que “os industriais, ao invés de trabalharem no sentido de realizar lucros, atuavam em prol do interesse geral” (THIAGO, 1995, p. 16). Nesse sentido, o domínio dos reis, políticos e aristocratas era classificado como ocioso e parasita, devendo ser substituído pela “administração das coisas”, ou seja, por uma organização econômica racional gerida preferencialmente por industriais, cientistas e artistas.

Os “ociosos” eram não só os antigos privilegiados, mas todos aqueles que viviam de rendas, sem intervir na produção nem no comércio. No conceito de “trabalhadores” não entravam somente os operários assalariados, mas também os fabricantes, os comerciantes e os banqueiros; os ociosos haviam perdido a capacidade para dirigir espiritualmente e governar politicamente, fato indisfarçável, selado em definitivo pela Revolução. Para Saint-Simon, as experiências da época do terror haviam demonstrado, por sua vez, que os descamisados também não possuíam essa capacidade.

Segundo Saint-Simon, a ciência e a indústria, unidas por um novo laço religioso, eram um novo “cristianismo”, forçosamente místico e rigorosamente hierárquico, chamado a restaurar a unidade das idéias religiosas, destruída desde a Reforma. Mas a ciência era constituída pelos sábios acadêmicos; e a indústria era composta em primeiro lugar, pelos burgueses ativos, o fabricante, os comerciantes, os banqueiros. No entanto, esses burgueses tinham de se transformar em uma espécie de funcionário público, de homens de confiança de toda a sociedade, sempre conservando frente aos operários uma posição autoritária e economicamente privilegiada.

Os banqueiros seriam chamados para regular toda a produção social, por meio de uma regulamentação do crédito. O que correspondia perfeitamente, a uma época em que a grande indústria, e com ela, o antagonismo entre a burguesia e o proletariado mal começava a despontar na França (ENGELS, 1980).

O livre dinamismo da indústria levaria, por si só, à emergência de uma sociedade mais justa. Assim, se vislumbrava a criação de um sistema industrial integrado, baseado em princípios de produtividade e cooperação, através do qual o

exercício governamental se desmistificaria, a fim de extirpar o preconceito segundo o qual governar corresponde necessariamente a um trabalho positivo. O Estado deve, simplesmente, zelar para que a direção real se desenvolvesse sem problemas (RUSS, 1991).

É importante notar que a supremacia dos sistemas econômicos, em relação aos políticos, relacionava-se, em Saint-Simon, a uma postura de questionamento e indignação perante a configuração de um aparelho estatal apoiado em mecanismos de natureza burocrática e autoritária. Assim, ele afirmava que o econômico rege o político e nos faz esperar a decadência de certas formas estatais coercitivas do que pretender submeter-nos a uma casta industrial dominando a organização política (RUSS, 1991).

Nos últimos anos de vida de Saint-Simon, os temas políticos e econômicos desdobraram-se em pressupostos religiosos calcados prioritariamente na regeneração e renovação do cristianismo. A nova ordem industrial basear-se-ia em valores como o amor, a harmonia e a fraternidade, tendo como objetivo primordial o desenvolvimento de melhores condições de vida para todos. Tal afirmação amparava-se em uma “concepção-chave”, a partir da qual a finalidade máxima da existência humana se desdobraria na luta cotidiana pela felicidade terrena e não na busca metafísica pela vida eterna.

Outro importante pensador do socialismo utópico foi Charles Fourier<sup>6</sup> ao propor uma reforma do homem que não era contrária a iniciativa privada. O direito à herança, a riqueza e a pobreza eram consideradas condições naturais. No entanto apesar de ser contra o igualitarismo e contra a democracia, não aceitava o autoritarismo e reivindicava o Estado como uma entidade de associações livres. Neste contexto Fourier afirmava que “a educação societária tem por objetivo operar o pleno desenvolvimento das faculdades materiais e intelectuais, aplicando-as todas, mesmo os prazeres, à indústria produtiva” (FOURIER, 1973).

Em sua celebre obra *O Novo Mundo Industrial e Societário*, de 1829, chama atenção para a nova ordem social da dimensão particular do trabalho com base em que todas as pessoas trabalhariam com prazer, cuidando conjuntamente de suas propriedades quanto das fábricas. Para Fourier as Séries Passionais ou Grupos

---

<sup>6</sup> Nasceu em Besançon na França, proveniente de uma família de comerciantes de classe média. Fourier foi empregado de oficina, vendedor viajante e empregado do comércio em Lyon.

Constrastantes era uma forma de trabalho agradável, na medida em que era conduzido pelas paixões, como pode ser observado a seguir:

A atração passional é o impulso dado pela natureza anteriormente à reflexão, e persistente apesar da oposição da razão, do dever, do preconceito, etc. Em todo tempo e em todos os lugares a atração apaixonada tendeu e continuará a buscar três objetivos:

1. Ao luxo ou prazer dos cinco sentidos;
2. Aos grupos e séries de grupos, laços afetuosos;
3. Ao mecanismo das paixões, caracteres, instintos; e em decorrência, à Unidade universal (FOURIER, 1973, p.90).

Fourier (1973) preconiza um mundo em que a justiça e a verdade eram meios autênticos de crescimento econômico, propondo, deste modo, a associação de famílias na produção industrial. Segundo esse autor, a finalidade da ordem societária era a conjugação passional e o material em harmonia.

Desta maneira, as paixões, os gostos, o caráter, os instintos e as desigualdades eram fenômenos naturais: “desde sua infância, o homem não é compatível com a simples natureza; é preciso, para criá-lo, um vasto conjunto de funções contrastadas e graduadas, mesmo desde a mais baixa idade onde ele não é feito para o berço” (FOURIER, 1973, p. 248). Defende a idéia de que os benefícios concedidos à classe operária, denominação dada por este aos pobres, conduziria à ociosidade e para solucionar esta condição, era necessário um mecanismo de atração industrial que tornasse o trabalho prazeroso. As condições necessárias para tornar real, esse processo societário, baseavam-se na atração industrial, na repartição proporcional e no equilíbrio populacional.

Deste modo, a paixão só se estruturaria efetivamente se houvesse um método de repartição eqüitativo. Para isto, cabia ao estado societário equilibrar a população para que não ocorressem privações que pudessem conduzir a situações de penúria.

As Falanges de Séries Passionais se constituíam como efetivação deste novo mundo societário imaginado. A idéia era de que fossem formadas cozinhas, adegas, celeiros coletivos que trariam necessariamente economia em relação à propriedade privada individual. Essas coletividades teriam atividades específicas, desenvolvidas por trabalhadores especializados, a exemplo, a produção de pão, por padeiros especializados levaria a uma produção menos onerosa.



Para que este sistema realmente funcionasse, as funções industriais deveriam ser divididas em atividades domésticas, atividades agrícolas, atividades manufatureiras, atividades comerciais, atividades de ensino, estudo e emprego das ciências, estudo e emprego das artes. “O indivíduo em harmonia somente é comandado por disciplina convencionada, coletiva, e consentida apaixonadamente; neste caso, nada há de arbitrário na ordem dada, nada de ofensivo na obediência” (FOURIER, 1973, p.299).

As falanges segundo Fourier deveriam ser formadas por 1800 pessoas, pois mais de 2000 provocaria confusão e menos de 1600 implicaria em sua fragilidade, deste modo sujeita a falhas no mecanismo de atração industrial.

[...] depois de haver percorrido por alguns dias os trabalhos da falange, cada personagem se espantará de ver aparecer em si mesmo vinte atrações industriais para as quais não sabia ser dotado... mas, que serão atrações parcelares e não integrais, porque não se aplicarão ao conjunto do trabalho, como o exigiria o mecanismo civilizado, em todo sentido contrário ao voto da natureza (FOURIER, 1973, p.296-7).

As falanges seriam capazes de solucionar efetivamente a questão da troca e da distribuição dos produtos de alta qualidade. No entanto, a comuna não seria proprietária dos produtos armazenados, mas intermediaria na distribuição sem fins lucrativos, sendo deste modo uma espécie de cooperativa de consumo e comercialização.

Para Fourier, a “verdadeira felicidade” só poderia ser alcançada através da plena satisfação das paixões humanas. Petitfils (1977) ressalta: seu sistema baseia-se numa idéia simples, mas que nem por isso abala menos à ética da civilização ocidental. As paixões humanas, todas as paixões, são boas porque vem de Deus, querer refrear nossos instintos, resistir as nossas inclinações naturais, é sobre tudo se insurgir contra a vontade divina que nos concebeu como somos.

A harmonia cósmica, único estado capaz de satisfazer plenamente as paixões, corresponderia a um sistema de substituição da civilização. Contra um mundo confuso, a harmonia apaixonada delinea-se como a não-discórdia. Nesse panorama, os paradoxos que abrangem os processos de associação ganham importância fundamental. Dessa construção semântica do mundo, deduz-se que a associação não é, aos olhos de Fourier, um princípio humanista; não se trata de reunir todos aqueles que têm a mesma mania para que eles se sintam bem em

conjunto, e se encantem, pelo contrário, trata-se de associar para combinar, para contrastar. (Idem)

A coexistência fourierista das paixões não procede, de modo nenhum, de um princípio liberal. Não se pede para compreender e admitir nobremente as paixões dos outros. O objetivo da harmonia não é proteger-se do conflito, nem reduzi-lo, nem tampouco transcrevê-lo, mas explorá-lo para maior prazer de cada um e sem lesar nenhum deles (BARTHES, 1971).

Fourier (Idem) acreditava que a manutenção da propriedade, embora sob a forma de co-propriedade, ou de propriedade em que os co-proprietários são também co-interessados, torna o trabalho atraente e produtivo. Procurava inter-relacionar os interesses do trabalhador, do capitalista e do consumidor, de modo que cada acionista ou societário acumulasse em sua pessoa todos os interesses opostos.

O operário, por exemplo, teria participação em razão de seu trabalho, de seu capital e de seu talento. Dessas relações, os contrastes, as diferenças e as desigualdades que existiam entre os homens, ao invés de combatidos, seriam utilizados, pois a harmonia viria da superação das dissonâncias (PINHO, 2004).

Com o desenvolvimento das paixões, emergiriam, no interior dos falanstérios, grupos ou séries formados por trabalhadores que se organizariam livremente em torno das atividades produtivas por eles reconhecidas como fundamentais à sobrevivência e ao bem-estar material (KONDER, 1998).

No momento em que se tornassem prazerosos e atraentes, os trabalhos superariam amplamente a produtividade das “atividades civilizadas”. O trabalho é atraente simplesmente porque a organização social estará, por fim, de acordo com a verdadeira natureza humana e com sua ordem passional. A seqüência alegre e frenética dos prazeres substituirá os trabalhos cansativos, monótonos e repetitivos da suposta civilização.

Nesse universo sem coação, o homem se dedicará unicamente ao que lhe proporcionar prazer em fazer e consumir, tendo eliminado qualquer idéia de rendimento ou de lucro; a prioridade aos trabalhos era dada a partir da atração. Sob esta concepção a economia se adaptava ao homem e não o inverso, o que no espírito sempre imprevisível de Fourier não exclui absolutamente o fato da harmonia na produção garantir uma produtividade (PETITFILS, 1977).

Além do trabalho, a educação nos falanstérios assume, para Fourier, papel fundamental, na medida em que teria por princípio a formação de sujeitos críticos e

criativos, capazes de resistir às arbitrariedades do mundo civilizado. No entanto, para criar seres livres eram capazes de renovar aquilo que precisava mudar, os mestres e alunos, bem como, toda a sociedade. A educação confunde-se com o projeto social e com o porvir político. Vários projetos de colônias societárias inspirados nos falanstérios de Fourier foram criados na Europa, África e América<sup>7</sup>.

Nesse ponto, convém ressaltar a enorme relevância das idéias de Fourier para a constituição dos mais diversos matizes deste pensamento e ação, influenciando, de forma significativa, autores como Karl Marx, Sigmund Freud e Wilhelm Reich. Além do que apresentaram profundas aproximações conceituais com várias experiências pedagógicas, contribuindo também para a composição e organização de movimentos artísticos e sociais, como o surrealismo, o movimento feminista e o cooperativismo (BUBER, 1971).

Sob a mesma perspectiva Robert Owen<sup>8</sup> paralelamente ao mercado capitalista buscava criar um sistema que, no seu modo de pensar, contivesse elementos claramente socialistas. Derrotado pelo fracasso deste seu intento, procurou fundamentar suas idéias com a proposta de combater a crise econômica e social através da reorganização da sociedade sobre bases cooperativistas. Preconizava o socialismo associacionista e cooperativo por conferir uma viabilidade econômica e social capaz de salvar os desempregados e os operários pobres da miséria. Para isto, concentrava seus esforços na esperança de transformar as *trade unions*, que se constituíram espontaneamente na Grã-Bretanha, em agrupamentos produtivos e auto-administrados (PETITILS, 1977).

A pretensão de Owen era construir um sindicato unificado, capaz de estabelecer direitos supremos do trabalho e com a ajuda mútua e através do associativismo, criar novas condições sociais.

---

<sup>7</sup> Na África cria-se a União Agrícola de Saint-Denis-Sig (Argélia). Na Inglaterra, H. Doherty com o seminário The London Phalanx tentará aclimatar o socialismo místico inspirado de Fourier, sem escapar, porém, à influência predominante do owenismo. Na Rússia, por volta de 1845, foram instituídos grupos de estudo fourieristas. Enquanto na Rússia o fourierismo se aliava ao ateísmo e ao comunismo igualitário, nos Estados Unidos a cosmogonia panteísta e neocristã era exaltada pela corrente mística e teosófica das doutrinas de Swedenborg. De 1840 a 1860, conhecem-se cerca de quarenta tentativas de falanstério que, em geral tiveram existência efêmera (PETITFILS, 1977).

<sup>8</sup> Foi um grande industrial e filantropo inglês. Nos anos de 1830, tomou contato com a teoria do valor-trabalho de Adam Smith e David Ricardo, segundo a qual o trabalhador tinha direito ao usufruto de todo o seu produto. Valendo-se desta teoria, fundou uma grande bolsa de trocas onde o dinheiro era substituído por “bônus de trabalho” e os produtos eram avaliados pelo número médio de horas necessárias para sua produção.

O objetivo primordial e necessário de toda a existência deve ser a felicidade, mas a felicidade não pode ser obtida individualmente; é inútil esperar-se pela felicidade isolada; todos devem compartilhar dela ou então a maioria nunca será capaz de gozá-la (OWEN, 1984, p.27).

O autor propõe um sistema social racional, que deveria substituir, ou mesmo suprimir instituições como religião, governos, militarismo, sistemas monetários, modo de produção e distribuição da riqueza, modo de formação de caráter do homem, maneira de educar as mulheres, opressão, prática de criarem impostos, entre outros<sup>9</sup>.

Ele sugeria que os conhecimentos e experiências fossem concentrados e reunidos para se produzir maiores quantidades de riqueza com menor perda de capital, e que essa riqueza fosse distribuída de forma mais vantajosa para todos; para isto o governo precisava assegurar o bem-estar de todos. Assim todos deveriam ser empregados em ocupações ativas e atraentes; que a maneira de educar e empregar fosse de acordo com princípios de justiça e benevolência, sem recompensas nem punições; que existisse igualdade entre os sexos; que as crianças fossem educadas todas como filhos de uma só família; que não fosse cobrado nenhum imposto e todos fossem providos por um fundo comum.

Destarte, Owen acreditava que o caráter do homem era consequência do meio em que vivia, no entanto a educação seria capaz de transformar essa situação. Para Owen, o homem constituía-se como uma organização guiada por instintos da natureza e, na sociedade capitalista, “ele é levado a agir por suas sensações ou seus sentimentos, muitas vezes em oposição com sua inteligência” (OWEN in TEIXEIRA, 2002, p.103). Assim, enfatizava o caráter da razão por se adequar às leis naturais, necessidades e sentimentos encontra-se em estado de harmonia e se for educado a não haver mais oposição, o instinto físico ficará totalmente sob a direção e o poder das faculdades intelectuais morais (OWEN in TEIXEIRA, 2002, p.104).

---

<sup>9</sup> Em sua obra O Livro do Novo Mundo Moral de 1844, Owen debate na primeira Parte, os princípios da Ciência da Natureza Humana, em que considera o homem “um ser complexo cujo caráter é formado por sua constituição, ou pela organização que traz desde o nascimento, e pelos efeitos de circunstâncias externas, que o cercam e atuam sobre ele do nascimento até sua morte” (OWEN in TEIXEIRA, 2002, p.101). O homem recebe seus sentimentos e convicções independente de sua vontade, mas, são esses fatores que criam a motivação para agir e determinar suas ações. Assim, a natureza das circunstâncias exteriores influi sobre a constituição do ser, e, portanto, o caráter humano desse ser entendido como formado para e não pelo indivíduo, ou seja, é formado pela influência das circunstâncias exteriores. O homem é a criatura das circunstâncias. (OWEN, 1984)

As idéias de Owen eram guiadas pela razão, pois o sistema devia ser movido pela verdade, e a verdade consistia em produzir o aperfeiçoamento constante e a felicidade permanente da humanidade.

Era necessária uma reorganização da sociedade segundo um sistema que dê a todos educação e ocupações racionais, e ao homem uma nova existência, cercada de circunstâncias superiores. Eis o único meio de eliminar as causas do mal e de assegurar a criação de tudo o que é bom para o homem (OWEN in TEIXEIRA, 2002, p. 146).

Como sócio e gerente da fábrica New Lanark, Owen pôde por em prática suas idéias reformistas, sempre no sentido de melhorar a vida dos trabalhadores e seus familiares. Owen não admitia nem recompensas nem punições. “Esse sistema é o que colocou em prática em New Lanark, na escola. Se o trabalho pode tornar-se atraente, é um contra-senso querer retribuí-lo, igual ou desigualmente” (TEIXEIRA, 2002, p. 118).

As novas e gigantescas forças produtivas haviam servido para que alguns enriquecessem e as massas fossem escravizadas, lançando, segundo Owen, bases para uma reconstrução social fadadas para trabalhar unicamente para o bem-estar coletivo, todos os membros da sociedade (ENGELS, 1980).

Dessas e outras questões, nasceu à idéia da criação de comunidades igualitárias, que tenta pôr em prática com a fundação, na América do Norte comunidade New Harmony. Com base no ideal comunista, na qual o lema seria "de cada um segundo seu trabalho, a cada um segundo suas necessidades" (Idem, p. 35); considerou que todos os membros da comunidade seriam considerados como parte de uma imensa e mesma família, na qual teriam direito à alimentação, ao vestuário, à educação, à moradia. Tratava-se da instituição de uma nova ordem social que abrangesse toda a sociedade humana, e não apenas comunidades igualitárias restritas a alguns grupos como as orientadas pelo fourierismo e por diversas seitas religiosas.

E no que se refere especificamente a tal iniciativa, Engels (1980, p.53) ressalta: “Uma população de até 2.500 almas, recrutada a princípio entre os elementos mais heterogêneos, a maioria dos quais muito desmoralizados, converteu-se nas suas mãos em uma colônia modelo, na qual não se conhecia a embriaguez, a polícia, os juizes de paz, os processos, os asilos para pobres nem a beneficência pública”.

Para isso bastou, somente, colocar os seus operários em condições mais humanas de vida, consagrando um cuidado especial à educação. Owen foi criador dos jardins de infância que funcionaram pela primeira vez em New Lanark. As crianças eram enviadas às escolas desde os oito anos, e nelas se sentiam tão bem que só dificilmente eram levadas para casa.

Enquanto nas fábricas de concorrentes os operários trabalhavam treze a catorze horas diárias, em New Lanark, o trabalho era de dez horas e meia. Quando uma crise algodoeira obrigou o encerramento da fábrica por quatro meses os operários de New Lanark, que ficaram sem trabalho continuou recebendo suas diárias integrais. E, contudo, a empresa incrementara para o dobro de seu valor e rendeu para os seus proprietários, até o último dia, enormes lucros (ENGELS, 1980).

Entretanto, Owen não demonstrava satisfação com os avanços de New Lanark. Ele tinha consciência de que, embora seus operários tivessem boas condições de vida e de trabalho em comparação às demais indústrias da época, estes ainda permaneciam muito distantes de uma existência digna.

Nesse ponto, desenvolvem-se as primeiras reflexões owenistas acerca da composição de uma sociedade mais justa. A sociedade observava Owen, foi construída como se o homem fosse um ser racional, dispondo de seu livre arbítrio e dotado de uma perfeita facilidade de julgamento. Trata-se, porém de um erro monstruoso: O homem sozinho não forma seu caráter. É um ser maleável, condicionado por seu ambiente. Suas idéias, seus sentimentos, assim como sua personalidade não lhe pertencem, constituindo simples reflexo das influências externas<sup>10</sup>.

Para Buber (1971), o propósito fundamental do pensamento owenista consistia na criação de colônias-modelo, com cerca de 1.200 pessoas, trabalhando em atividades predominantemente agrícolas. No centro dessas vilas, haveria um grande edifício dividido em setores, compreendendo cozinhas públicas, oficinas, escolas, refeitórios, depósitos, enfermarias, bibliotecas, entre outros locais, cercados por 500 a 700 hectares cultivados coletivamente. Neste sentido podem-se classificar como orgânicas as unidades sociais sobre as quais se pretendia reconstruir a

---

<sup>10</sup> Owen deduz que a preguiça, a ignorância, o vício, a miséria, longe de constituírem males inevitáveis, apareceram em conseqüência de estruturas sociais não adequadas. "Agindo sobre o tecido social, pode-se transformar a espécie humana, melhorar sua sorte, fazer desaparecer suas chagas: as más paixões, a violência, a pobreza, a opressão, a injustiça sob todas as formas" (OWEN, 1984). Resta descobrir essa "ciência moral" capaz de nos ajudar a decifrar as leis da natureza.

sociedade; são comunidades de número limitado, erguidas sobre base agrícola, apoiadas no princípio de associação de trabalho, de consumo e de propriedade, e de igualdade de privilégios, onde todos os membros devem ter interesses coincidentes.

Owen, diferente de Fourier, alcança a compreensão dos requisitos elementares da comunidade autêntica, nos quais não figura a propriedade comum e sim uma forma de união e associação de bens e, tampouco, necessariamente uma igualdade de consumo e sim uma igualdade de direitos e facilidades.

A vida comunitária era constituída a partir da propriedade e usufruto mútuos, bem como da propriedade e usufruto de bens comuns. Ou, em outras palavras: a administração em comum, na qual podem existir bens pessoais fora das comunas, pode-se caracterizar na constituição da economia comum, as diferenças de propriedade permaneçam nos limites reduzidos e, em consequência da reciprocidade do auxílio mútuo e da colaboração, em sentido mais geral, vem a se realizar aquilo que se diz “propriedade e usufruto mútuos”, ou seja, participação adequada de cada membro na vida dos demais. É justamente nessa concepção<sup>11</sup> que se baseia o plano de Owen (PETITIFILS, 1977).

Ele não ignorava que, para realizá-lo, era necessária uma grande atividade educativa. Uma necessidade igualmente imperiosa obrigava os homens a educar-se para agirem em conjunto. O que se pretendia em definitivo era uma transformação de toda a ordem social e, em especial, das relações entre governantes e governados. Essa transformação afetaria cada aldeia comunal projetada para atingir a totalidade. Cada aldeia formaria um governo local permanente e habilitado, que não se oporia às pessoas governadas, mas estaria intimamente vinculado com aquelas (BUBER, 1971).

A partir de 1830, as argumentações racionalistas que tanto influenciaram a doutrina owenista se converteram progressivamente em convicções messiânicas. Admitia a existência de uma “potência incompreensível que movimenta os átomos do universo” e deduzia como consequência moral um ideal de caridade e de

---

<sup>11</sup> Não encontrando apoio para seu plano em território europeu, Owen partiu para os Estados Unidos, onde havia ambiente propício para colocar em prática suas idéias, através da instalação de várias aldeias cooperativas. Duas dessas aldeias foram dirigidas pessoalmente por Owen: a de New Harmony entre 1825 e 1829, em Indiana, EUA, e a de Queenswood ou Harmony Hall, também nos EUA, iniciada em 1839 e extinta em 1846. A comunidade era financeiramente insustentável, sendo mantida por numerosas contribuições de ricos simpatizantes que, depois de um tempo, suspenderam as doações (FONSECA; VEIGA, 2002).

fraternidade próximo do cristianismo. Assim, constata-se a permanência nas correntes utopistas de preocupações espirituais (PETITFILS, 1977, p. 84).

A combinação de identidades nas idéias de Saint-Simon, Charles Fourier e Robert Owen, é típica de seu tempo, pois “se caracterizavam por vidas de excentricidade pura e filosófica; por retórica rarefeita que hoje nos parece idealista; e por intuições fundamentais no campo social que continuariam a ter o mais alto valor” (BUBER, 1971, p. 97).

Nenhum dos socialistas utópicos compreendia o mecanismo real das mudanças sociais, não podiam prever o inevitável desenvolvimento do sistema que criticavam. Então, restava-lhes criar sistemas imaginários e tentar construir modelos de tais sistemas, na esperança de que fossem imitados. Era isso que a palavra socialismo designava quando começou a circular na França e na Inglaterra por volta de 1833. (WILSON, 1987, p. 100).

Os utópicos tinham consciência crítica das mazelas do presente, no entanto, buscavam a superação da sociedade. E era nesse processo que consistia sua utopia, já que estes autores, maravilhados com o avanço da ciência, possuíam uma fé imensa na razão e na supremacia do pensamento, de modo que acreditavam ser a educação e a universalização do conhecimento científico, o caminho pelo qual se poderia transformar a sociedade.

Desse modo o termo socialismo utópico, designa projetos de organização da sociedade não relacionados à realidade política e social da época, designando ainda uma fé imensa na ciência e na educação, a partir do que se transformaria a sociedade.

A filosofia racionalista do século XVIII, na qual se baseou a Revolução Francesa, ainda era significativamente influente na formação ideológica das pessoas; no entanto esta filosofia, a qual supostamente seria solução para todos os problemas, não resguardou satisfatoriamente a sociedade do despotismo e da miséria (RAZETO, 1997).

## 2.2 A REINVENÇÃO DA AUTOGESTÃO NA CONTEMPORANEIDADE

À medida que o movimento operário foi conquistando direitos para os assalariados, a situação destes foi melhorando, em função de diversos fatores



como: menos horas de trabalho, salários reais mais elevados, seguridade social mais abrangente e acesso universal, ou quase se tornaram realidade nos países desenvolvidos. Mesmo em países com processos industriais pouco desenvolvidos, os direitos obtidos pelos sindicatos foram fomentadores a muitos assalariados formais, de um padrão de vida de classe média. (SINGER, 2006)

Tais condições se desenvolveram e generalizaram após a Segunda Guerra Mundial, enfraquecendo as críticas à opressão que o assalariamento impõe ao trabalhador. Ao invés de lutar contra o assalariamento e procurar uma alternativa de emancipação, o movimento operário se tornou defensor dos direitos conquistados, assim como de sua ampliação.

Os sindicatos neste contexto passaram a ser organizações poderosas, cujo objetivo principal passou a ser a defesa dos interesses dos assalariados, dos quais o mais fundamental é a conservação do emprego. Entendendo-se que por este meio os trabalhadores teriam uma espécie de cidadania "social", que compensaria a posição de opressão e alienação que ocupam na produção (IDEM, 2003).

Tais mudanças estão certamente relacionadas ao crescente desinteresse pela economia solidária e pela tolerância com a introdução do assalariamento nas cooperativas e da "profissionalização" de seus gestores. Do ponto de vista quantitativo, o movimento cooperativista nunca deixou de se expandir em plano mundial, mas do ponto de vista qualitativo, é provável que a sua degeneração tenha se acentuado. Desse modo, emergiu uma classe operária que se acostumou ao pleno emprego, vigorando nos países centrais entre as décadas de 1940 e 1970 (GAIGER, 2000).

Tudo isso mudou muito a partir da segunda metade dos anos 70, quando o desemprego em massa começou a recrudescer. Nas décadas seguintes, parte significativa da produção industrial mundial foi transferida para países em que as conquistas do movimento operário nunca se efetivaram provocando a chamada desindustrialização dos países centrais e mesmo de países pouco desenvolvidos, eliminando milhões de postos de trabalho formal. Ter um emprego em que fosse possível gozar os direitos legais e fazer carreira passou a ser privilégio de uma minoria. Os sindicatos se enfraqueceram pela perda de grande parte de sua base social e assim, de sua capacidade de

tornar os direitos dos assalariados mais amplos (FRIGOTTO, 2000).

Para Gutierrez (1997) na realidade, a pressão do desemprego em massa, a situação dos trabalhadores que continuaram empregados também deteriorou, considerando que muitos destes foram obrigados a aceitar a "flexibilização" de seus direitos e a redução de salários diretos e indiretos. Deste modo, a instabilidade no emprego se tornou tênue demais, e a competitividade entre os trabalhadores nas empresas, se intensificou.

Como conseqüência destas condições, ressurgiu com força cada vez mais intensa a economia solidária em muitos países. Na realidade, ela foi reinventada. Há criação em número cada vez maior de novas cooperativas e formas solidárias de produção associada em muitos países, se constituiu fator distintivo deste moderno cooperativismo' é a retomada dos princípios como a democracia e a igualdade dentro dos empreendimentos, a persistência na auto-gestão e a negação ao assalariamento. Essa mudança está em sintonia com outras transformações contextuais que atingiram de forma profunda os movimentos políticos de esquerda (SINGER, 2006, P. 33).

A primeira destas transformações foi a crise dos Estados do "socialismo real" da Europa Oriental, cuja ocorrência se deu em 1985, com a Perestroika e a Glasnost na União Soviética, e culmina em 1991 com a sua dissolução. A Iugoslávia, que desenvolveu um modo de produção com traços de economia solidária, teve o mesmo destino. Deste modo, ficou claro para milhões de socialistas e comunistas de todo o mundo que o planejamento central da economia do país, através de uma suposta "ditadura do proletariado", não foi suficiente para construir uma sociedade com qualquer semelhança do que se o socialismo ou comunismo. Esta nova consciência levou muitas pessoas a se reconciliarem com o capitalismo, mas, no entanto, muitos outros se sentem desafiados a buscar um novo modelo de sociedade que supere o capitalismo, em termos de igualdade, liberdade e segurança para todos os cidadãos (GAIGER, 1998).

Outra transformação contextual foi o muito reduzido sucesso dos governos e partidos social-democratas, principalmente na Europa, mas ainda, na América Latina. Mesmo ganhando pleitos eleitorais e desse modo, tendo o poder governamental, os social-democratas não conseguiram relativizar os excessos do neoliberalismo. Não buscaram reverter à privatização dos

serviços públicos nem a desregulamentação das finanças mundiais, submetendo dessa maneira, as economias nacionais, sobretudo as da periferia, aos do grande capital financeiro global (SINGER, 1997).

As transformações mudaram a idéia até então dominante, de que o caminho da emancipação passa necessariamente pela tomada do poder de Estado. O foco dos movimentos volta-se, então, cada vez mais para a sociedade civil, assim se multiplicaram as organizações não-governamentais (ONGS) e movimentos de libertação, cujas ações visam preservar o meio ambiente natural, a biodiversidade, o resgate da dignidade humana de grupos oprimidos e discriminados e a promoção de comunidades que, por sua própria iniciativa, melhoram suas condições de vida, suas tradições culturais etc. (SINGER, 2006).

É neste contexto que se verifica a reinvenção da economia solidária. As contradições do capitalismo criam oportunidades de desenvolvimento de organizações econômicas cuja lógica é oposta a sua própria produção.

O avanço da economia solidária não pode se tornar inteiramente a parte do apoio do Estado e do fundo público, principalmente no que diz respeito ao resgate de comunidades miseráveis, sem o mínimo de recursos que possibilite a prática de processos de auto-emancipação. Mas, para ampla faixa da população, construir uma economia solidária depende basicamente de sua disposição de aprender e experimentar, de sua coesão aos princípios da solidariedade, da igualdade e da democracia.

Vale ressaltar, que a reinvenção da economia solidária não se deve somente aos próprios desempregados e marginalizados. Ela é fruto ainda de inúmeras entidades, como sindicatos e universidades, entre outras. São entidades de suporte à economia solidária, que disseminam entre trabalhadores sem trabalho e micro-produtores sem clientes, as bases do cooperativismo e o conhecimento básico fundamental à construção de empreendimentos solidários. Estas entidades de apoio ao formarem os cooperadores em processos de autogestão, acompanham as recentes empresas fornecendo-lhes assistência na realização de negócios e na construção do relacionamento interno da cooperativa (GUTIERREZ, 1997).

A idéia da empresa autogerida reapresenta-se, portanto, com força na década de 90 do século XX, como contraposição proveniente da crise do Estado de Bem Estar Social e dos efeitos das políticas neoliberais, que repercutem em

falências de um significativo número de empresas capitalistas em todo o mundo, desemprego em massa e a diversidade de problemas sociais advindos do processo heterogestionário de acumulação flexível, da desestruturação de políticas públicas, da reforma do Estado, suscitando à necessidade de reorganização da produção sob a perspectiva da autogestão, no âmbito da economia solidária. Desse modo passa a ressurgir significativamente a partir de diversas experiências de organização da produção na perspectiva da autogestão (SINGER, 1998).

Em Icaza e Tiriba (2003), o termo autogestão aparece inicialmente como expressão de um projeto e não necessariamente de uma realidade efetivamente existente. Imersa na lógica capitalista, mesmo a proposta da autogestão acaba sendo retomada com o objetivo de dar conta da falência da oferta de pleno emprego, não se constituindo como uma alternativa, mas como "a última saída".

Isto provoca uma série de contradições que ficam explícitas na significação que os trabalhadores da organização autogestionária dão para sua atividade profissional, muitas vezes marcada por uma relação instrumental com os projetos/empreendimentos.

A nova forma social de produção não estaria criando uma nova base técnica em sentido estrito, mas sim em vias de absorver soluções já disponíveis, inclusive as chamadas tecnologias alternativas, convertendo-as à sua lógica própria, autoridade hierárquica para ter vigência e ser chamado a intervir, tanto mais se a experiência a ele referida encontra-se favorecida pelo interesse mútuo e pelo aprendizado coletivo (SINGER, 2006).

Para Nakano (2000) a introdução de novas forças produtivas, em condições de contradição às que sustentam o modo material de produção dominante, é um processo efetivamente e eminentemente social, porém sujeito a processos de descontinuidade e a reveses. Outros arranjos sociais são condições necessárias para que se ponha em análise crítica, por processos de contraposição e substituição, às relações de produção pela evidente incompatibilidade, assim reafirmando, continuamente ao longo do tempo, a sua forma social inerente (FLEURY, 1998).

Dessa maneira, coloca-se atualmente a autogestão como possibilidade concreta de reversão daquele processo vital ocorrido nos inícios remotos do modo capitalista de produção: o da separação entre trabalhador, meios de trabalho e o seu produto, separação em que está explícita a alienação e a submissão ideológica do

proletariado. “São reais as chances para que se recupere e se reintegre às pessoas a riqueza dos conteúdos do trabalho e da vida coletiva em geral, de modo que interajam por suas qualidades, não na pobreza e na homogeneidade das suas carências” (RAZETO, 1997, p. 94).

Mendonça (2000) assevera que a todo instante surgem novas organizações de crédito, troca e consumo solidário, além de notícias de avanços nas falhas que existiam, gerando um ambiente pródigo em encontros e projetos de cooperativas de crédito, bancos populares, moedas sociais, redes de troca, etc.

Para Moura (2000), os empreendimentos de autogestão precisam interagir com as externalidades do modo de produção capitalista, no sentido de transposição destes a partir de sua consolidação como processo econômico dominante e neste sentido se inclui a necessidade de reformulações das instituições políticas e sociais, como totalidade social.

Desse modo o alcance de novos espaços por intermédio da autogestão, implica na consolidação não só das bases técnicas inerentes aos empreendimentos da economia solidária, mas ainda e, sobre tudo, à formação de uma consciência social que possa desenvolver-se e legitimar esses empreendimentos, essa outra realidade social.

A retomada da autogestão é concebida de duas maneiras: por um lado, assume uma conotação fortemente econômica, como forma de salvar empresas da falência e evitar o desemprego em massa (PIRES, 1999), sendo as iniciativas da autogestão consideradas apenas uma forma alternativa de geração de renda no capitalismo (FERRAZ, 2004), nas quais o sentido de solidariedade se faria presente devido a um interesse comum de re-inserção social. Por outro lado, é compreende retomada de lutas políticas e ideológicas por um ideal de mudança social (SINGER, 2006), visto que essa nova atividade econômica teria como finalidade a realização de objetivos sociais em detrimento do acúmulo de capital e que, aos poucos, esta estratégia de sobrevivência poderia se transformar numa alternativa social, econômica e política (ICAZA & TIRIBA, 2003).

De forma sintética, de acordo com Gaiger (2004), o movimento da economia solidária propõe oito princípios: autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, auto-sustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social.

Laville (2004) afirma que a dimensão social deve estar permanentemente articulada com a dimensão econômica e com a dimensão política na caracterização

do fenômeno da autogestão, pois nessas iniciativas os indivíduos não se comportam unicamente como atores econômicos; trata-se de membros de famílias ou de comunidades que são igualmente cidadãos na esfera política.

Entretanto, as condições de implantação dos projetos esbarram em condições de vulnerabilidade social que dificultam a participação política dos participantes dos empreendimentos. Segundo Sorbille (2000, p. 11), na maioria dos casos:

O público alvo dos programas é composto pelo extrato populacional mais frágil sob todos os pontos de vista: são os deserdados do capital, do conhecimento e do poder. São pessoas que precisam resolver o problema de sua alimentação no dia seguinte, sempre. Mas ainda não é só: sua cultura é a cultura da subordinação, do clientelismo, do assalariamento, da desproteção, do individualismo. Não é a cultura da coletividade, da solidariedade.

Desse modo, as condições de alienação em que se produz e reproduz o cotidiano dos programas estão longe de permitir a compreensão dos adversários externos, ou seja, a concorrência selvagem do mercado, a perseguição das instituições controladas e/ou condicionadas pelo grande capital e a ausência de apoios institucionais eficazes.

### 2.3 OS DESAFIOS DA AUTOGESTÃO NA CONTRAFACE DO MERCADO

Para Tauile (2005) existem também outros paradoxos no que se refere à autogestão. Embora a origem do termo remeta à gestão coletiva e democrática do empreendimento, as cooperativas necessitam de um suporte externo, geralmente concedido através de verbas governamentais.

Não se está questionando o apoio ou o financiamento do Estado aos empreendimentos solidários, mas sim o risco da ingerência ou de interferência na democracia interna dos projetos e na autogestão.

Em Sorbille (2000) outro dilema se situa na necessidade de garantir um determinado nível de produtividade que possibilite a sobrevivência do empreendimento. Isto pode criar uma contradição entre a forma de organização do projeto e a necessidade de uma postura competitiva no mercado, confrontando racionalidades nem sempre facilmente assimilável. Ou seja, uma tensão entre a

condição ideal de cooperação e uma lógica de mercado que prioriza o individualismo e altos índices de produtividade e lucratividade.

Os vários tensionamentos que atravessam o caráter de movimento social e de “solução imediata de um constrangimento econômico” (COSTA, 2004); a autogestão denota que esse novo conceito engloba um fenômeno complexo, marcado por diversas lógicas de organização e atuação.

O quadro contemporâneo de implantação de projetos de autogestão se situa, portanto, na contradição entre os princípios apregoados pelos líderes do movimento e a heteronomia imposta pela economia de mercado. Entendemos que a efetivação destes princípios dependeria de um processo de redefinição das formas de atribuição de sentido ao trabalho para que os valores da autogestão e da solidariedade possam re-configurar os modos de subjetivação associados à competitividade, ao modelo de gestão e ao individualismo no capitalismo contemporâneo (BAUMAN, 2000).

Em geral as empresas de autogestão são antigas empresas tradicionais que são recuperadas judicialmente e sua gestão é passada aos antigos empregados, por direito aos créditos trabalhistas não recebidos em função da insolvência financeira destas empresas. Para isto estes empregados devem formar uma cooperativa e adquirir desta maneira uma personalidade jurídica para conduzir a recuperação da empresa que poderá ser comprada por eles mais adiante (CATTANI, 2003).

No entanto, autogestão, não implica necessariamente em gestão de massas falidas, considerando que um empreendimento pode ser autogestionário sem que tenha sido proveniente de uma empresa falida.

A autogestão trata da gerência de uma empresa pelos próprios trabalhadores, que se fazem representar por uma direção e um conselho de gestão. Autogestão de massas falidas por sua vez, consiste na autonomia da coletividade dos membros da empresa de decidir sobre os destinos, os processos e os resultados do trabalho em relação a recuperação da empresa falida; recuperação esta sob os moldes autogestionários (ITCP-USP, 2007, p.17).

A autogestão de massas falidas caracteriza-se como aquela assumida coletivamente pelos trabalhadores em função da falência de uma empresa predominantemente capitalista. Diversas experiências de empreendimentos mais estruturados são, na realidade, empresas recuperadas, que surgem de crises ou

encerramento de empresas capitalistas e, a partir da organização coletiva de seus trabalhadores, são refundadas sob a égide da autogestão (ALBERT, 2004).

Sorbille (2000) diz que a recuperação de empresas falidas, por intermédio da autogestão cumpre papel essencial na experimentação de novos instrumentos de trabalho por parte dos trabalhadores que eram até então, introduzidos nos processos capitalistas heterogestionários sob a forma de subordinação do trabalho. Desse modo, o exercício do controle da produção torna-se uma novidade para o conjunto dos trabalhadores que passam a exercer assim novas funções especificamente relacionadas aos instrumentos e processos produtivos e de comercialização no mercado.

Para Laville (2004) o processo de resistência dos trabalhadores às falências das empresas nas quais exercem suas funções tem efeitos sobre a extinção dos postos de trabalho, sobre a renda e evidentemente sobre a paralisação das atividades. Há que haver enfrentamento das condições financeiras da empresa, tais como, estado dos ativos, condições de crédito, necessidade de novas tecnologias, porém, mesmo em meio às dificuldades, é possível nesse caso manter os trabalhadores ativos e incluídos social e economicamente.

Segundo Albuquerque (2003) programas de governo para desenvolvimento desta práxis social e econômica nova e diferenciada, a autogestão de empresas, os apoios sindicais ou de outras instituições, contribuiu para superar entraves pontuais existentes na ausência de política do estado brasileiro. Manter, defender e continuar os postos de trabalho por trabalhadores e empreendimentos autogestionários requer basicamente duas ações: por um lado, resistência, e por outro, o estabelecimento de diretrizes empresariais necessárias para a continuidade do processo produtivo.

Canterle (2009) explica que os trabalhadores efetivamente contribuem para expandir os processos de justiça social, visto que estes fazem os empreendimentos se estruturarem em torno da economia denominada associativa, solidária, social e/ou autogestionárias, desse modo articulando e reivindicando o reconhecimento de seus direitos.

Para Tauile (2005) como os empreendimentos autogestionários de massas falidas são provenientes de empresas heterogestionárias que falidas, passam a ser geridas pelo conjunto de trabalhadores da antiga empresa de heterogestão, se trata de um grande desafio, pois as empresas capitalistas falidas trazem uma série de condições adversas a serem superadas.



Tem-se entre outras, o descrédito da empresa com fornecedores de insumos e com instituições financeiras; o descrédito com os consumidores; as dívidas diversas etc., ou seja, há um significativo número de restrições ao desenvolvimento da empresa, que precisam ser superadas sob o signo da autogestão (CATTANI, 2003).

Uma condição que em se tratando de empresas autogestionárias de massas falidas, é bastante preocupante, é a defasagem tecnológica. As empresas falidas geralmente apresentam esse quadro, o que pode interferir bastante quanto à questão da qualidade do produto. Empresas defasadas tecnologicamente tendem a apresentar relação custo/benefício produtivos, abaixo das empresas que trabalham com tecnologia de ponta.

Frigotto (1999) assevera que para as empresas de autogestão de massas falidas obterem estratégias competitivas no mercado e se manterem fiéis a seus princípios, se faz necessária adoção de fatores para sua sustentabilidade, tais como: qualificação técnica, produtividade, conquista de mercado e ampliação do capital. Deste modo, se torna possível a racionalização e a potencialização de cada trabalhador e de cada procedimento no sentido de conversão de benefícios a todos os trabalhadores do empreendimento. (EID *et al*, 2001)

Como os requisitos de viabilidade econômica, política, social e ambiental dos empreendimentos autogestionários de massas falidas, não se diferem em muito daqueles que são autogestionários, mas que não são oriundos de massas falidas (HECKERT, 2003), a dinâmica da essência empreendedora é basicamente a mesma, porém, os empreendimentos de massas falidas têm características específicas e assim requerem processos de gestão sincronizados em relação a cada caso.

A recuperação de uma empresa falida, sob o âmbito da economia solidária, requer diversas condições para que assim este empreendimento possa ser viável e obter o desenvolvimento. A conscientização de cada trabalhador em relação ao processo é um dos pontos mais fundamentais, visto que a ausência de conscientização tem sido observada como um dos fatores mais preponderantes para o não desenvolvimento de empreendimentos oriundos de massas falidas (TAUILE, 2005), sob a base da solidariedade, a pesar dos momentos iniciais de conquista da própria infra-estrutura e base fabril.

Neste contexto é fundamental que mudanças ocorram na forma de pensar dos trabalhadores de empreendimentos autogestionários de massas falidas, no sentido de construção contínua da solidariedade, para que surjam, portanto, de forma clara e autêntica; visto que qualquer imposição em sentido contrário daria vida às possibilidades de cooptação da liberdade do trabalhador (MAGNANI, 2003, p.33).

A subsistência das fábricas recuperadas é neste sentido bastante dependente da legitimidade e dos laços sociais que devem ser construídos e consolidados, assim como também da diversidade de laços políticos essenciais a sua consolidação (KOROL, 2005).

Neste contexto Tauile (2005) diz que a existência conjunta de proprietários ricos, empresas em descrédito, arrasadas financeiramente e com folhas de pagamento irrisórias deixam de ocorrer. A eliminação das relações de exploração e dominação e do antagonismo entre o capital e o trabalho a elas intrínseco, melhora significativamente as condições do empreendimento no âmbito prático da economia solidária e autogestão.

Nesse contexto, pode-se considerar que as formas de solidariedade concreta aparecem como elemento fundamental à manutenção de postos de trabalho, expressando bem mais que a simples aspiração de formação de associações institucionalizadas, voltadas a paliativos contra o desemprego. Outra condição frequentemente observada se refere à questão da qualificação técnica inadequada, considerando o conjunto dos trabalhadores.

Historicamente, a autogestão de empreendimentos de massas falidas, um fenômeno de iniciativas de um número considerável de trabalhadores, não ocorre de forma isolada. No continente europeu ocorreram experiências de reconversão de empresas sociais já no final da década de 70 do século passado, ou seja, empresas heterogestionárias que passaram à autogestão, mesmo na América do Sul existem registros diversos de recuperação de empresas, entre o fim do século passado e o início deste, ou seja, há um expressivo componente de historicidade na sedimentação dos empreendimentos sob base autogestionária (GUTIERREZ, 1997).

Na Espanha o formato das empresas autogestionárias é específico de empresa de capital, mas com democracia na gestão e com propriedade coletiva dos trabalhadores; estes devem deter mais de 50% das ações ou quotas, a maioria por força da lei correspondente; tais condições vão conferir aos empreendimentos autogestionários de massas falidas, similaridade com o caráter de uma sociedade de

peças, assim como o fato de ser laboral lhes confere benefícios e incentivos fiscais, evidentemente o Estado sendo ente fomentador dos empreendimentos.

Estas condições vão imprimir na atualidade aos empreendimentos autogestionários, semelhanças com o caráter de uma sociedade de pessoas, assim com o formato de uma associação de trabalhadores e para o trabalho, lhes têm outorgado benefícios e incentivos fiscais, evidentemente, que assim se tem o Estado como entidade orquestradora dos empreendimentos. (ANTEAG, 2007)

Em Gutierrez (1997), a empresa autogerida é primordialmente, uma empresa originária da falência da organização capitalista, que requer a geração de sobras, no sentido de se atualizar e se expandir; sendo que concomitantemente é empresa autogerida, requerendo assim a conciliação dos objetivos empresariais com os aspectos específicos da autogestão.

Para Silva (2006) no atual contexto o processo de resistência dos trabalhadores às falências das empresas nas quais exercem suas funções tem influenciado significativamente sobre a extinção de postos de trabalho, sobre a renda e conseqüentemente sobre a paralisação das atividades, visto tratar-se de conjuntura econômica atual.

É imprescindível que exista, portanto desenvolvimento das condições financeiras da empresa, como ativos, possibilidades de crédito, essencialidade de novas tecnologias. Assim, mesmo em meio às dificuldades, considera-se que é possível, portanto se ter trabalhadores ativos e incluídos tanto no âmbito social, quanto no âmbito econômico, com vistas à superação das condições capitalistas atuais. De acordo com Tauile (2005, p.141) “Esses empreendimentos têm a capacidade de, através do trabalho e do “empreendedorismo”, neutralizar ao menos parcialmente, os efeitos perversos da globalização e das políticas neoliberais”.

Os empreendimentos cooperativos autogestionários experimentam atualmente uma dupla relação com economia capitalista: sob uma relação, estão em sujeição aos efeitos da lógica de acumulação e às regras de consumo impostas ao conjunto dos agentes econômicos, de conteúdo fortemente utilitário; sob outro aspecto, como forma de atendimento às condições de produtividade competitiva está assim induzido a adotar a base técnica do capitalismo, os processos materiais de produção por ele introduzidos, condicionando por tanto, relação formal, de um modo de produção, em oposição e posição à construção de processos econômicos autogestionários (MOTTA, 2004).

Ao se analisar os trunfos de que objetivamente dispõem atualmente os empreendimentos autogestionários, percebe-se que uma de suas características concretas é a eliminação da parcela do excedente que era apropriado pelo estado para fins privados, sua destinação, agora, é arbítrio dos trabalhadores, seja somando-se à remuneração do trabalho, seja re-invertida na empresa (ITC-USP, 2007).

Para Heckert (2003) no atual e fundamental momento, sejam quais forem os processos implementados no futuro, considerar-se-á uma condição essencial: somente uma nova prática, aquela que considera a questão da justa inserção no mundo do trabalho e da economia, pode possibilitar a partir disso, a construção de uma nova consciência, provocando dessa maneira, continuamente, novos procedimentos nas condições práticas e construtivas.

## CAPÍTULO III

### RECUPERAÇÃO DE MASSAS FALIDAS: A EXPERIÊNCIA DA COPALA

#### 3.1 A PESQUISA DE CAMPO: CARACTERIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO

O trabalho de campo compreendeu na seleção do empreendimento COPALA Indústrias Reunidas S.A.<sup>12</sup>, do ramo da siderurgia, com origem em 1951 e que na década de 90 entrou em processo falimentar sendo reassumida pelo conjunto dos trabalhadores em perspectivas de autogestão. Atualmente a COPALA gera 394 postos de trabalho diretos e mais de 2000 indiretos. A empresa localiza-se na rodovia Bernardo Saião, número 5232, ao lado do campus da Universidade Federal do Pará, na capital, Belém do Pará.

A pesquisa foi do tipo *ex-post-facto*, também possuiu caráter descritivo e analítico, visto que buscou interpretar e descrever possíveis relações entre características produtivas, organizacionais e de mercado do empreendimento. A análise circunscreveu os aspectos organizacionais a fim de conhecer sua natureza, suas dimensões e processos de gestão da produção e do trabalho. A abordagem de análise foi sincrônica visto que se pautou às relações organizacionais em um dado momento histórico: o primeiro trimestre de 2010. O estudo de caso foi definido em face do objeto de estudo ser uma unidade organizacional composta por um conjunto de subunidades que qualificam suas ações. (TRIVIÑOS, 1987)

Para Yin (2001, p.27), “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Portanto, para compreender o tipo de gestão desenvolvida pela organização, a partir de características específicas do empreendimento (processo produtivo, processo organizacional e perspectivas de mercado), este método foi considerado adequado, ao oferecer condições de explicar com adequação, o fenômeno investigado.

A abordagem teórico-empírica utilizada nesta pesquisa foi considerada a mais concernente, considerando que através da coleta de dados buscou-se

---

<sup>12</sup> Tratou-se na realidade de uma segunda opção, na medida em que se previa um estudo específico sobre a empresa Nova Amafrutas, mas em face das dificuldades de encontrar os dirigentes dos empreendimentos que constituíam esta central de cooperativas tomou-se a decisão de selecionar outro empreendimento que pudesse contemplar nossas indagações de pesquisa, ou seja, a questão da heterogestão e da autogestão como alternativas de gestão no capitalismo contemporâneo.

identificar nos estudos e pesquisas efetivados, a gestão desenvolvida na COPALA a partir da classificação de Tauile (2005), que compreende autogestão; gestão democrática; administração participativa-representativa; co-gestão; heterogestão camuflada e heterogestão.

Neste sentido, trabalhamos com seis variáveis estruturantes da tipologia de Tauile, sendo que estas foram estudadas em grupos de duas variáveis, no sentido de que pudéssemos dessa forma buscar relações diretas entre estas. As variáveis estruturantes estudadas foram: de propriedade e gestão, onde buscamos identificar quem são os detentores legais da organização e identificar a forma de gestão desenvolvida, se tende mais à autogestão ou a heterogestão; tecnologia e mercado, onde nosso objetivo foi verificar estratégias de mercado da COPALA, assim como analisar a tecnologia utilizada pelo empreendimento, buscando relação entre estas variáveis; formação de contratação e crédito, onde nosso interesse foi verificar quem são os agentes financiadores da COPALA e como esta organização contrata os trabalhadores, buscando possíveis correlações entre essas duas variáveis estruturantes.

A coleta de dados se deu em fontes primária e secundária. Os dados primários foram coletados através de um roteiro de pesquisa com abordagem qualitativa e quantitativa, no sentido de colher informações dos aspectos institucionais, organizacionais, técnicos, econômicos e jurídicos do empreendimento em estudo. Por se tratar de roteiro e não de questionário fechado, abriu-se espaço para o surgimento de questões de ordem política e técnica, consideradas significativas para a elucidação do objeto de estudo.

Também se utilizou entrevista qualitativa para abordar questões mais discursivas e de análise a respeito da gestão desenvolvida, organização interna, êxitos e dificuldades encontradas para a recuperação da COPALA, enquanto massa falida, a fim de conseguir essa recuperação e superação dos impasses enfrentados. Buscou-se também avaliar as possibilidades do empreendimento a uma ótica econômica e social.

Os dados primários foram estudados com a ajuda da técnica de análise do conteúdo semântico da mensagem (COOPER e SCHINDLER, 2003, p. 346). Nesta dissertação, o conteúdo semântico relacionou-se à variáveis centrais encontradas em cada uma das fases do roteiro de pesquisa: processo produtivo, processo organizacional e relações do empreendimento com o mercado.

Os dados secundários foram coletados de documentos internos da organização, de notícias publicadas em jornais locais e nacionais e na Junta Comercial do Estado do Pará – JUCEPA, cuja finalidade foi conhecer aspectos essenciais do fenômeno pesquisado, de modo que se tornasse significativa a explicação gerada. Os dados secundários foram analisados de acordo com os resultados obtidos da análise dos dados primários, como forma de torná-los esclarecedores.

A presente pesquisa apesar do rigor metodológico utilizado nos procedimentos empregados apresenta limitações; ainda que o estudo de caso seja capaz de disponibilizar explicações fundamentais em relação a um determinado fenômeno, não possibilita que os resultados obtidos possam ser generalizados. (GIL, 2002)

Neste estudo tivemos considerável dificuldade quanto a pesquisa na COPALA, em função da pouca colaboração dos gestores dessa organização, condição que foi fator restritivo para que pudéssemos obter resultados mais abrangentes. No entanto, mesmo em meio aos obstáculos, conseguimos realizar a pesquisa com trabalhadores do nível gerencial, técnico e do chão de fábrica. O acesso a documentos da organização foi restrito.

A partir das restrições quanto à colaboração da gestão da COPALA, decidiu-se estudar o fenômeno a partir de um corte sincrônico, incorrendo no risco de se perder a relação antecedente-consequente. Deste modo, este estudo privilegiou a abordagem do momento presente da COPALA com a consciência de que diversos aspectos seriam deixados de lado; no entanto, considerou-se que o presente é resultado possível dentre várias possibilidades do passado (BARLEY, 1995).

A pesquisa utilizou a tipologia da economia solidária e autogestão de Tauíle (2005), que implica em outra limitação, visto que parte do entendimento de apenas um determinado autor. Considerou-se neste caso, que existiriam possibilidades de interpretações mais amplas se fossem observadas tipologias de empreendimentos de autogestão, a partir do entendimento de vários autores. No entanto, a proeminência e a especificidade do autor utilizado, situam-no como referencial de apoio significativamente valioso, no sentido de se atingir os objetivos almejados.

A primeira parte do roteiro de pesquisa abrange aspectos técnicos do empreendimento relativos à produção: o desenvolvimento de atividades pelos

trabalhadores em diferentes fases do processo, assim como o desempenho produtivo da empresa e os processos técnicos e mecânicos, utilizados.

Na segunda parte, o roteiro está direcionado a organização do empreendimento, buscando compreender a situação jurídica e os direitos sociais dos trabalhadores desse empreendimento.

Na terceira parte, o objetivo é identificar as relações da empresa com o mercado; destacando a questão do desenvolvimento, da sustentabilidade e as possíveis perspectivas da COPALA para o futuro.

Com objetivos diversos, porém complementares, cada etapa do roteiro de entrevista tem sua autonomia relativa, mas se relaciona de maneira transversal com o foco de análise da pesquisa. Este instrumento não teve como objetivo final a tabulação de dados e o cruzamento de informações e variáveis, mas sim a visão organizacional do empreendimento.

### 3.2 O PROCESSO PRODUTIVO NA COPALA

O processo produtivo da COPALA está na base da cadeia produtiva do minério, utilizando sucata ferrosa inservível para outra atividade, reciclando a mesma para produzir vergalhões de aço para a construção, os quais são produzidos em duas categorias de resistência mecânica: a CA-25 e a CA-50<sup>13</sup>. Mensalmente são geradas cerca de três mil toneladas do produto, que atende os Estados do Pará, Amazonas, Acre, Piauí, Maranhão, Ceará, Goiás e Minas Gerais, sendo o Pará o maior consumidor do produto (70% da produção, equivalente a aproximadamente duas mil e cem toneladas).

A COPALA tem seus produtos certificados desde 13 de janeiro de 2001 e nesse sentido, são realizadas pelo BVQI (Bureau Veritas Quality International) do Brasil Sociedade Certificadora Ltda., empresa creditada pelo Instituto de Metrologia - INMETRO para certificação de produto, auditorias semestrais conforme norma

---

<sup>13</sup> As siglas CA-25, CA-50 dizem respeito as categorias do aço para construção civil. O termo CA é uma abreviatura de Concreto Armado. Os valores de escoamento (tensão de cisalhamento), ou seja, a carga de trabalho que a barra ou fio deve suportar, definem a categoria dos aços: 50kgf/mm<sup>2</sup> ou 500 MPa para o CA-50; 25kgf/mm<sup>2</sup> ou 250 MPa para o CA-25. Os vergalhões em barras (CA-25 e CA-50) são utilizados como matéria-prima para fabricação das armaduras empregadas nas construções em concreto armado. São obtidos exclusivamente por laminação a quente.



brasileira NBR 7480<sup>14</sup> da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e escopo “fabricação de vergalhões de aço para construção civil nas categorias CA-50 e CA-25”.

No ato da auditoria são coletadas várias amostras do aço da COPALA e encaminhadas a laboratórios credenciados pelo INMETRO, para a realização dos ensaios mecânicos requeridos por esta norma. A COPALA atualmente está equipada com laboratório que possui espectrômetro ótico que através de programa específico, é capaz de informar a porcentagem de 26 elementos contidos no aço, possibilitando o beneficiamento do banho, para enquadrar nos parâmetros planejados e atingir a resistência especificada por norma. Esse fato é considerando bastante positivo na organização, visto que diminui a dependência em relação a outros atores e confere maior autonomia ao empreendimento.



Figura 5: Máquina universal de ensaios  
Fonte: COPALA



Figura 6: Spectrômetro Ótico  
Fonte: COPALA

---

<sup>14</sup> NBR 7480 - Norma Brasileira para barras e fios de aço destinados a armaduras para concreto armado – Especificação.

Por se tratar de uma usina semi-integrada<sup>15</sup>, o processo industrial da COPALA ocorre basicamente a partir da fusão metálica para a produção de lingotes (aciaria), sendo uma segunda etapa do processo produtivo, logo após passar por laminação para a produção dos vergalhões, isto é, barras de aço utilizado em estruturas de concreto armado na construção civil.

O processo produtivo na COPALA inicia com o recebimento e pesagem da sucata, seguindo para separação. O material que não é sucata ferrosa é dispensado. O processo de separação é feito manualmente pelos trabalhadores que utilizam equipamentos de proteção individual.

Após este processo, a matéria prima é transportada, para posterior prensagem e corte oxiacetilênico; um grande eletroímã suspenso e móvel recolhe a sucata e a coloca em painéis de carga fria e daí ao forno elétrico para a retirada da escória e em seguida a adição ao aço de desoxidantes carburantes e fundentes, seguindo ao vazamento da corrida em painéis de carga quente para poder formar o lingotamento depois do esfriamento, quando ocorre o deslingotamento e a limpeza, para finalmente ocorrer o empilhamento dos vergalhões de aço.

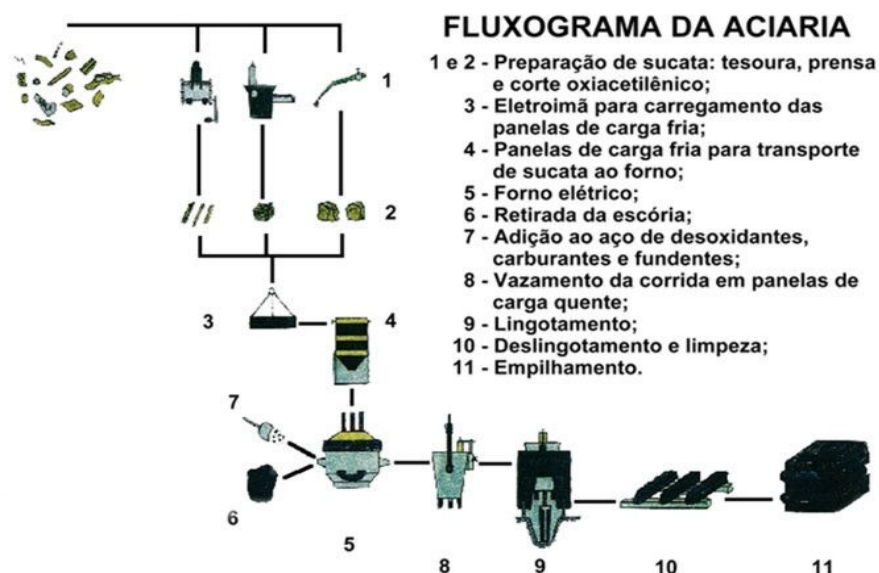


Figura 7: Fluxograma da Aciaria  
Fonte: COPALA

<sup>15</sup> Usina siderúrgica que produz aço com fornos elétricos a arco, não reduz minério de ferro como a usina integrada. A semi-integrada ou Mini-Mill usa essencialmente sucata como matéria-prima.

No processo de produção dos vergalhões de aço, embora existam diversos aparelhos mecânicos estes não dispensam a intervenção direta do trabalhador em diversas atividades, por exemplo, na seleção da sucata, no corte, na retirada do aço dos cilindros, no manuseio dos lingotes em altíssimas temperaturas, etc.

As máquinas empregadas para a produção na COPALA são de tecnologia simples. A manutenção das máquinas na maioria dos casos é feita pelos próprios trabalhadores. Diversas máquinas utilizadas na COPALA são antigas, várias destas do período anterior à falência.



Figura 8: Laminação dos lingotes  
Fonte: COPALA

**Tabela 7:** NBR 7480 – Aço CA 50.

Bitola (mm)	Peso p/metro (kg)
8.0	0,395
10.0	0,617
12.5	0,963
16.0	1,578
20.0	2,466
22.0	2,984
25.0	3,853

Fonte: COPALA (2005)

A COPALA pode conseguir resultados mais expressivos em termos de volume de produção de aço, caso produza barras de bitolas maiores, no entanto por focar em um determinado nicho de mercado, o de pequenos construtores, trabalha com bitolas (mm) 10.0 e 12.5, utilizada principalmente em lajes, vigas e pilares, de pequeno esforço.

**Tabela 8:** Laminação

Laminação 2009					
Bitola / Categoria					
Mês	10mm / CA-50	10mm / CA-25	12,5mm / CA-50	12,5mm / CA-25	Total (%)
Janeiro	66	10	14	10	100
Fevereiro	76	4	10	10	100
Março	74	2	15	9	100
Abril	74	5	9	12	100
Maiο	75	2	12	11	100
Junho	76	2	12	10	100
Julho	66	3	24	7	100

Fonte: Dados de pesquisa fornecidos pela empresa.

Quanto à utilização da capacidade produtiva, segundo a pesquisa é de 70% (setenta por cento) condição essa que se traduz em necessidade de melhorias na produtividade, no entanto com a transferência do parque produtivo da COPALA para o município de Moju, no estado do Pará, o empreendimento almeja chegar à utilização de 100% de sua capacidade produtiva.

### 3.3 A COPALA: UM MISTO ENTRE AUTOGESTÃO E HETEROGESTÃO?

Não foi intenção apresentar um modelo fechado, acabado ou definitivo, visto que o estudo nos trouxe inúmeras indagações e múltiplas hipóteses. Pode-se dizer que surgiram esboços teóricos, porém não claramente delineados, o que nos sugeriu a necessidade de outros estudos mais aprofundados. Desse modo em nossa pesquisa buscaram-se dados em que se pudesse estabelecer diretrizes para a formulação de uma tipologia da COPALA e não um diagnóstico.

A realidade da COPALA, isto é, sua experiência concreta é possível de uma tipificação clara em um termo das formas de gestão, tendo em vista se constituir com variáveis estruturais operadas pela heterogestão e pela autogestão.

Neste contexto a pesquisa, considerando as limitações anteriormente descritas e a complexidade do empreendimento no que diz respeito a sua caracterização em relação a um determinado tipo de gestão, constatou que embora a COPALA tenha adotado a autogestão como bandeira; trata-se, no entanto de uma

empresa privada, com minoria acionária, hierarquizada e com centralização de informações.

Constatamos que a COPALA, tem nicho de mercado em seu ramo de atuação, sendo a única na região e tendo estratégia de aquisição de insumos e de vendas. No entanto, têm pontos desfavoráveis como máquinas antigas e significativa capacidade ociosa.

No aspecto financeiro a COPALA conta com suporte do Governo do Estado do Pará, da Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia, do Banco Nacional de Desenvolvimento Social e do Banco da Amazônia. Em relação às perspectivas de futuro, a COPALA, prepara sua transferência para Moju em 2011, onde contará com um parque industrial moderno; buscando aumento da produção.

Constatamos neste estudo, que a autogestão constitui-se como alternativa viável à heterogestão; no entanto existem diversas condições limitativas para a efetivação desta prática, nem sempre facilmente interpretativas e assimiláveis.

### **3.3.1 Análise das variáveis estruturantes**

A análise das variáveis estruturantes se deu em relação às seguintes tipificações: forma de propriedade/tipo de sociedade, gestão, mercado, tecnologia, forma de contratação e crédito, no que tivemos como objetivo caracterizar através de cada uma dessas variáveis e do conjunto destas, a COPALA, ressaltando-se neste sentido que um empreendimento de massas falidas pode assumir diversas combinações de variáveis e sub-variáveis.

#### **3.3.1.1 Variável estruturante: Forma de propriedade/tipo de sociedade**

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, a COPALA caracteriza-se como empreendimento do segmento econômico primário, de natureza jurídica privada, tendo como setor de atividade econômica o de indústria de transformação, seu CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) é de número 04.895.066/0001-48. O controle acionário da COPALA é do Sr. José Maria Mendonça da Costa, engenheiro civil, que no empreendimento acumula a função de presidente do

conselho de administração e de diretor presidente da diretoria executiva. O grupo acionista majoritário da COPALA é a Quatro Administração, Participação e Assessoria LTDA. O conjunto de trabalhadores detém 20% das ações com direito a voto. (JUCEPA, 02/2010)

O conselho de administração e o conselho fiscal são eleitos em assembléia geral ordinária que se realiza sempre no primeiro quadrimestre subsequente ao exercício social. As assembléias são sempre convocadas pelo presidente do conselho de administração e devem para efeito de validação ter a presença de pelo menos 50% (cinquenta por cento) dos acionistas com direito a voto. O aumento do capital social será autorizado em assembléia. (Idem)

Na assembléia geral pode ser decidido que parte do lucro líquido deverá ser destinado para gratificar o conjunto de trabalhadores da organização, sendo que este valor não poderá exceder a 15% (quinze por cento) do lucro líquido.

Nas assembléias somente ações ordinárias tem direito a voto, sendo que cada ação corresponde a um único voto. Ressalta-se que não poderá haver conversão de ações preferenciais em ações ordinárias e vice-versa.

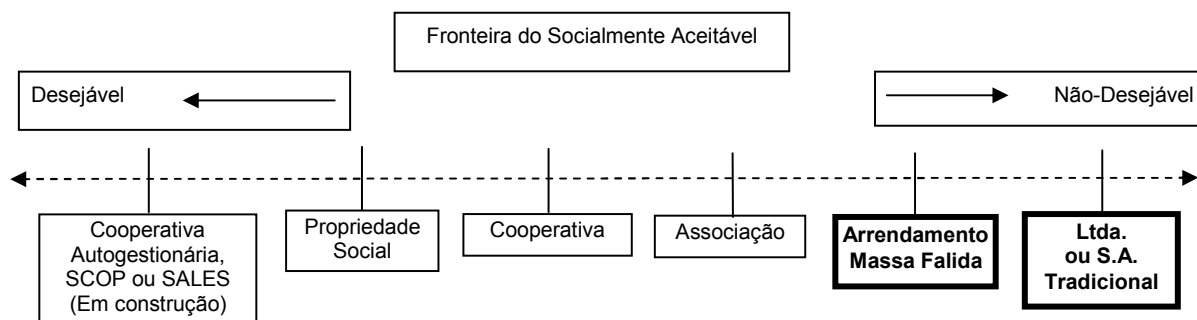
As ações preferenciais se subdividem em diversas classes para atender interesses da empresa. (JUCEPA, 02/2010)

- a) Ações ordinárias: livremente transferíveis;
- b) Ações preferenciais classe A: livre transferência;
- c) Ações preferenciais classe B e C; só transferíveis depois de esgotado o prazo de intransferência;
- d) Ações preferenciais classe D e C; são transferíveis após cinco anos de subscrição;
- e) Ações preferenciais classe C; são transferíveis após quatro anos de subscrição.

As realizações de assembléias dependem bastante do momento histórico vivenciado. As assembléias têm sido realizadas com mais freqüência em momentos de crises econômicas, como quando da crise mundial em 2008/2009.

Constatamos dessa forma que a COPALA embora seja um arrendamento de massa falida, no entanto tem razão jurídica de empresa privada, sociedade anônima, condição que segundo Tauile, está na fronteira do indesejável em se tratando de empreendimentos de autogestão da economia solidária.

### Quadro esquemático 1: Forma de propriedade/tipo de sociedade



Fonte: TAUILE, 2005.

#### 3.3.1.2 Variável estruturante: Gestão

Segundo o gerente de marketing, Sr. Eraldo Lobo (02/2010), a COPALA não é uma cooperativa, trata-se de um empreendimento que opera em um sistema misto incluindo processos de co-gestão e autogestão. Há uma hierarquia, no entanto, a autogestão se configuraria, segundo o pesquisado, pela participação dos trabalhadores nos processos decisórios da organização, nas diversas políticas implementadas na empresa, desde as políticas de contratações, como as políticas salariais, entre outras.

Constatamos, no entanto que a COPALA embora se defina como empreendimento de autogestão, se trata na verdade de uma empresa privada, onde os trabalhadores detêm apenas 20% das ações com direito a voto. Segundo Tauile (2005), um empreendimento genuinamente de autogestão do âmbito da economia solidária, teria distribuição amplamente igualitária dos ganhos entre todos os trabalhadores, sendo que a gestão seria coletiva, não havendo separação hierárquica e/ou metodológica entre os que planejam e os que executam, no sentido da heterogestão.

Fica neste sentido entendido que a heterogestão se configura significativamente, entre outros aspectos, pela hierarquia presente na organização que busca maximizar os ganhos e manter estrutura desigual destes, não havendo desta forma, coletividade autêntica na propriedade, condições que descaracterizam empreendimentos de autogestão do âmbito da economia solidária.

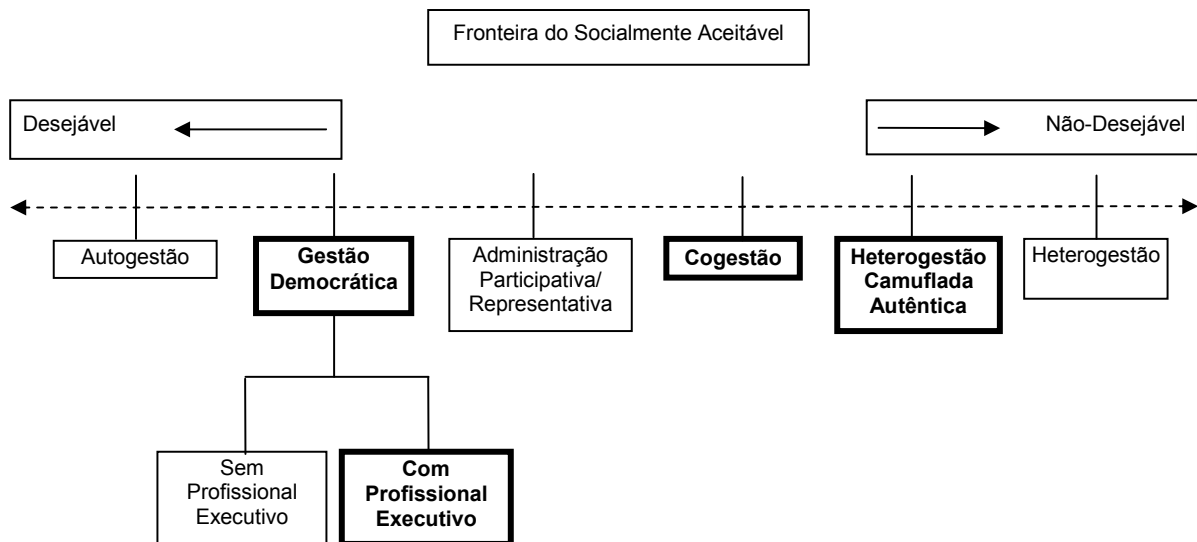
De acordo com os dados obtidos na pesquisa entendemos que a gestão na COPALA se dá através de um híbrido incluindo gestão democrática com o registro

de profissionais executivos; co-gestão e heterogestão camuflada autêntica, condição que situa a COPALA no aspecto gestão segundo a tipologia de Tauile (2005) na fronteira do não desejável.

Constatamos que a COPALA, tem predominância da heterogestão quanto a sua estrutura organizacional, esta camuflada pelos diversos procedimentos “coletivos”. Isto por que há acumulação, maximização e apropriação de capital, de forma não igualitária em proporções que configuram a gestão capitalista, pois o conjunto de trabalhadores detém apenas 20% das ações e se constitui numericamente em mais de 90% dos funcionários da empresa. Constatamos ainda neste estudo que a efetiva existência de centralização de informações estratégicas da organização, também descaracteriza a autogestão como a forma de gestão operacionalizada na COPALA (TAUILE, 2005).

Desse modo quanto à variável gestão, a COPALA está segundo a tipologia de Tauile (2005) entre o desejável e o não-desejável, porém com predominância do não desejável considerando que a heterogestão camuflada, descaracteriza qualquer “feição” de uma suposta autogestão (TAUILE, 2005).

## Quadro esquemático 2: Gestão



Fonte: TAUILE, 2005.



### 3.3.1.3 Variável estruturante: Tecnologia

A tecnologia utilizada atualmente pela COPALA em seu parque produtivo localizado no bairro do Guamá em Belém do Pará é no geral antiga, em obsolescência. Embora conte com alguns equipamentos modernos, como o espectrômetro ótico e o equipamento de ensaios a tecnologia no geral é defasada. Segundo trabalhador do chão de fábrica<sup>1</sup> (02/2010), a maioria das máquinas utilizadas remonta ao período anterior ao processo de falência da antiga empresa, a Companhia Paraense de Látex. (COPALA)

No entanto, a siderúrgica COPALA, com sede em Belém, planeja se transferir para o município de Moju, ainda no segundo semestre de 2011, buscando com isso aumento da produção, com uma planta que estará entre as mais modernas do Brasil na produção de aço. O contrato para a nova indústria foi assinado entre a COPALA e a empresa de bandeira italiana DANIELI<sup>16</sup>. Desse modo “a tecnologia a ser utilizada pela nova sede da COPALA, será de última geração” (José Maria Mendonça/presidente da COPALA). (DIÁRIO DO PARÁ, 2010).

“A empresa DANIELI é destaque no mundo empresarial em inovação e tecnologia na área da siderurgia. A estimativa é produzir 200 mil toneladas por ano de vergalhões de aço para a construção civil e também fio máquina, para venda no mercado paraense. A matéria-prima será sucata, comprada também no Pará. O investimento total é de US\$ 180 milhões” (José Maria Mendonça/Presidente da COPALA). (DIÁRIO DO PARÁ, 2010).

“A fábrica será totalmente limpa, sem nenhum tipo de contaminação ao meio ambiente. E também elimina etapas na linha de produção, o que ajuda a eliminar a poluição: a sucata entra no processo de fabricação e, duas horas depois, já sai em forma de vergalhão de aço”. (DIÁRIO DO PARÁ, 2010)

A negociação entre a COPALA e a DANIELI teve apoio do governo do Estado, particularmente da Secretaria de Estado e Desenvolvimento para garantir o empreendimento, e também a intermediar negociações com instituições de financiamento, como Banco da Amazônia (Via Fundo Constitucional de Financiamento do Norte - FNO), Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM) e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

---

<sup>16</sup> A empresa italiana DANIELI, é uma empresa especializada no fornecimento de tecnologia de ponta para siderúrgicas.

(BNDES). Além disso, estuda-se reduzir em até 75% o valor da alíquota do Imposto de Renda por um prazo de dez anos.

“O Pará tem todo o interesse em garantir esse tipo de empreendimento, que, além de desenvolver mão-de-obra especializada, se enquadra no novo momento econômico que o Estado vive, em especial no setor do aço, com a SINOBRÁS (Siderúrgica Norte Brasil) já produzindo em Marabá e a Vale implantando lá uma grande siderúrgica, além disso, temos mercado para a produção: a construção de Belo Monte e outras cinco hidrelétricas ao longo do Rio Tapajós, as obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), programas do governo do Estado na área habitacional, entre outros” (Maurílio Monteiro, secretário da SEDECT – Secretaria de Desenvolvimento, Ciência e Tecnologia). (DIÁRIO DO PARÁ, 2010).

O secretário também destacou que alguns grandes empreendimentos no Pará vão gerar muita sucata, como os projetos SALOBO e Serra Leste, no sudeste do Estado e, com este insumo próximo, fica mais fácil e competitivo produzir e comercializar aço aqui. “É uma atividade que também atrai outras empresas, dinamizando a economia do Estado como um todo e gerando empregos e divisas”. A expectativa é gerar 500 empregos diretos e cerca de quatro mil indiretos (José Maria Mendonça/Presidente da COPALA). (DIÁRIO DO PARÁ, 2010).

“A expectativa é solucionar a engenharia financeira do projeto até junho próximo, com o início da operação previsto para o final de 2011” (Giovanni Nigris/vice-presidente executivo da DANIELI). (DIÁRIO DO PARÁ, 2010).

“Antes da crise, com a economia extremamente favorável, a COPALA tinha 394 empregados diretos. Hoje, o quadro é exatamente o mesmo número. Tivemos dificuldades para manter todos enquanto a produção ficava em menos de 70% do funcionamento. Agora, não só os empregos foram mantidos como haverá uma expansão na oferta de trabalho em todo o setor industrial paraense” (José Maria Mendonça/ presidente da COPALA). (DIÁRIO DO PARÁ, 2010).

“Guseiras de Marabá, que cortaram empregados e desativaram parte da produção começam a voltar ao trabalho. Estou muito otimista. Não é que não vá haver problemas, mas, dentro de um ou dois anos é possível voltar ao patamar que estávamos antes da crise”. (IDEM).

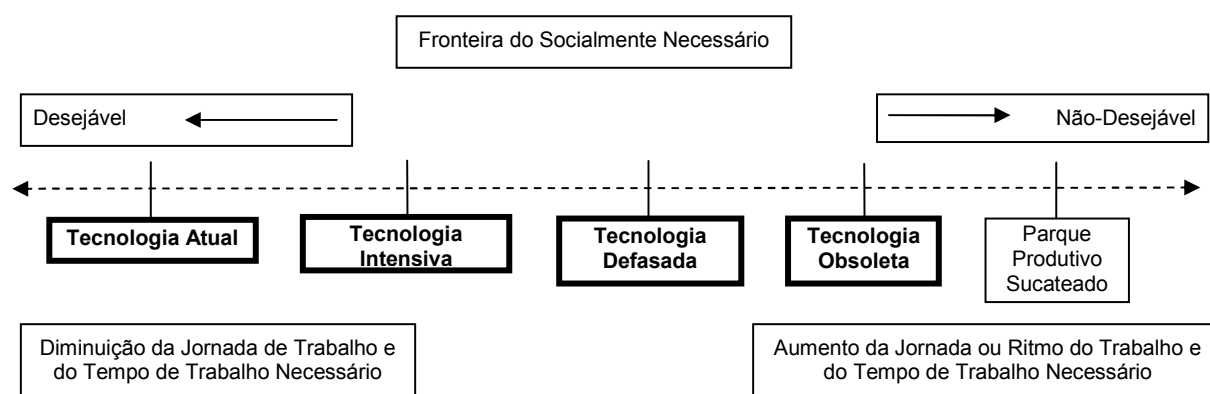
No entanto, o medo de perder o emprego foi geral na metalúrgica COPALA, durante a pior fase da crise mundial. “Por mais que a diretoria da empresa garantisse que não haveria cortes era inevitável que corresse boatos sobre

demissões. Principalmente quando se via a Vale dispensando milhares de trabalhadores de uma tacada só apenas a partir de agosto a tempestade pareceu ter passado de forma definitiva, quando obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) ganharam corpo, assim como outros programas governamentais que ajudaram a movimentar a economia. Pudemos observar momento de sacrifício da empresa, mas o salário sequer chegou a atrasar uma única vez. Agora, em vez de demissões, há perspectivas de contratações.” (Renato Gomes/Técnico de segurança do trabalho, 22/02/2010).

Segundo Tauile (2005), empreendimentos de autogestão com tecnologia defasada, tendem a encontrar enormes dificuldades em sua recuperação e/ou afirmação no mercado, pois tem problemas de competitividade. No entanto a introdução de tecnologia atual e intensiva amplia as possibilidades do aumento do trabalho morto sobre o trabalho vivo. Ao se analisar a perspectiva da transferência da COPALA para o município de Moju percebe-se que o aumento na geração de emprego (de 394 diretos para 500 diretos) está longe de proporcionalmente corresponder ao aumento de produção que esta nova fábrica trará: 3.000 toneladas mensais, para 17.000 toneladas mensais, ou seja, mais de 400% de aumento na produção, para menos de 50% de aumento na geração de empregos.

Deste modo, a COPALA em relação à variável estruturante tecnologia, trabalha atualmente com a defasada, com tecnologia atual e intensiva. Estabelecemos o quadro esquemático abaixo onde constatamos sob a perspectiva tipológica de Tauile (2005), que em relação à variável tecnologia no momento atual, a COPALA está na fronteira do não desejável e do desejável conjuntamente.

### Quadro esquemático 3: Tecnologia



Fonte: TAUILE, 2005.

### 3.3.1.4 Variável estruturante: Mercado

A análise de mercado para a COPALA se deu em função de diversas condições captadas na pesquisa, entre estas, a localização do empreendimento como fator estratégico, as estratégias de abastecimento de matéria-prima, de distribuição e de vendas, assim como a estratégia de preços, entre outros aspectos considerados relevantes nesta pesquisa.

A COPALA localiza-se às margens do rio Guamá, de onde capta água, utilizando para isto, bomba centrífuga que permite o transporte para tanques elevados, de 200 litros/minuto. Este sistema funciona durante 24 horas. Para o consumo doméstico a água é captada de poços artesianos.

O processo de captação da água diretamente do rio, trás um custo bem menor para o empreendimento. No entanto vale ressaltar que a COPALA não tem investido significativamente neste sistema de captação de água direto do rio, utilizando ainda sistema tradicional, com isso busca uma satisfatória relação custo-benefício, que tem sido conseguida.

A COPALA se abastece quase que integralmente com sucata obtida no Estado do Pará, ainda que seja adquirida sucata no Estado do Amazonas. No entanto, as quantidades obtidas do Amazonas são pequenas em relação ao total do abastecimento, geralmente não ultrapassando cinco por cento do consumo (150 toneladas). A COPALA tem concorrência de empresas do ramo siderúrgico, mas tem seu abastecimento garantido a partir de uma política de compra de sucata que implica em aquisição da mesma na região metropolitana de Belém do Pará, direto de sucateiros e a preços fixados pela empresa. Ressalta-se que esta matéria-prima é a base de seu processo de produção de vergalhões de aço.

A estratégia de compra de sucata está voltada para uma política competitiva de preços, levando como vantagem, o fato de as siderúrgicas concorrentes estarem instaladas em outros Estados da federação. Em função de esta política ser considerada segredo empresarial não se teve acesso ao detalhamento dessa estratégia.

No entanto, consideramos que um dos fatores mais proeminentes dessa política, implica no fato de não ocorrerem custos de transporte, visto que a sucata é recebida no próprio pátio da organização. Esta vantagem, não beneficia outras

empresas que estão fora do Estado do Pará, já que a COPALA é a única siderúrgica nesse Estado.

Desse modo, esta facilidade não repercute para os concorrentes, pois a sucata é comercializada pelos fornecedores, em Belém; fatos que implicaria em que compradores de outros Estados teriam de arcar com os custos de transporte da matéria-prima, até suas usinas, condição esta que repercutiria em aumento do preço do insumo, implicando em aumento no produto final e/ou redução da margem de lucro do fabricante.



Figura 9: Lingotamento  
Fonte: COPALA

Em relação à sucata de baixa densidade, como latas e chapas, a COPALA estabelece preços mais reduzidos para a compra, visto que pela pouca consistência do material, este tem um aproveitamento para a siderurgia considerado baixo.

Isto implicará para a concorrência em custos elevados para o transporte, pois estes além de não estarem próximos às fontes de insumos, caso adquiram sucata de baixa densidade em Belém do Pará, tornarão os custos de transporte muito elevados, de modo que os concorrentes não têm interesse na aquisição, o que permite à COPALA, estabelecer preços de compra.

Em relação à sucata considerada de boa densidade, ou seja, onde o aproveitamento do insumo é significativo; neste caso há grande interesse na aquisição deste material por parte dos concorrentes, de modo que a COPALA, estabelece nesse caso preços mais elevados de compra, condição esta que desestimula os concorrentes de fora do Estado do Pará, pois caso comprem em Belém a sucata, ainda incorrerão em elevados custos de transporte. A partir da

efetivação de estratégias como as descritas acima, a organização consegue ter custo satisfatório em relação ao abastecimento, conseguindo enfrentar possível escassez desta matéria-prima a partir da formação de estoques.

**Tabela 9:** Consumo de Matérias Primas

<b>Matérias Primas</b>	<b>Unid</b>	<b>Consumo Diário</b>	<b>Consumo Mensal</b>	<b>Consumo Anual</b>	<b>Forma de Armazenamento</b>
Sucata de Ferro	T	117	3.500	42.000	Pátio Aberto
Eletrodo de Carbono	T	0,3575	10,725	128,7	Almoxarifado
Pó de Carbono	T	0,39	11,7	140,4	Almoxarifado
Ferro liga (Fé Si Mn)	T	1,365	40,95	491,4	Galpão Aciaria
Cal Virgem	T	0,52	15,6	187,2	Almoxarifado
Cal Hidratada	T	0,13	3,9	46,8	Almoxarifado
Borra de Alumínio	T	0,39	11,7	140,4	Galpão de Resíduos
Energia Elétrica	KWh	40.000	1.200.000	14.400.000	Fornecida pela Celpa

Fonte: Dados de pesquisa fornecidos pela organização.

A quantidade de sucata que a COPALA adquire mensalmente é de aproximadamente 3.500 (três mil e quinhentas) toneladas, de um total de aproximadamente 6.000 (seis mil) toneladas geradas no Estado do Pará, segundo dados da própria empresa; esta condição permite possibilidades de aumento na produção de vergalhões de aço, considerando um excelente aproveitamento no rendimento metálico da sucata de aproximadamente 90% (noventa por cento), dentro de uma margem considerável de disponibilidade de matéria-prima, ou seja, como se produz mensalmente no Estado do Pará, segundo dados estimados pela própria empresa, seis mil toneladas de sucata e a empresa adquire três mil e quinhentas toneladas, restam ainda um total de duas mil e quinhentas toneladas disponível para aquisição.

O processo de captação de sucata teve na mudança da relação empreendimento-fornecedores, a base para aquisição de matéria-prima. Em tempos anteriores, a COPALA comprava a sucata diretamente dos carroceiros (pequenos catadores), que levavam o material diretamente ao pátio da organização; isto implicava na negociação com centenas de vendedores e na dificuldade quanto à classificação do material. Hoje, este processo, está terceirizado, ficando restrito ao

número de vinte sucateiros da região metropolitana de Belém do Pará que tem convenio com a COPALA e que entregam o material já classificado, dentro das normas e preços de aquisição da empresa. Estes sucateiros compram a sucata de acordo com condições preços, qualidade e quantidade, estabelecidos pela empresa.

A COPALA consegue atualmente estabelecer estratégias que lhes permite ser uma organização com preços de venda de boa aceitação no mercado de vergalhões de aço.

Destacam-se duas condições neste contexto que oferecem à organização possibilidades de desenvolvimento econômico: a aquisição de insumo no mercado local, Região Metropolitana de Belém do Pará e o fato de que a concorrente mais próxima encontra-se no Estado do Ceará, geograficamente, a 1.500 km (mil e quinhentos quilômetros) da capital paraense.



Figura 10: Forno de reaquecimento dos lingotes  
Fonte: COPALA

O produto final da COPALA o aço é distribuído por uma rede pulverizada de revendedores que comercializam principalmente com pequenos construtores. Além do Estado do Pará, a empresa fornece vergalhões de aço para os Estados do Amapá, Amazonas, Tocantins, Ceará e Minas Gerais. A distribuição do fornecimento por várias regiões é uma estratégia utilizada pela empresa, no sentido de assegurar a estabilidade do preço médio dos vergalhões de aço, reduzindo-se desse modo à possibilidade de que o preço dos produtos caia, em função de pressões de oferta.

A COPALA adota preços de venda dos vergalhões de aço que produz em torno de 10% inferiores aos preços médios de mercado e ao entrar em outros

Estados da Federação com preço inferior ao dos concorrentes, força estes a reduzirem seus preços, inibindo dessa forma a entrada de novas empresas neste mercado, o que reduz a possibilidade de que o preço dos vergalhões seja reduzido por uma maior oferta destes.

Apesar de não existirem impedimentos nesse sentido, a COPALA não prioriza a venda direta a grandes construtores, mas sim aos pequenos, estimulando que seus produtos sejam distribuídos de forma descentralizada, no sentido de que os pequenos construtores possam ser sempre mantidos como clientes. Em caso contrário, direcionando as vendas principalmente para os grandes construtores, a empresa poderia perder sua clientela tradicional, afetando negativamente, a política de vendas da empresa.

A COPALA mantém uma linha de produtos bem definida, não incorrendo no risco de produção não direcionada. Deste modo, os recursos da empresa são aplicados de modo objetivo, eliminando-se a possibilidade de fabricação de produtos de pouca aceitação no mercado. Ao apostar na produção de bitolas de 10.0 mm e 12.5 mm, a COPALA concentra-se em bitolas de maior consumo na construção civil.

A orientação na COPALA é a de que, desde o processo de aquisição da matéria-prima, até as vendas, sem prejuízo do fator qualidade (condição primordial na organização), os menores custos são o que permite a adoção da política de menor preço, no mercado. Considerando que a qualidade dos vergalhões de aço produzidos pela COPALA é de qualidade relativamente similar aos de seus concorrentes, já que a empresa segue a rígida norma NBR 7480, os vergalhões adquirem atratividade por parte dos consumidores, em função da relação qualidade/preço.

No entanto, pelo fato das atividades produtivas da COPALA terem foco específico na construção civil, que depende de investimentos significativos, tal condição é desse modo dependente das oscilações econômicas. Logo, processos que tendem a reduzir a atividade da economia, como recessões, aumento na taxa de juros, redução dos investimentos por parte do Estado, provocam comumente redução nas atividades de produção para a construção civil, porém, como a COPALA tem seu público-alvo composto, quase exclusivamente de pequenos construtores, isso a torna mais imune a períodos de crises econômicas.

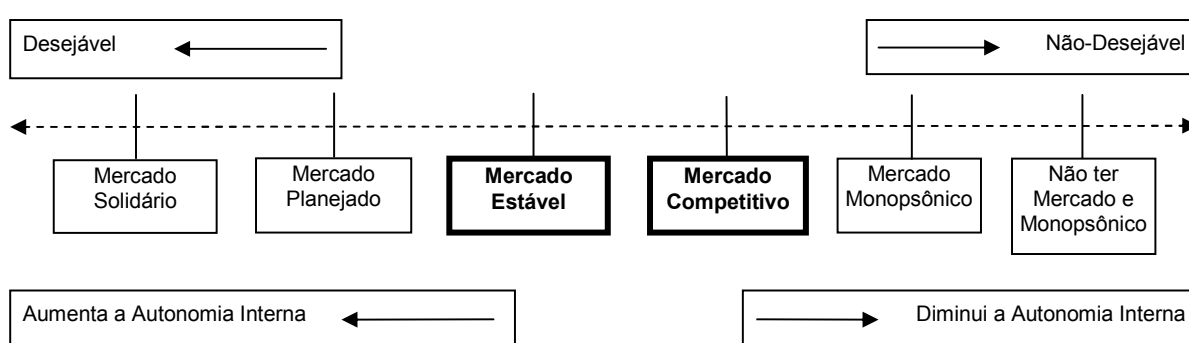
Em relação à variável estruturante mercado, a COPALA oscila entre o mercado competitivo e o mercado estável. O fator de competitividade se consolida



em função da organização atuar em concorrência, no entanto a empresa por possuir nicho de mercado sendo a única na região, com produção voltada para um público-alvo com relativa estabilidade econômica, nesse sentido atua em mercado estável.

Na variável mercado, a COPALA segundo constatamos tendo como referencial a tipologia de Tauile (2005), situa-se, portanto, em um espaço intermediário entre o desejável e o não desejável para empreendimento de autogestão de massas falidas.

#### Quadro esquemático 4: Mercado



Fonte: TAUILE, 2005.

#### 3.3.1.5 Variável estruturante: Formas de contratação

Basicamente quanto à forma jurídica, existem duas formas de contratação na COPALA: contratos com relações formais de emprego e terceirização de serviços, sendo os setores de cozinha, limpeza e portaria, os que mais contratam trabalhadores como prestadores de serviços. Advogados, contadores e engenheiros fazem parte desse quadro. (COPALA, 02/2010)

Em relação à remuneração dos trabalhadores, há um padrão relativo. No geral, remunerações são estabelecidas de acordo com as funções desempenhadas, ocorrendo variação horizontal de remuneração, condição que se traduz em valores diferentes no âmbito de uma mesma atividade, ou seja, trabalhadores com a mesma função podem obter ganhos diferenciados, em função de maior especialização e antiguidade. Esta variação em média não ultrapassa 30% (trinta por cento). Quanto a variação de remuneração entre os diferentes trabalhadores distribuídos por

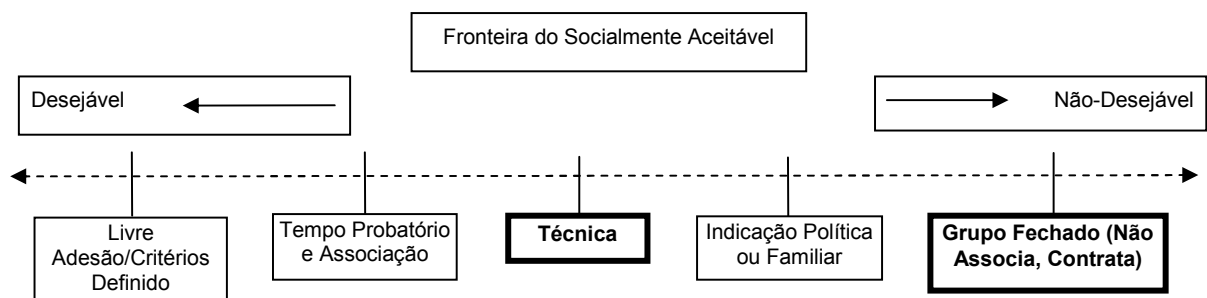
diversas funções, o que implica em formações profissionais diferenciadas, esta varia até 400% (quatrocentos por cento). (Idem)

No início do processo de recuperação do empreendimento houve reivindicações no sentido de se estabelecer retiradas relativamente igualitárias entre os trabalhadores, mas ocorreram resistências em função da idéia de que existiam formações e atuações diferenciadas no empreendimento. Outro fator destacado em relação à defesa da remuneração diferenciada foi de que remuneração abaixo do valor médio de mercado implica muitas vezes na saída de excelentes profissionais da empresa.

Deste modo, o consenso entre os profissionais com maior nível de especialização, é de que as remunerações no empreendimento em regime de co-gestão não podem diferir em muito dos valores médios de mercado. Um trabalhador do chão de fábrica tem remuneração média de 1.100,00 reais (mil e cem reais). (COPALA, 02/2010).

Em relação à variável estruturante, formas de contratação em análise à COPALA, esta contrata a partir da perspectiva técnica (necessidades operacionais), no entanto, a contratação não implica em participação acionária necessariamente, o que situa a empresa, segundo a tipologia da Tauile (2005) entre o espaço intermediário do desejável e do não desejável e o espaço específico do não desejável.

#### Quadro esquemático 5: Formas de contratação



Fonte: TAUILE, 2005.

### 3.3.1.6 Variável estruturante: Crédito

A COPALA no processo de recuperação, contou com o apoio do Estado no sentido da não exigência de pagamento dos créditos tributários devidos pelo empreendimento, relativos aos exercícios dos anos de 1995, 96, 97, 98,99 e 2000.

O Conselho Nacional de Política Fazendária - CONFAZ, na sua 105ª reunião ordinária, realizada em São Paulo, SP, no dia 15 de março de 2002, tendo em vista o disposto na Lei Complementar nº. 24, de sete de janeiro de 1975, resolve celebrar o seguinte convênio:

Cláusula primeira: Fica o Estado do Pará autorizado, na forma e condições estabelecidas em sua legislação, a não exigir da empresa COPALA INDÚSTRIAS REUNIDAS S/A, inscrita no cadastro de Contribuintes do Estado do Pará sob o nº. 15.000.197-5, os créditos tributários constituídos ou não, relativos ao ICMS, correspondentes aos Processos nºs 01.378/95, 09684/96, 13557/97, 05288/98, 11927/98 e 11792/00, Auto de Infração e Notificação Fiscal nº. 001/95 e no período de outubro de 2000 a outubro de 2001. (SEFAZ-PA, 2002, p.1)

Deste modo, a não exigência de pagamento dos créditos tributários da COPALA por parte do Estado, foi determinante para a recuperação dessa empresa. Foi a partir dessa ação que o empreendimento passou a ter condições de ser recuperado.

No processo de recuperação da COPALA, não somente o Estado, mas também as universidades foram consideradas como parceiros fundamentais, destacando-se a Universidade Federal do Pará e a Universidade Federal Rural da Amazônia. A participação das universidades tem se destacado mais no âmbito do desenvolvimento de projetos e tecnologias, enquanto a parceria do Estado tem sido bastante significativa nos créditos financeiros concedidos, sem o que não teria sido possível a recuperação e o desenvolvimento. “O Estado tem sido um parceiro extremamente valoroso e imprescindível para a COPALA”, (José Maria Mendonça/Presidente), (DIÁRIO, 2010).

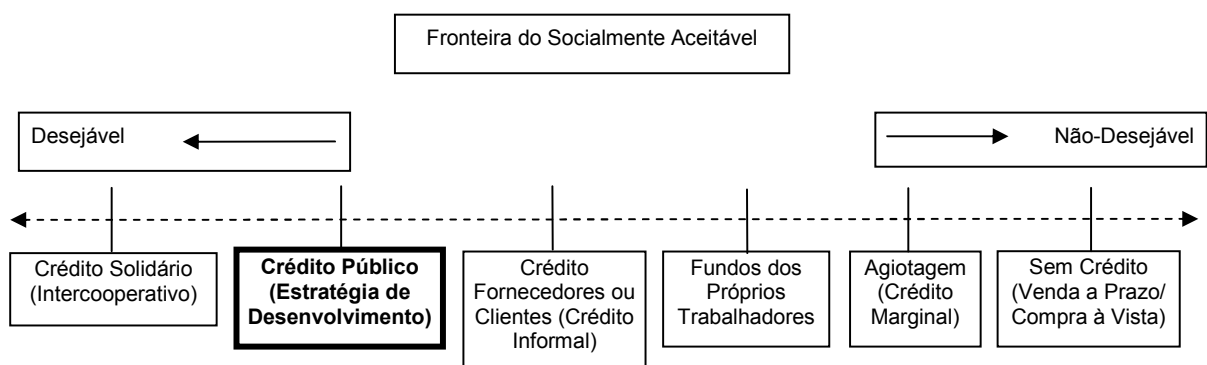
Atualmente a COPALA conta com subsídios fiscais por parte do Governo do Estado do Pará e com linhas de crédito no BASA, na SUDAM e no BNDES, de modo que a situação de crédito do empreendimento tem decisiva e ampla participação de entidades de economia pública e mista, no entanto com forte ingerência política.

Segundo o gerente de marketing da COPALA, Sr. Eraldo Lobo (02/2010), os trabalhadores destinam 1% (um por cento) de seus rendimentos para formação de caixa, no entanto, este fundo é todo utilizado para provimento de atendimento

médico e odontológico dos trabalhadores e dependentes, de modo que o crédito para a empresa se dá amplamente através das instituições anteriormente mencionadas.

Deste modo, em relação à variável estruturante, a COPALA está em relação ao crédito público e estratégias de desenvolvimento por projetos como o novo parque produtivo no Moju, se situando no espaço do desejável para empreendimentos de autogestão de massas falidas.

### Quadro esquemático 6: Crédito



Fonte: TAUILE, 2005.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatamos neste trabalho, que a autogestão apresenta-se atualmente como alternativa viável ao capitalismo, suas contradições e crises, no sentido de estabelecimento de sociedades com efetiva justiça social de forma abrangente, que possibilite a inclusão social e impeça a exclusão. No entanto o modo de produção capitalista se mantém como sistema dominante, diante do que cerceia as possibilidades de desenvolvimento de empreendimentos de autogestão, através de diversos mecanismos, sejam impedimentos jurídicos advindos de materializações “legais” em defesa de interesses de grupos minoritários, seja por meio de reações por parte de empresas capitalistas e suas vantagens competitivas, seja ainda por intermédio de estratégias disfarçadas que implica ainda no fato de empresas heterogestionárias procurarem se passar por empreendimentos de autogestão no sentido de captar recursos públicos, benesses fiscais e assim maximizar seus lucros, impedindo dessa forma o desenvolvimento de possíveis empreendimentos autênticos do âmbito da economia solidária.

Nesta dissertação no sentido da busca do conhecimento do como a economia solidária através de empreendimentos de autogestão nos dias atuais, pode configurar uma outra economia e ainda no sentido de estudar um caso concreto de empreendimento recuperado sob massas falidas, buscamos para isto, conhecer a dinâmica organizacional da COPALA, Indústrias Reunidas S.A.. O empreendimento em estudo perante a dinâmica do mercado de vergalhões de aço na atualidade, trabalha com estratégia híbrida, isto porque tem prioritariamente e quase que exclusivamente como seu mercado, as pequenas obras, via de regra executadas por empresas de pequeno porte do setor da construção civil. Tal condição lhe tem permitido assumir a liderança desse mercado no Estado do Pará, através da prática do menor custo/preço.

A operacionalização da COPALA contou desde a recuperação do empreendimento, com o apoio financeiro do Estado. O planejamento da organização é centrado nas especificidades do mercado local; sua localização geográfica lhe possibilita vantagens competitivas; seu processo produtivo lhe permite vantagens em relação aos concorrentes, considerando para isto, a questão da aquisição das matérias-primas.

O empreendimento se especializou e se concentrou na produção e venda de apenas dois produtos, os mais consumidos por pequenos construtores no mercado local, condição que lhe possibilita padrão satisfatório de qualidade dos vergalhões e preços bem aceitos no mercado; a distribuição dos vergalhões é priorizada para pequenos consumidores, do Pará e de alguns Estados amazônicos.

Ao analisarmos o ambiente de crédito para o empreendimento, constatamos que a COPALA conta com o apoio do governo do Estado do Pará na forma de incentivos fiscais, contando ainda com o apoio da Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM), Banco do Estado do Pará (BANPARÁ), Banco da Amazônia (BASA) e Banco Nacional de Desenvolvimento Social e Econômico (BNDES), no sentido de assistência para linhas de crédito com juros subsidiados, financiamento para ampliação das instalações e modernização nas máquinas utilizadas no processo de produção.

A empresa objetiva acompanhar o desenvolvimento regional, com perspectivas de ampliação de sua produção, tendo para isto, a transferência de seu parque tecnológico no segundo semestre de 2011 para o município de Moju, no Pará.

Em relação à localização geográfica da COPALA, na Avenida Bernardo Sayão, próximo ao centro de Belém, esta tem importância estratégica, pois está situado em local adequado para o recebimento da matéria-prima, possuindo porto próprio, o que facilita a chegada de matéria-prima e o escoamento do produto. Além do que a empresa planeja manter essa área em 2011, como depósito de recebimento da sucata e escoamento desta para Moju. A localização da COPALA, às margens do rio Guamá, facilita também o processo de captação de água que é utilizada no processo industrial com custos reduzidos.

A COPALA utiliza como principal insumo a sucata metálica, já que o empreendimento se trata de uma siderúrgica semi-integrada. A captação da matéria-prima é obtida segundo estratégia que tem inviabilizado a participação significativa de concorrentes de outros Estados.

A COPALA, após produzir o aço, conclui o processo com a laminação dos lingotes, no que adota estratégia de produzir apenas vergalhões nas bitolas 10.0 mm e 12,5 mm, as mais usadas em pequenas construções; estas o foco do empreendimento.

Os produtos da COPALA são distribuídos por uma grande rede de revendas,

que se constitui basicamente de pequenas lojas de materiais de construção, sendo que a COPALA ao dispor os vergalhões de aço com preços inferiores aos dos concorrentes e, qualidade similar, consegue condições satisfatórias de mercado e de perspectivas de crescimento.

No entanto em meio às condições satisfatórias de produção e mercado, constatamos em nossa pesquisa de campo que a COPALA, não é uma empresa que possa ser considerada um empreendimento da economia solidária, muito pelo contrário, trata-se de uma empresa privada, razão de sociedade anônima, minoria acionária com direito a voto nas assembleias em relação ao total. No entanto sua direção difunde a prática da autogestão nas decisões estratégicas da empresa, as quais são definidas em assembleias pela “coletividade”. Constatou-se neste sentido que a COPALA é empreendimento hierarquizado se configurando aos moldes da heterogestão, com centralização de decisões e informações.

Neste contexto as assembleias ocorrem com baixa periodicidade e muitas decisões estratégicas são tomadas exclusivamente pela diretoria. Constatamos ainda a multiplicidade de conjunções de variáveis e sub-variáveis estruturantes possíveis, condição esta que pode por sua complexidade confundir o pesquisador em função das mutações dinâmicas dos ambientes econômico, político e social, no que diz respeito à tipificação de um empreendimento em estudo. No entanto, embora essa complexidade tenha segundo a pesquisa, feito parte do “diagnóstico” da COPALA a partir do surgimento de múltiplas indagações e hipóteses, no entanto nos foi claro constatar a heterogestão como referencial de base dessa organização, isto porquê verificamos que não há coletividade real nas decisões; nem na apropriação dos dividendos, assim como não há democracia no trato de informações.

Vale ressaltar, que tais condições inviabilizam o aceitável em se tratando de empreendimentos autogestionários de massas falidas, em perspectiva de associação solidária, segundo Tauile (2005).

Deste modo, esta pesquisa nos foi fundamental no sentido de se poder apreender a autogestão como processo alternativo no capitalismo e ao capitalismo, sendo interessante à medida que se pode confrontar o debate teórico com a realidade da organização estudada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERT, Michel et al. Autogestão hoje: teorias e práticas contemporâneas. São Paulo: Faísca Publicações Libertárias, 2004.

ALBUQUERQUE, P. P. Autogestão. In: CATTANI, A. D. (Org). A outra economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

ANTEAG. Autogestão e Economia Solidária: uma nova metodologia. São Paulo: ANTEAG - Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão e Participação Acionária, 2007.

ANTUNES, Ricardo. "Trabalho, Greve e Consciência algumas considerações teóricas – trabalho, alienação e a greve", in: A rebeldia do trabalho. São Paulo: Ensaio/Ed. Da Universidade de Campinas, 1988.

\_\_\_\_\_. Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boi Tempo, 1999.

BARLEY, Stephen R. Images of imaging: notes on doing longitudinal fieldwork. In: HUBER, George P.; VAN DE VEM, Andrew H. Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change. London: Sage, 1995.

BARTHES, Roland. Ensaio Críticos. Lisboa: Edições 70, 1971.

BAUMAN, Zygmunt. Em busca da política. Editora Jorge Zahar, 2000.

BOLTANSKI, Luc e CHIAPELLO, Éve. *Le Nouvel Esprit Du Capitalisme*. Ed. Nrf Essais. Paris, France, 1999.

BRAVERMAM, Harry. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. 3 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BUBER, Martin. O socialismo utópico. São Paulo, Editora Perspectiva, 1971.

CANTERLE, Nilsa Maria G. O associativismo e sua relação com o desenvolvimento. Francisco Beltrão-PR, Unioeste, 2004. Disponível em: <[www.unioeste.br](http://www.unioeste.br)>. Acesso em: 01 jun. 2009

CATTANI, Antonio David (org.). A outra economia: os conceitos essenciais. In: A outra economia. Porto Alegre: Veraz, 2003.

COOPER, D.R. & SCHINDLER, P.S. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Bookman, 7a. ed, 2003.

COSTA, Andrade e Silva. O processamento de frutas no nordeste paraense e região metropolitana de Belém-Pa: um arranjo produtivo emergente. Relatório de Pesquisa, apresentado à Redesist. Núcleo de Altos Estudos Amazônicos. Universidade Federal do Pará, 2004.

DIÁRIO DO PARÁ. Moju se prepara para ganhar siderúrgica. 05 abril 2010.



EID, Farid; GALLO, A. R; PIMENTEL, A. E. Desemprego, exclusão e desafios para o desenvolvimento da Economia Solidária no Brasil. IV Encontro Regional da ABET, Rio Grande do Sul, 2001.

ENGELS, F. Do Socialismo Utópico ao Socialismo Científico. 3ed. São Paulo: Global, 1980.

Equipo de Educación Popular. *Obreros sin patrón: sistematización de la experiencia de los obreros y obreras de Zanón*. Buenos Aires: América Libro, 2005

FERRAZ, D. L. S. Tricotando as redes de solidariedade – A cultura organizacional de uma loja autogestionada de economia solidária de Porto Alegre. Trabalho de Conclusão de Curso não-publicado, Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS. 2004.

FLEURY, Afonso. Organização do trabalho na produção: a abordagem sociotécnica. In: CONTADOR, José Celso (coord). Gestão de operações: engenharia de produção a serviço da modernização da empresa, São Paulo: Blücher, 1998.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias Empresariais e Formação de Competências. 2 ed. São Paulo: ATLAS S.A., 2001.

FOURIER, C. Le nouveau monde industriel et sociétaire. Paris: Flammarion. 1973.

FRIGOTTO, G. Educação e crise do capitalismo real. 4ed São Paulo: Cortez, 2000.

GAIGER, Luiz. I. Os caminhos da economia solidária no Rio Grande do Sul. In: SINGER, P. SOUZA, A. R. (orgs.) A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

\_\_\_\_\_. A solidariedade como alternativa econômica para os pobres. São Paulo; Contexto e educação, 1998.

\_\_\_\_\_. O trabalho ao centro da economia popular solidária. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GORZ, André. Crítica da Divisão do Trabalho. Martins Fontes: São Paulo, 1996.

GOUNET, Thomas. Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel. São Paulo: Boitempo, 1999.

GUTIERREZ, G. L. Autogestão de empresas: novas experiências e velhos problemas. In: VIEITEZ, C. G. (org.) A empresa sem patrão. Marília: UNESP, 1997.

HARVEY, David. Condição Pós-Moderna. Edições Loyola, São Paulo, 1999.

HECKERT, Sonia Maria Rocha. (org.) Cooperativismo Popular: Reflexões e Perspectivas. Juiz de Fora: Editora da UFJF, 2003.

ICAZA, A. M. S., & TIRIBA, L. (2003). Economia popular. In A. D. Cattani (Ed.), *A outra economia* (pp. 101-109). Porto Alegre, RS: Veraz.

ITCP-USP. *A Gestão da Autogestão na Economia Solidaria: Contribuições iniciais: incubadora tecnológica de cooperativas populares da universidade de São Paulo; núcleo de gestão da ITCP-USP (et al )*. Porto Alegre: Calabria; São Paulo: ITCP-USP, 2007.

KONDER, Leandro. *O socialismo do prazer*. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1998.

KOROL, Claudia. *Obreros sin patrón: sistematización de la experiencia de los obreros y obreras de zanón*. buenos aires: América libre, 2005.

LAVILLE, Jean-Louis. *Economia social y solidária*. 1ª ed. Buenos Aires: Altamira, 2004.

LAZZARATO, M.; NEGRI, A. *Trabalho imaterial: formas e vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LIPIETZ, A. & LEBORGNE, D. "O pós-fordismo e seu espaço". *Espaço & Debates, Revista de Estudos Regionais e Urbanos, São Paulo*, v. III, n. 25, 1988.

MAGNANI, Esteban. *El Cambio Silencioso: Empresas y fabricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*. Ed. Prometeo Libros, Buenos Aires, 2003.

MALEZIEUX, J. O surgimento de novos espaços industriais. In: J. A. A. S.A. FORTES/ R.M.S de Melo Soares (ORGs): *Padrões tecnológicos, dinâmica e espaço industrial*, UNB, Brasília. 1996.

MATUSITA, A. P.; GIMENEZ, D. M. *Capitalismo avançado no pós-guerra e a experiência recente das políticas de emprego*. In: DIEESE. *Emprego e desenvolvimento tecnológico*. São Paulo: DIEESE, Campinas: CESIT, 1999.

MENDONÇA, Sérgio. O mercado de trabalho brasileiro e as possibilidades da economia solidária. In: CUT, *Sindicalismo e economia solidária: reflexões sobre o projeto da CUT*, São Paulo, set/2000.

MÉSZARÓS, I. *O poder da ideologia*. São Paulo: Boitempo, 2004.

\_\_\_\_\_. *Para além do capital*. São Paulo: Boitempo Ed. UNICAMP, 2002.

MORAES NETO, Benedito Rodrigues de. *Marx Taylor Ford: as forças produtivas em discussão*, São Paulo: Brasiliense, 1989.

MOREIRA, Daniel Augusto. *Administração da produção e operações*, São Paulo: Pioneira, 1993.

MOTTA, Eugênia de Souza Mello Guimarães. "A 'outra economia': um olhar etnográfico sobre a economia solidária." *Dissertação de Mestrado do PPGAS/UFRJ*, 2004.

MOURA, Wilson. Produção, poder e gestão coletiva. In: PONTE JR., Osmar de Sá (org.). Mudanças no mundo do trabalho: cooperativismo e autogestão, Fortaleza: Expressão, 2000.

NAKANO, Marilena. Anteg: a autogestão como marca. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo (orgs.). A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego, São Paulo: Contexto, 2000.

NEGRI, Antonio; HARDT, Michael. Império. Ed. Record. Rio de Janeiro, São Paulo. 2001.

OWEN, Robert. Uma Nova Concepção de Sociedade. Introdução, Tradução e Notas por Luísa Leal de Faria, Textos Filosóficos, Coleção Bilingüe Publicada pela Faculdade de Filosofia de Braga, da Universidade Católica Portuguesa, Braga, 1984.

PERES, Marcos Augusto de Castro. Do taylorismo/fordismo à acumulação flexível toyotista: novos paradigmas e velhos dilemmas. Faculdades Unopec. Artigo. Jan/Jul, 2004.

PETITFILS, Jean-Christian. Os socialismos utópicos. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1977.

PINHO, Diva Benevides. O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva 2004.

PIRES, M. L. L. S. Cooperativismo: Entre os ideais utópicos e as exigências da competitividade do mercado. Um estudo de caso de uma cooperativa frutícola no Vale de São Francisco. Perspectiva Econômica, 34(108). 1999.

RAZETO, L. O papel central do trabalho e a economia da solidariedade. Revista Proposta, Rio de Janeiro, 1997.

RUSS, Jacqueline. O socialismo utópico. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

SALERNO, Mário Sérgio. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho. In. GESTÃO & PRODUÇÃO. v. 11, n. 1, p. 21-32, jan-abr. 2004.

SILVA, Maria Ozanira da & YAZBEK, Maria Carmelita. (Orgs.). Políticas públicas de trabalho e renda no Brasil contemporâneo. São Paulo: Cortez; São Luís, MA: FAPEMA, 2006.

SINGER, Paul. Economia Solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul & SOUZA, André R. de. A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego. Contexto, 2000c. São Paulo: contexto, 2006.

\_\_\_\_\_. Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas. São Paulo, Contexto, 1998b.

\_\_\_\_\_. Marx e mercado. In: ROCHA BARROS, A.L. *et al.* Ensaio crítico sobre o capitalismo e o socialismo. São Paulo, Editora A. Garibaldi, 1997.

SMITH, Adam. A riqueza das nações. Ed. Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

SORBILLE, Reynaldo Norton. A Autogestão e o desafio da viabilidade econômica. In: PONTE JR., Osmar de Sá (org.). Mudanças no mundo do trabalho: cooperativismo e autogestão, Fortaleza: Expressão, 2000.

SPOLIDORO, R. As incubadoras na sociedade do conhecimento. In: TecBahia. Revista Bahiana de Tecnologia. Vol. 11, n. 1, Camaçari, 1996.

TAUILE, J. R. Empreendimentos autogestionários provenientes de massas falidas: uma tipologia da economia solidária e autogestão. Irrestrita; TEM/IPEA/ANPEC, 2005.

TAYLOR, Frederick W. Princípios de Administração Científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1979.

TEIXEIRA, A. (Org.). Utópicos, Heréticos e Malditos: os precursores do pensamento social de nossa época. Rio de Janeiro: Record, 2002.

THIAGO, Raquel S. Fourier: utopia e esperança na península do Saí. Blumenau-Florianópolis: UFSC, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.