



A EMPRESA SEM PATRÃO

Cândido Giraldez Vieitez (Organizador)

A EMPRESA SEM PATRÃO

Cândido Giraldez Vieitez (Organizador)

UNESP - Marília
1997

E55 A Empresa sem patrão / Cândido Giraldez Vieitez (organizador). – Marília : Unesp, 1997.

138 p.

Reprodução digital em 2021 pela Oficina Universitária – selo editorial da Unesp de Marília.

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-60810-31-4 (Digital)

DOI <https://doi.org/10.36311/1997.978-85-60810-31-4>

1. Administração de empresas – Participação dos empregados. 2. Democratização. 3. Sindicatos. 4. Universidades e faculdades públicas - Administração. I. Vieitez, Cândido Giraldez.

CDD 658.3152

s u m á r i o

I A Empresa sem patrão

A Empresa sem patrão: temas da autogestão dos trabalhadores <i>Cândido Giraldez Vieitez</i>	09
---	----

II Autogestão: novas experiências e velhos problemas

Autogestão de empresas: novas experiências e velhos problemas <i>Gustavo Luis Gutierrez</i>	27
---	----

Autogestão: sua atualidade, suas dificuldades <i>Luci Helena Silva Martins</i>	33
--	----

Educação formal, educação política e empresa autogerida <i>Marilena Nakano</i>	42
--	----

A libertação pelo trabalho: reflexões sobre o pensamento marcuseano <i>Josiane Magalhães</i>	47
--	----

III Vivências de fábrica.....

	57
--	----

IV Sindicato das empresas

O movimento de democratização e o
autogoverno na Universidade Estadual
Paulista
Neuza Maria Dal Ri 75

Sindicato e organizações autogestionárias
Lucia Helena Lodi 89

V Democratização no setor público

Universidades Estaduais Paulistas:
a autonomia de gestão financeira e a
efetiva possibilidade de autogestão
Afrânio Mendes Catani 97

A experiência de auto-administração das
universidades públicas
José Newton Cabral Carpintéro 108

A experiência de auto-administração das
universidades públicas: o caso das Federais
Newton Lima Neto 113

Conselho de escola: limites e
possibilidades no processo participativo
Daniel Garcia Flores 117

VI Perspectivas das empresas autogeridas

Antonio Manchado Lozano 127

a p r e s e n t a ç ã o

Em junho de 1996, o grupo de pesquisa Organizações e Democracia, da Universidade Estadual Paulista (UNESP), sediado no Campus de Marília, organizou, em parceria com a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária - ANTEAG, o I Simpósio Nacional Universidade-Empresa sobre Autogestão.

Este Simpósio, pouco convencional, reuniu acadêmicos e trabalhadores das empresas autogeridas. Entre os objetivos almejados com sua realização, cabe destacar o propósito de estabelecer uma relação mais próxima entre a Universidade e as organizações autogeridas e, também, o de realizar uma reflexão sobre as atividades deste setor.

A coletânea, ora oferecida ao público, é constituída por textos que foram apresentados nas mesas temáticas do Simpósio, como por exemplo, Vivências de fábrica - relatos de experiências de autogestão dos trabalhadores. Contém também documentos que, embora tenham sido suscitados de algum modo pela organização do Simpósio, não foram apresentados no mesmo. Como o leitor observará, trata-se de textos de teor diversificado que abordam, no entanto, vários tópicos da temática relativa à economia pública, social e cooperativa.

Elementos de economia pública, social e cooperativa ou solidária de há muito encontram-se presentes no país, em situação excêntrica à economia dominante. Entretanto, desde os anos 80, em consonância com os vários fenômenos referentes à globalização e à revolução industrial em curso, este setor vem adquirindo visibilidade e importância social.

Fazem parte deste setor associações de trabalhadores, instituições públicas, cooperativas de consumo, de produção e diversas outras organizações econômicas cujas denominações não constituem novidade.

Contudo, há uma novidade. Esta encontra-se no fato de que, *pari passu* com a formação de entidades que continuam a esconder empresas convencionais atrás desses nomes, está emergindo também um contingente digno de nota de organizações que se norteiam pela democratização das relações de trabalho e a atividade econômica solidária.

Esta coletânea não tem a intenção de apresentar um balanço, mesmo que parcial, do setor autogerido emergente. Nem tampouco o de fazer uma exegese conceitual. Pretende pontuar reflexivamente uns tantos temas, assim como assinalar a existência de umas quantas experiências relevantes, na convicção de que, com isto, terá prestado um serviço tanto à investigação desinteressada quanto à economia solidária.

A Empresa
sem patrão



Temas da autogestão dos trabalhadores

Cândido Giraldez VIEITEZ¹

I. No ano de 1994, empresas de propriedade de trabalhadores, e geridas pelos próprios trabalhadores, propiciaram a formação da Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária - ANTEAG. Por essa época, a ANTEAG acompanhava cerca de 36 empresas autogestionárias, recebia uma média mensal de dez projetos para estudos de viabilidade e os estabelecimentos a ela associados propiciavam, aproximadamente, 4 mil empregos diretos e 18 mil empregos indiretos.

Em 1996, dois eventos, entre outros acontecimentos, indicaram que o setor autogestionário continua a desenvolver-se. Foram eles: 1) o *III Encontro Nacional da ANTEAG*, que contou com a presença de empresas de vários Estados e 2) o *I Simpósio Nacional Universidade-Empresa sobre Participação e Autogestão*, realizado em parceria com a UNESP-Campus de Marília, e que reuniu acadêmicos, membros da ANTEAG, representantes institucionais da Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), da Universidade Estadual Paulista (UNESP), da Universidade de Campinas (UNICAMP) e da Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES).

O termo autogestão, que estas empresas elegeram como denominativo de sua identidade, inscreve-se num campo de concepções conceituais que são diversas tanto histórica quanto logicamente. Assim sendo, o assunto encontra-se sujeito à controvérsia. Entretanto, algumas das características dessas organizações, enunciadas segundo um prisma mais empírico do que teórico, contam com um reconhecimento amplo. São as seguintes: 1) Nos casos em que a organização obtém seus recursos pela venda de produtos ou serviços no mercado, a maximização do lucro não é o motor do empreendimento. O lucro deve servir à sobrevivência e ao desenvolvimento da empresa no sentido de que esta deve servir aos membros que nela trabalham, bem como, à coletividade; 2) autonomia de gestão; 3) processos de decisão democráticos e; 4) primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na distribuição dos lucros (ver Defourny, 1987).

¹ Departamento de Sociologia e Antropologia - Faculdade de Filosofia e Ciências - UNESP - Campus de Marília.

Observada a realidade histórico-organizacional a partir desse núcleo de elementos constitutivos básicos, verifica-se que outras organizações, com outro formato e outra designação, também adentram a cena recente. Nos limites deste espaço gostaríamos de assinalar os casos das três principais universidades públicas do Estado de São Paulo - USP, UNICAMP e UNESP - e vários tipos de cooperativas de trabalhadores, dentre as quais chamam a atenção aquelas impulsionadas nos assentamentos agrários pelo Movimento dos Sem Terra².

O renovado impulso adquirido por organizações com as características apontadas, num movimento emergente que remonta ao fim dos anos 60, não se verifica apenas no Brasil. Aparentemente, o lugar em que este *surto* autogestionário é mais significativo é a Europa, onde o acontecimento é agora bastante visível, sendo que em alguns países chega a ser denominado oficialmente como o terceiro setor da economia. (Monzón & Defourny, 1987)

Também não é nossa prerrogativa a variedade de formas organizacionais que vão aparecendo, assim como a dificuldade para se construir um liame conceitual e organizacional entre elas.

Em parte, a denominação predominante em cada país para referir-se ao conjunto dessas atividades - bem entendido, onde já se reconhece uma identidade comum - revela esse estado de coisas. Assim é que este terceiro setor é conhecido na Itália como o da autogestão, enquanto que na França, país em que esta modalidade de organização conta com uma tradição mais densa, a designação estabelecida é a de economia social.

Qualquer que seja o nome, as dificuldades práticas e de conceituação subsistem. “Lograr uma definição para a ‘Economia Social’ - afirma um estudioso espanhol - é um assunto complexo, existindo um amplo debate em nível dos países europeus” [...]. “A discussão atual gira em torno de um conjunto de unidades que, a modo de exemplo, são as seguintes em nosso país: cooperativas, sociedades laborais, sociedades agrárias de transformação, confrarias de pescadores, irmandades de agricultores e pecuaristas, sociedades mutualistas, associações para o ócio e tempo livre, caixas econômicas e o conjunto de empresas públicas...”. (Hernández, 1992, p. 25).

II. Elementos da ‘economia social’ no Brasil

A ANTEAG

As empresas da ANTEAG em regime de autogestão³ estruturam-se como associações de trabalhadores ou como cooperativas autogestionárias.

2 Ver Singer (1977, p. 3) “A principal conquista dos sem-terra não é a desapropriação da terra e sua entrega às famílias. É a construção de cooperativas de produção em cada assentamento, que se viabilizam enquanto empreendimentos produtivos coletivos, demonstrando que solidariedade e ajuda mútua são princípios econômicos que funcionam”.

Estas empresas, como vimos, não procuraram vincular-se às entidades representativas já existentes, buscando assim uma organização própria. Este fato, para o qual concorreram vários fatores, ajuda tanto a caracterizar o empreendimento quanto a iluminar o que o mesmo apresenta de novo.

Quatro fatores parecem ser os mais importantes: 1) a peculiaridade fabril e urbana dos estabelecimentos; 2) o caráter de organização coletiva e produtiva de trabalhadores; 3) a motivação autogestionária e; 4) um certo apoio dos sindicatos.

Cooperativas populares de vários tipos - ligas camponesas, cooperativas de pequenos produtores rurais, cooperativas de consumo e outras - têm estado presentes na vida do país. As empresas da ANTEAG, entretanto, despontaram como organizações predominantemente urbanas e manufatureiras, o que coloca um divisor de águas não negligenciável. Trata-se de empresas constituídas por trabalhadores fabris nas quais é remarcável um componente operário.

Um determinante certamente fundamental reside no fato de que estas empresas se constituem como organizações produtivas e coletivas de trabalhadores, que assumem a intencionalidade de se reproduzirem enquanto tais, meta que nem sempre se apresentou com suficiente clareza anteriormente.

A teleologia autogestionária, pelo menos na acepção de que a *massa* dos trabalhadores deva ser tanto a *proprietária* quanto a gestora dos novos estabelecimentos, situando-se, portanto, para além da propriedade privada capitalista e dos mecanismos burocráticos de controle, constitui igualmente outra variável fundamental.

Mas é necessário entender esta afirmação de modo adequado. Não se trata absolutamente de que o contingente de trabalhadores que optam pela autogestão o façam com uma percepção conceitual satisfatória. Assim mesmo, não é o caso de se imaginar que não exista percepção alguma. Pelo menos um contingente expressivo dos trabalhadores possuem uma certa intuição do assunto, a qual, como bem disse uma das lideranças, pode ser expressa sinteticamente na frase *a empresa sem patrão*. Outra é a situação dos dirigentes, entre os quais, se pode encontrar uma preocupação com a literatura e mesmo com a teoria autogestionárias.

De qualquer modo, cabe esclarecer que a motivação originária que tem prevalecido entre os mesmos não é de natureza doutrinária, mas pragmática. Antes de mais nada, salvar ou criar empregos num contexto em que o desemprego desponta como um dos problemas sociais de maior gravidade.

De qualquer modo, a inexistência prévia de uma cultura autogestionária e, mais ainda, de uma praxis autogestionária, constitui-se numa fonte de problemas para estes estabelecimentos⁴.

Por fim há a questão dos sindicatos. A CUT, por exemplo, até hoje não se colocou a questão da autogestão. E as dificuldades para que a mesma introduza o

3 Há também empresas em regime de co-gestão.

tema em sua agenda saltam à vista. Pontualmente, entretanto, sindicatos têm ajudado a instalar empresas autogeridas, não só emprestando apoio político e logístico, como também, em alguns casos, financeiro.

Constata-se, pois, que não obstante a presença de divergências político-ideológicas e as concomitantes dificuldades que costumam aflorar no relacionamento entre sindicatos e empresas, este novo setor autogestionário emerge através de um processo no qual a interação positiva com o movimento sindical encontra-se também presente.

Dificuldades

As empresas autogestionárias ao se constituírem têm de lidar imediatamente com vários problemas cruciantes. Alguns deles já foram reconhecidos pela experiência da *economia social* acumulada em nível mundial e são, por assim dizer, característicos deste setor. Outros, entretanto, são específicos da nossa realidade e de um certo estágio de desenvolvimento da mesma.

Num primeiro momento, o mais premente de todos eles é o de manter as empresas funcionando. Isto ocorre porque, por ora, a maior parte das empresas autogeridas têm se constituído a partir de uma massa falida capitalista. Entretanto, o problema também se coloca quando os trabalhadores tomam a iniciativa de criar uma nova empresa.

Em ambos os casos, a grande dificuldade encontra-se ao mesmo tempo na insuficiência de capital e na dificuldade para supri-lo rapidamente através de financiamento ou outros meios.

Problema importante é também aquele relativo ao preparo acadêmico e profissional dos trabalhadores. Neste tópico, a empresa autogerida descobre rapidamente duas coisas: 1) que o nível de qualificação do trabalhador é para ela muito mais importante do que provavelmente o é para a empresa tradicional e, 2) que o nível de formação geral e específica do trabalhador brasileiro é desesperadamente baixo, motivo pelo qual a ANTEAG tem este assunto como uma de suas prioridades de trabalho.

A ausência de experiência administrativa geral e especificamente autogestionária, que trespassa todo o quadro de trabalhadores, torna-se um problema particularmente aflitivo entre os dirigentes que assumem funções executivas. Esta questão, que solicita medidas de urgência, fez com que a ANTEAG criasse dois programas educacionais: a) um curso em administração autogestionária para os dirigentes e; b) um sistema de capacitação autogestionária para atender às necessidades mais imediatas do conjunto dos trabalhadores.

Também não se pode olvidar um tema que, embora estando intimamente

4 Um dirigente da ANTEAG coloca esta questão com toda sua propriedade. "Nossa maior dificuldade - afirma - é a cultura do trabalhador, ou melhor, é vencer a 'cultura empresarial' deixada pelo patronato".

conectado à educação, vai além dela. Trata-se das técnicas e ou das tecnologias. Este assunto, que desafia a *economia social* com tanta ou maior intensidade que a economia dominante, é de tal ordem que a cooperativa Mondragon, da Espanha, criou um centro próprio de desenvolvimento científico e tecnológico. Por ora, é muito improvável que a Anteag possa reproduzir aqui esse feito, o que não quer dizer que não se deva considerar essa experiência.

Em suma, são muitos os problemas que incidem sobre a área da autogestão e mencionamos uns poucos a título de exemplos. Apesar disto e até o momento, o setor tem sido capaz de ultrapassar as dificuldades e tem progredido, o que leva a ANTEAG a estimar que, para o início do novo milênio, as organizações autogestionárias relativas ao seu âmbito de atuação específico poderiam vir a somar cerca de 1000 estabelecimentos.

III. As universidades

A situação das universidades públicas paulistas é muito distinta daquela da ANTEAG, embora também aqui nos deparemos com um fenômeno de tipo autogestionário na acepção estrita em que estamos empregando o termo.

Não obstante, a palavra autogestão praticamente não é pronunciada nas Universidades. Um pouco de história ajudará a aclarar este aspecto que, de resto, não é simplesmente formal.

As Universidades Estaduais Paulistas são autarquias do Estado. Até pouco tempo atrás elas estavam afetas administrativa e financeiramente ao governador. Em última análise, a estrutura de poder era do tipo burocrático tradicional, embora certas peculiaridades, como por exemplo, a existência de colegiados com certa capacidade deliberativa, dessem às mesmas um perfil característico. O provedor e chefe supremo era o governador do Estado que despachava diretamente com os reitores. Estes, escolhidos pelo governador, subseguiam-lhe em autoridade e funcionavam como o poder executivo imediato no interior das mesmas. Tratava-se de um sistema de gestão elitista e excludente, mais de tipo estamental do que democrático, que no tempo da ditadura militar combinou certas liberalidades consuetudinárias, típicas da tradição universitária, com atitudes e políticas autoritárias-persecutórias, em acordo com a postura do regime político.

Lá pelo fim dos anos setenta, as universidades - e isto se refere a todas as universidades públicas, não apenas às paulistas - estavam passando por transformações importantes. Professores e funcionários, que se empobreceram a olhos vistos, formaram suas associações de classe, que ato contínuo passaram a funcionar, de fato, como organizações sindicais, dando assim origem a um acontecimento completamente insólito neste ambiente. O próprio movimento estudantil fortaleceu sua organização e adquiriu um novo alento.

Instalou-se nas universidades um forte movimento político e *sindical* que

frequentemente conjuminou na ação professores, alunos e funcionários. (ver Resgatando ... 1996) Este movimento, que se desdobrava no contexto e no espírito daquele outro, mais amplo, que ganhava vulto em toda a sociedade, apresentava reivindicações da mesma ordem. No plano político, rejeitando o governo autoritário, reclamava a democratização da nação. No plano social, procurava antes de mais nada recompor os salários, sistematicamente desgastados por políticas públicas e privadas predatórias, e pleiteava mais verbas para a educação pública.

Concomitantemente, porém, o movimento nas universidades formulou uma reivindicação que, tanto quanto sabemos, teve um caráter ímpar, qual seja, a democratização das estruturas internas de poder e gestão dos estabelecimentos universitários. Concretamente, esta propositura se plasmou em reivindicações tais como: fortalecimento do papel dos órgãos colegiados amiúde ignorados pelos executivos; ampliação do número de órgãos colegiados; introdução e/ou ampliação da representação de todas as categorias nos organismos coletivos de direção; eleições diretas para todos os cargos executivos na área acadêmica, desde os chefes de departamento aos reitores, e muitas outras.

É oportuno que se frise que essas proposituras, retomando teses que haviam ficado pelo caminho lá pelo fim da década de sessenta, introduziam na vida pública um assunto que não fazia parte das tradições do movimento democrático, nem muito menos do movimento sindical: a democratização imediata das relações sociais nas unidades de trabalho. Este movimento, que abrangeu a maior parte das universidades públicas do país, não alcançou todos os objetivos. Porém, alcançou o suficiente para que, em maior ou menor grau, relações democráticas importantes tivessem sido introduzidas em inúmeras universidades federais e estaduais do país, o que no caso das universidades paulistas é bastante evidente.

Na UNESP, instituição em que possivelmente mais se avançou neste terreno, um balanço sumário mostra que: 1) foram criados novos colegiados; 2) os critérios censitários para participação no poder executivo e nos órgãos colegiados foram atenuados. Por exemplo, o título de doutor passou a habilitar candidaturas onde antes era necessário o grau de titular; 3) estabeleceram-se critérios de representação mais universal no que tange à participação nos colegiados de natureza política, como por exemplo, no Conselho Universitário; 4) o nível de igualdade de representação política melhorou, uma vez que foi ampliado o número de representantes de funcionários e alunos nos vários órgãos deliberativos; 5) estabeleceram-se eleições diretas para a ocupação de vários cargos, nomeadamente os diretores de unidade e, em última análise, também o de reitor.

Voltemos ao âmbito das universidades paulistas. Com a relativa democratização da estrutura de gestão, que permite a participação de todas as categorias, as Universidades consumaram a primeira importante aproximação da autogestão.

O segundo movimento fundamental de aproximação da autogestão verificou-

se em 1989, na esteira dos acontecimentos que se seguiram à mais longa greve realizada pelas Universidades paulistas, e que redundou na obtenção da autonomia de gestão financeira. Com esta, dois fatos da maior importância se instalaram. Em primeiro lugar, as Universidades passavam a viver de um percentual sobre o ICMS fixado pública e oficialmente; em segundo lugar, o Conselho Universitário, no plano deliberativo, e o Reitor, no plano executivo, passavam a ser as instâncias de poder máximo nas Universidades.

Com estes dois movimentos confluentes cumpriam-se, portanto, dois importantes requisitos da autogestão, a democratização do poder e a autonomia. Quanto a esta última, cabe um esclarecimento. Enquanto que nos setores organizados por cooperativas ou associações a autonomia repousa sobre um certo tipo de propriedade privada *socializada*, as Universidades continuam a ser entidades do Estado. Consequentemente, a autonomia aqui se apóia, não sobre a propriedade, mas sobre a posse, ou seja, sobre o conjunto de dispositivos legais que permitem aos agentes universitários decidirem eles mesmos sobre os rumos das Universidades, administrando-as segundo o seu livre arbítrio e observadas as leis maiores.

A autogestão nas Universidades

As Universidades praticamente não têm o problema de educação formal que se observa no setor *privado* e que se coloca como *handicap* à construção da maquinaria administrativa autogestionária, uma vez que um número muito expressivo de seus trabalhadores situa-se naquele conjunto de pessoas que chegaram ao topo da escolaridade⁵. Em contrapartida, problemas de outra origem e natureza também engendram aqui vários tipos de dificuldades.

Um fator de resistência ao avanço de métodos de gestão mais apropriados à nova realidade encontra-se no modo como a comunidade acadêmica em geral enfoca ainda hoje a administração. Um primeiro aspecto é que o segmento docente, ainda o mais influente, em contradição com suas próprias reivindicações históricas de *mais participação no poder*, não se encontra motivado em relação às questões administrativas. Um segundo aspecto, que diz respeito a conhecimentos e procedimentos administrativos, é que prevalece amplamente uma impositação de autosuficiência. Em decorrência destas características, observa-se: 1) o predomínio do senso comum, em matéria de administração, gerado basicamente pela estrutura administrativa herdada do *status quo* anterior à autonomia; 2) a recusa em se estudar adequadamente o *background* técnico e ou tecnológico existente no campo da administração; 3) o escasso ou inexistente emprego de técnicos competentes nesta área; 4) a utilização igualmente escassa de assessorias e consultorias de apoio; 5) a indiferença para com a formação econômico-administrativa supletiva dos

5 O título de referência para se ingressar hoje nas Universidades é o de doutor. Uma parte expressiva dos funcionários técnico-administrativos tem curso superior.

trabalhadores universitários em geral e, em particular, dos quadros que soem ocupar funções diretivas⁶.

Esta *síndrome de autosuficiência* é apenas menos ostensiva entre os dirigentes do mais alto escalão, uma vez que em decorrência de suas funções mais cosmopolitas, vez ou outra têm que se socorrer de conhecimentos específicos e de pessoal especializado. Por outro lado, *prevalece também neste segmento a ausência de qualquer preocupação e contato com a teoria e a literatura autogestionárias*. As razões para isto são complexas e aqui assinalaremos apenas o mais evidente.

A inusitada capacidade de organização e de mobilização das Universidades certamente teve a ver com o decreto governamental que instaurou a autonomia. Esta não tinha sido, entretanto, o objeto das grandes mobilizações. Quando a autonomia ocorreu, inopinadamente, a reação imediata dos *sindicatos* dos docentes foi sintomática: a Adunicamp e a Adusp manifestaram hostilidade e pessimismo para com a medida, considerando que a mesma não passava de uma manobra do governo para ludibriar as reivindicações dos trabalhadores, enquanto que a Adunesp guardou uma posição de expectativa pessimista.

Não tardou muito para que a comunidade passasse a conviver com a nova situação de autonomia. No entanto, a percepção e o *modus operandi* relativos à construção da mesma, o que no contexto de poder já existente implicaria o desenvolvimento de mecanismos autogestionários de administração, não foram muito além daquele ponto em que haviam sido deixados pelas lutas em prol da democratização das estruturas internas de poder.

O exame do significado destas lutas, aliás, enseja que se entendam melhor as características que estamos assinalando.

O movimento pela reforma das estruturas de poder foi um movimento que expressava os autênticos anseios de democratização dos trabalhadores. Contudo, o mesmo não teve a preocupação de explorar com mais acuidade as muitas implicações e virtualidades que continha. A sua base de referência era o regime de assalariamento em que estavam imersos todos os trabalhadores, professores ou funcionários, e em nenhum momento abandonou essa base. Isto fez com que o conteúdo da luta pela democratização se realizasse fundamentalmente em torno da questão do controle sobre o processo de trabalho e não sobre o questionamento da própria natureza das relações de trabalho.

Em termos práticos, isto queria dizer que o movimento não estava negando o papel do Estado como empregador, ou seja, como patrão. O que ele reivindicava, isto sim, era salários condignos e maior participação no processo decisório. Em

6 Examinando as mais bem sucedidas empresas capitalistas do mundo, Collins & Porras (1995) descobriram que uma das variáveis responsável por esse sucesso é o extremo cuidado com que essas empresas preparam seus quadros administrativos, oferecendo-lhes não só o que há de melhor em termos de conhecimentos econômico-administrativos, em geral, mas também e sobretudo, em termos de um conhecimento profundo da história, tradições e tecnologias empregadas em suas respectivas organizações.

sua retórica, o movimento argumentava que um maior controle por parte dos trabalhadores sobre a gestão era uma das premissas para a promoção da democracia institucional e para a elevação da qualidade dos próprios serviços realizados pelas Universidades. Esta maneira de colocar as coisas de forma alguma significava que a comunidade estivesse deseiosa de assumir integralmente as responsabilidades administrativas que, no essencial, se encontravam em mãos do Estado.

Numa palavra, a comunidade universitária lutou pela democratização das relações de poder e não pela autogestão. Esta é uma determinação histórica ainda hoje não superada e, certamente, um dos motivos pelo qual a consciência coletiva autogestionária, bem como a construção do *modus operandi* institucional compatível com a autogestão, se desenvolvem aqui com parcimônia.

Uma outra questão que coloca um óbice ao futuro autogestionário dessas instituições é, uma vez mais, a dificuldade financeira.

O temor dos sindicatos, de que a autonomia não passasse de uma manobra do governo, não era descabido. O mais importante *capital* das universidades é sua força de trabalho. Ora, acontece que por ocasião da concessão da autonomia, os salários nas Universidades, componente número um da folha de gastos, já se encontravam num patamar que era incompatível com as funções pertinentes. De lá pra cá esse estado de coisas pouco se alterou. Um professor-pesquisador com o título de doutor, requisito mínimo para o ingresso, chega hoje à universidade, depois de 25 anos de estudos, para iniciar sua carreira ganhando 2 mil reais. Evidentemente, trata-se de uma fórmula que, a longo prazo, se ajusta como uma luva à degenerescência institucional e, no limite, a um comprometimento das funções desempenhadas.

Perspectivas

A gestão das universidades pelos próprios trabalhadores, resultante da conjunção de autonomia com a participação democrática, configura uma situação inédita no serviço público brasileiro. Observe-se, também, que a trajetória percorrida é ainda muito pequena. Assim sendo, é temerário fazer pronunciamentos conclusivos ou mesmo se tentar enunciar possíveis tendências de desenvolvimento sem que antes se tenha investigado essa realidade de uma maneira adequada. De imediato, o que se pode dizer é que, a se acreditar nos dados oferecidos pelas autoridades universitárias superiores, a gestão democrática teve um efeito positivo sobre as instituições, melhorando significativamente a parte acadêmica e administrativa. Seja como for, parece iniludível que a possibilidade de desenvolvimento dessa experiência de autogestão no setor estatal-público fica na dependência de dois fatores: 1) antes de mais nada, no fato de que se produzam políticas públicas que, dando um lugar estratégico à produção de ciência e tecnologia, invistam de modo adequado na melhoria e expansão das universidades públicas de ensino e pesquisa; 2) depois, na possibilidade de que as comunidades universitárias venham efetivamente a aderir à

fórmula da autogestão, o que implica o trabalho de elaboração de uma variante concreta que leve em conta as suas próprias especificidades, e que permita, decorrentemente, uma exploração prática e reflexiva das virtualidades deste modo de organizar o trabalho.

IV. Cooperativas várias

Nas linhas seguintes nos referiremos brevemente ao cooperativismo, *em geral*.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, as cooperativas no Brasil remontam ao começo deste século. “Porém, foi a partir da década de 1960 que o seu desenvolvimento intensificou-se, iniciando a década dos anos 90 com mais de 3.500 cooperativas em todo o País”. (organização, s.d.)

Duas das *teses* aprovadas pelo X Congresso Brasileiro de Cooperativismo são reveladoras do perfil da tradição cooperativista brasileira. Através desse Congresso reivindicava-se: 1) o fim da interferência estatal no setor; 2) a criação de mecanismos que permitissem uma maior participação dos associados na organização cooperativa (autogestão).

A Constituição de 1988 atendeu, pelo menos em parte, os reclamos de maior autonomia: 1) não é mais necessária a autorização de funcionamento dada pelo governo; 2) a fiscalização das cooperativas não é mais incumbência do governo; e 3) caberá às próprias cooperativas a responsabilidade por seu desenvolvimento. Por outra parte, e em consonância com as novas propostas, dentro do mundo cooperativista aflorou uma inflexão em prol da autogestão, cujas dimensões e consequências estão ainda por ser melhor avaliadas.

Alguns outros elementos do cooperativismo no Brasil têm sido os seguintes⁷.

1) frequentemente cooperativas estão afetadas a atividades rurais ou suburbanas;

2) as cooperativas de consumo têm constituído um polo relativamente expressivo;

3) o artesanato é uma das atividades que tem propiciado a formação de pequenas cooperativas;

4) uma das formas mais correntes de organização cooperativa resulta da associação de pequenos produtores independentes;

5) há agora formação de cooperativas a partir de estabelecimentos capitalistas em processo falimentar e que são assumidos pelos trabalhadores.

Como indicamos, nas últimas duas décadas o mundo do trabalho cooperado expandiu-se de uma maneira perceptível. Concomitantemente, este universo também diversificou suas atividades, como por exemplo, um clube de futebol profissional no

⁷ Um setor cooperativo está constituído ou dominado por empresários capitalistas, não configurando, portanto, uma modalidade cooperativa no sentido em que aqui empregamos o termo, ou seja, como atividade cooperada e/ou autogestionária de trabalhadores.

Paraná que recentemente adotou a forma de cooperativa⁸.

Em síntese, ademais do crescimento e da diversificação, cabe ressaltar, pelas possibilidades que entreabre, o seguinte: 1) o objetivo da autogestão parece agora ter sido colocado com uma insistência e uma ênfase que não existiam no cooperativismo *tradicional*; 2) surgem organizações autogeridas que estão preocupadas com a incorporação de tecnologias avançadas em seu trabalho e/ou já as empregam⁹; 3) empresas autogeridas emergem como cooperativas de trabalhadores nos vários setores da produção industrial; e 4) organizações autogeridas instauram-se tendo como ponto de partida contingentes de trabalhadores que se encontravam em regime de assalariamento.

Chame-se a atenção uma vez mais para as cooperativas industriais da ANTEAG e para as cooperativas organizadas nos assentamentos feitos sob a égide do MST¹⁰, as quais além de se constituírem sobre um substrato social popular, o fazem também com a participação de uma ou mais organizações coletivas de massa dos trabalhadores, tais como os sindicatos.

Enfim, nada disto garante que as cooperativas venham a re-inserir-se na sociedade segundo um patamar mais alto de atividades e segundo princípios democráticos de gestão. Em todo caso, trata-se de mudanças que não se deve deixar de anotar.

V. Conclusão

Como bem colocou um pesquisador italiano, quando se aborda o tema da autogestão, existe sempre o perigo de pisar no vazio ou saltar à utopia.

Coube aos *socialistas utópicos* enunciar os elementos constitutivos básicos daquele tipo de organização do trabalho que vimos aqui chamando de autogestão, ou, segundo o termo mais aberto, de *economia social*.

No texto, *Do socialismo utópico ao socialismo científico*, Engels trata os *socialistas utópicos*, em especial Owen, com o maior respeito e reconhecimento. Referindo-se ao trabalho político de Owen diz, numa passagem: “E foi também ele quem criou, como medidas de transição, para que a sociedade pudesse organizar-se de maneira integralmente comunista, [...] as cooperativas de consumo e de produção...”. (Engels, s.d., p. 42)

Entretanto, para Engels a teoria do socialismo desses pensadores era ainda utópica. De fato, Engels considerava-os desbravadores, precursores do *socialismo*

8 “Maringá cria cooperativa para jogar o Estadual; atletas vão ter participação nas rendas, passes e publicidade”. (Clube ... 1977. p.11)

9 O Plano de Atendimento à Saúde da Prefeitura de São Paulo, instaurado em meio a conflitos e polêmicas, faz referência à organização cooperativa de trabalhadores (médicos e demais funcionários da saúde). Naturalmente caberá à investigação judiciosa expressar um melhor ajuizamento sobre a natureza do assunto.

10 A CONCRAB - Confederação das cooperativas de Reforma Agrária do Brasil abriga 61 cooperativas surgidas em assentamentos ligadas ao MST.

científico, do qual ele mesmo foi um dos criadores.

As instituições socialistas propostas por Owen como alternativa à organização capitalista fracassaram. As organizações de tipo autogestionário, como cooperativas e outras, às quais Owen deu a primeira forma, eram vistas pelo *socialismo científico* como acontecimentos parciais e transitórios. De fato, o *socialismo científico* enunciava uma estratégia completamente diferente daquela do *socialismo utópico*. “O modo capitalista de produção - afirma Engels -, ao converter mais e mais em proletários a imensa maioria dos indivíduos de cada país, cria a força que, se não quiser perecer, está obrigada a fazer essa revolução. E, ao forçar cada vez mais a conversão dos grandes meios socializados de produção em propriedade do Estado, já indica por si mesmo o caminho pelo qual deve produzir-se essa revolução. O proletariado toma nas suas mãos o Poder do Estado e começa por converter os meios de produção em propriedade do Estado. Mas, nesse mesmo ato, destrói-se a si próprio como proletariado, destruindo toda a diferença e todo o antagonismo de classe, e com isso o Estado como tal”. (Engels, s.d., p. 72)

Uma teoria em que a tomada revolucionária do Estado era um pressuposto para transformações estruturais da sociedade, não poderia mesmo dar grande importância à criação de organizações econômicas alternativas ainda sob o capitalismo. O fundamental se encontrava no desenvolvimento de organizações coletivas de massa, tais como os sindicatos e os partidos políticos proletários, que seriam capazes de levar a cabo a luta de classes.

As concepções dos *utopistas* dominaram uma boa parte do século XIX. Em 1875, o Programa de Gotha, da social democracia alemã, sob influência dos lassallianos, ainda colocava como um ponto estratégico a criação de cooperativas de produção com a ajuda do Estado. Contudo, nos anos subsequentes, a história parecia favorecer as proposituras do socialismo científico. Não foram as organizações de produção autogestionárias que floresceram, mas sim, as organizações coletivas de luta, como os sindicatos e partidos, que em seu movimento também foram abrindo espaços para valores democráticos no plano dos direitos civis, políticos e sociais. O próprio Owen (apud Engels, s.d.) parece ter se conformado a essa realidade, uma vez que ele mesmo foi um dos grandes organizadores sindicais.

Apesar disso, os ideais autogestionários, não como proposta de criação de organizações econômicas alternativas sob o capitalismo, mas como propositura de organização da vida política e econômica no pós-revolução, penetraram segmentos importantes das massas trabalhadoras e foram ainda importantes pelo menos até o primeiro lustro da década de vinte (soviets na revolução russa, conselhos na Itália e Alemanha, etc.).

O fracasso do soviétismo, já nos primeiros anos da revolução russa, parece significar uma dobradura na trajetória do movimento de conselhos e concomitantes ideais autogestionários. A vitória do stalinismo funcionou como um corolário e, desse momento em diante, o programa conselhistas e autogestionário, exceto pela eclosão de

alguns casos, como na revolução espanhola, permaneceu no refluxo¹¹.

Na passagem dos anos sessenta para os setenta, a crise do modelo de acumulação capitalista, por um lado, e a do *socialismo real*, por outro, que desencadearam grandes movimentações operárias e estudantis, recolocaram o tema da autogestão e emprestaram-lhe um certo vigor. Este se manifestaria em debates renovados, numa certa revivescência dos conselhos¹² e no próprio crescimento da *economia social*.

Mencionem-se brevemente três posturas que apresentam um caráter exemplificador desse debate.

Gorz (1982), por exemplo, considera a autogestão uma ilusão e até um perigo. Para ele - como para Kurz (1982) -, o trabalho como se o concebe hoje é que é o problema. Gorz considera que qualquer alternativa viável à sociedade capitalista encontra-se fora do mundo do trabalho e da classe trabalhadora, pelo menos tal qual o vemos ainda agora.

Para Tomasetta, (s.d.) que se situa na importante tradição revolucionária italiana, a autogestão deve ser um dos esteios da organização social, porém como fenômeno pós-revolucionário. A participação dos trabalhadores na gestão antes da tomada do poder não está descartada, porém, quanto a este ponto, nota-se grande dificuldade em suas formulações, uma vez que é muito protuberante a sua desconfiança para com os perigos inerentes às virtualidades integradoras da participação na empresa capitalista.

Muito instigante é a posição de Lojkin (1990). Para este, a classe operária, que passa por uma verdadeira mutação em decorrência das grandes modificações em curso do capitalismo, continua a ser um sujeito político estratégico que tende agora a reivindicar a autogestão na fábrica e no Estado. Acena, portanto, com a possibilidade de que se constitua um novo movimento autogestionário, que no entanto só terá chance de se concretizar se os trabalhadores não permitirem que a burguesia reconstitua de modo sólido a sua dominação e hegemonia.

Entrementes, e praticamente à margem desse debate, a *economia social* cresce de modo expressivo. Nesse processo, as idéias maximalistas originárias de transformação social não parecem ter tido importância. O móvel freqüente das ações é pragmático e até mesmo prosaico: evitar que trabalhadores atingidos pela reengenharia da reconversão industrial fiquem sem o seu emprego; criar postos de trabalho a partir de novos empreendimentos; viabilizar projetos de extração popular, de baixo nível de capitalização, que de outro modo não teriam chance; congregar pequenos produtores elevando o potencial de seus negócios; prestar serviços relevantes à população valendo-se, para tal, de critérios de organização não capitalísticos; e - o que talvez

11 Gorz (1982) considera que o *conselhismo* foi um fenômeno ligado à presença da camada dos oficiais na indústria. Quando esta camada desapareceu, engolfada pela reestruturação taylorista, o *conselhismo* feneceu.

12 Na Espanha, por exemplo, o movimento de *comisiones obreras* desempenhou um papel muito importante nas lutas que conduziram à liquidação da ditadura franquista, bem como à reestruturação do movimento operário e sindical.

constitua de longe a parte mais rica de conseqüências possíveis -, *democratizar imediatamente as relações de trabalho nas unidades de trabalho.*

Esta postura pragmática tem a virtude, num primeiro momento, de não ser alimentadora de posturas imobilistas. Entretanto, este pragmatismo não tem o condão de fazer com que a autogestão não se coloque questões de maior transcendência: qual a identidade deste setor?; quais as suas possibilidades de desenvolvimento?; as empresas autogeridas têm condições de competir com as empresas capitalistas ou estão fadadas ao insucesso?; a democratização das relações de trabalho poderá consolidar-se e ainda aperfeiçoar-se no futuro ou a reversão a estruturas de poder de tipo dominantes/dominados é apenas uma questão de tempo?

Estas questões e muitas outras não são novas. No passado - assim como ainda hoje - elas ofereceram o substrato para severas objeções à autogestão, as quais, por sua vez, contribuíram para erodir o prestígio das propostas autogestionárias junto às massas trabalhadoras e suas principais organizações. Neste sentido, a pecha de *socialismo utópico* podia ser lida de várias maneiras e não apenas na clave da teoria que preconizava a conquista do Estado através da revolução. Eis algumas das críticas feitas à autogestão e que perpassam tradições políticas tão distintas quanto a dos Webbs e a de Lênin: a autogestão é uma idéia anarquista de origem pequeno-burguesa; as organizações autogeridas, ao preservarem o mercado, contribuem para manter os problemas de realização da produção do capitalismo, enquanto que, concomitantemente, o egoísmo típico da empresa privada é reproduzido pelo egoísmo da empresa privada coletivizada; as organizações autogestionárias não tem capacidade de se reproduzirem num meio capitalista dominante, crescentemente competitivo e hostil; a magnitude da economia autogestionária é dependente dos períodos de transição do capital, expandindo-se com sua crise e voltando à sua periferia quando o mesmo se recompõe; e, para terminar com estes exemplos, a organização autogerida é por si mesma um fenômeno mais ou menos precário e transitório, uma vez que a mesma cedo ou tarde fenecerá ou perderá sua identidade, igualando-se ao capital.

Uma pesquisa realizada na Inglaterra (ver Thomas & Logan, 1982) mostra que uma configuração tão negativa quanto a que acabamos de indicar não corresponde aos resultados obtidos, pois ficou demonstrado que: 1) cooperativas têm sobrevivido à passagem de várias gerações; 2) a produtividade tem sido igual ou até superior à das empresas capitalistas; e 3) cooperativas cujas origens remontam ao século XIX sobreviveram preservando sua identidade. Este é o aspecto positivo levantado pela investigação. O aspecto obscuro é que, como já era de se esperar, o impacto desse modo de organizar o trabalho sobre a sociedade tem sido muito pequeno.

Diante das considerações feitas, gostaríamos de encerrar este artigo enunciando duas questões e uma pequena assertiva.

A atual prosperidade da economia social é ainda uma vez mais um epifenômeno da crise de reestruturação do capitalismo, ou há agora, como pretende Lojkine, (1990) condições objetivas para que a autogestão floresça de modo permanente? Qual o potencial

de desenvolvimento da economia social? Poderá ela avançar sobre os seus atuais limites, certamente muito restritos e problemáticos, chegando um dia a prefigurar concretamente um modo de organizar o trabalho¹³ superior a este que é hegemonicamente posto pelo capitalismo?

Estes problemas, que queremos crer sejam realmente importantes, além de pertinentes, só poderão ser equacionados se forem examinados, investigados e discutidos. Durante muito tempo, entretanto, as forças populares recusaram-se a levar em consideração a questão da economia social, assim como, em geral, a questão da autogestão. Ainda hoje são enormes as dificuldades que têm partidos, sindicatos e outras organizações para, simplesmente, colocarem o assunto em suas agendas de trabalho e um dos motivos para que isto assim seja é que o socialismo científico obscureceu amplamente o *socialismo utópico*.

Se fosse possível aquilatar a propriedade de uma teoria apenas pelos relativos elementos comprobatórios que se encontram na realidade empírica - o que não é o caso - dir-se-ia inicialmente que a teoria revolucionária tal como foi formulada pelo *socialismo científico* estava mais próxima da verdade, uma vez que, nem a autogestão, nem uma economia alternativa poderosa emergiram das entranhas do capitalismo, enquanto que revoluções foram feitas em muitos países, várias outras foram tentadas e novos Estados foram fundados em nome do proletariado e da revolução social.

Contudo, tendo-se chegado a esse ponto, a espetacular derrocada da maior parte dos mesmos, bem como as grandes transformações econômicas e sociais encetadas por aqueles que restaram, opõe uma contra-tendência à justeza dessa primeira visão, sendo esta seguramente uma das razões pelas quais o movimento de massas convive hoje com o refluxo e a perplexidade teórica e programática.

Face a este quadro, o que se poderia dizer? Talvez, ironias à parte, que o *socialismo científico* não era assim tão científico quanto se pretendeu. Enquanto que, por outro lado, não é implausível que se tenham subestimado contribuições que foram apresentadas por outras correntes, como a dos anarquistas, por exemplo, bem como a dos próprios *socialistas utópicos*.

Tudo indica que não se encontra à vista nenhum caminho real para a construção de uma sociedade mais democrática, mais justa, mais igualitária e mais solidária e que é necessário, antes de tudo, manter-se uma posição aberta para o exame e o estudo das mais diversas idéias e possibilidades, pois, como o demonstrou Khun (1975), quando uma teoria deixa de ser produtiva para a continuidade do trabalho científico - o qual, naturalmente, pressupõe um elo de ligação com a realidade -, abre-se uma era de investigação, na qual normalmente, antes de se ver a luz, se acirram as polémicas, as controvérsias e as incertezas.

13 Não simplesmente como processo de trabalho interno à unidade de trabalho, mas como produção + distribuição + circulação + consumo.

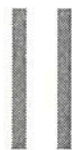
Bibliografia Consultada

- 1 MAIA, I. *Cooperativa e prática democrática*. São Paulo: Cortez, 1985.
- 2 LOUREIRO, M.R. *Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil*. São Paulo: Cortez, 1981.
- 3 FIEURY, M.T.L. *Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil*. São Paulo: Global, 1993.
- 4 RIOS, G.S.L. *O que é cooperativismo*. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- 5 ANTEAG. *Histórico, objetivo e dificuldades*. São Paulo: Anteag, s/d.
- 6 ——— *Experiências internacionais*. São Paulo: Anteag, s/d.
- 7 ——— *Modelo de contrato coletivo*. São Paulo: Anteag, s/d.
- 8 ——— *Como salvar o emprego*. São Paulo: Anteag, s/d.
- 9 ——— *Reestruturação industrial & autogestão*. São Paulo: Anteag, s/d.

Referências Bibliográficas

- CLUBE paranaense lança o socialismo. *Folha de São Paulo*, 22 jan. 1977, Caderno 3, p. 11.
- COLLINS, J.C., PORRAS, J.I. *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- DEFOURNY, J. *Orígenes, contextos y funciones de un tercer gran sector*. In: MONZÓN, J.L., DEFOURNY, J. *Economía social: entre economía capitalista y economía pública*. Valencia: CIRIEC, 1987.
- ENGELS, F. *Do socialismo utópico ao socialismo científico*. São Paulo: Global, s.d.
- GORZ, A. *Adeus ao proletariado: para além do socialismo*. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1982.
- HERNÁNDEZ, U.M. *La dinámica empresarial de las cooperativas*. Publicaciones de Cenro EFOCA, 1992, v. 4.
- KUHN, T.S. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1975.
- KURZ, R. *O colapso da modernização*. São Paulo: Paz e Terra, 1992.
- LOJKINE, J. *A classe operária em mutações*. Belo Horizonte: Oficina de Livros, 1990.
- MONZÓN, J. L., DEFOURNY, J. *Economía social: entre economía capitalista y economía pública*. Valencia: CIRIEC, 1987.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. *Autogestão ao alcance das cooperativas*. s. l. : OCB, s.d.
- RESCATANDO a história e apostando no futuro. *Revista da Adunesp*, n. 1, set. 1996.
- SINGER, P. Os sem-trabalho. *Folha de São Paulo*, 12 fev. 1997, Opinião, p. 3.
- THOMAS, H., LOGAN, C. *Mondragon: an economic analysis*. London: George Allen & Unwin, 1982.
- TOMASETTA, L. *Participación y autogestión*. Buenos Aires: Amorrortu, s. d.

Autogestão: novas
experiências e
velhos problemas



Autogestão de empresas: novas experiências e velhos problemas

Gustavo Luis GUTIERREZ¹

1. A longa história

A idéia da empresa autogerida é praticamente tão velha quanto a própria empresa industrial. São experiências que refletem o conflito tradicional entre capital e trabalho, propondo uma solução tão difícil quanto fundamental no sentido de construir uma sociedade mais justa, igualitária e fraternal.

Quem acompanhou a evolução deste tema nos últimos vinte anos pôde perceber que depois de estar fortemente em evidência no final da década de setenta e início dos anos oitenta, a autogestão foi praticamente esquecida, seja enquanto objeto de pesquisa ou como alternativa organizacional. Hoje ela volta ao cenário em função, basicamente, das experiências denominadas economia social, terceiro setor e cooperativismo de trabalho, que apresentam uma vitalidade impressionante nas economias da Europa Ocidental e Estados Unidos. No Brasil, esta nova geração de empresas autogeridas está representada pela Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG).

A empresa autogerida de hoje surge renovada e obrigada a lidar com questões específicas do momento atual. Ao mesmo tempo, velhos problemas mal resolvidos estão presentes no seu cotidiano. A intenção com este texto é discutir esses velhos problemas à luz das novas condições políticas, tecnológicas e de mercado.

2. Os Velhos Problemas nas Condições Atuais

Propriedade: esta é a primeira questão que sempre se coloca numa experiência de autogestão. O velho debate entre anarquistas e comunistas contrapunha um conceito de propriedade fundamentado no próprio coletivo a outro que aceitava a mediação do Estado. É difícil saber até que ponto este debate é importante hoje em dia. O conceito contemporâneo de propriedade (e de valor) incorpora uma infinidade de atributos complexos e difíceis de quantificar, como marcas e patentes, penetração

¹ Departamento de Sociologia e Política - UNESP - Campus de Marília.

em mercados cativos, adequação a legislações específicas, práticas cartoriais ou oligopolísticas, etc. Em resumo, o que é importante destacar é que empresas convencionais altamente lucrativas podem dispor de pouco capital próprio, ou seja, sua *propriedade* pode estar em grande parte alienada a bancos, investidores profissionais, fornecedores e assim por diante. E, por outro lado, componentes fundamentais de valor podem não estar evidentes.

Isto significa dizer que os membros das experiências de autogestão devem encarar a questão da propriedade com pragmatismo, como algo flexível, que muda com o transcorrer do tempo. Duas coisas, contudo, permanecem fundamentais:

- a) O valor da empresa deve ser distribuído entre os trabalhadores da forma mais simétrica possível.
- b) O fato do membro da empresa autogerida possuir uma parcela da sua propriedade não lhe garante que possa dispor do valor livremente. É preciso constituir regras que preservem a empresa de movimentos bruscos de capital; deve-se prever alguma forma de parcelamento tanto no caso da admissão de novos membros, como no caso de saídas.

Outro ponto sensível em qualquer empresa, e portanto nas empresas autogeridas, é a questão salarial. É correto e legítimo que as pessoas queiram ser melhor remuneradas, no tempo, pelo seu trabalho. As experiências europeias, porém, não indicam que as empresas de autogestão consigam atingir patamares salariais muito acima do mercado. Na prática, percebem-se ganhos mais significativos em termos de garantia no emprego, condições de trabalho, satisfação profissional, tempo livre, etc. O salário médio do mercado é um bom indicador para diminuir conflitos neste campo, deixando a distribuição do excedente para o fim de cada exercício contábil, em função da estratégia de desenvolvimento adotada.

Claro que esta sempre é uma questão difícil, que exigirá a participação do coletivo num processo transparente de discussão, onde sejam avaliadas:

- a) As políticas adotadas no período anterior, seus erros e seus acertos.
- b) Os critérios de investimento para o período seguinte, em função da nova política de mercado a ser implementada.
- c) A retirada de dinheiro para o coletivo de trabalhadores, depois de definidas as reservas e investimentos para o próximo exercício.

Aqui surge, então, outra questão clássica para a autogestão: participação. Participar significa, em termos bem claros, mais trabalho! Tanto no que diz respeito ao cotidiano da produção, quanto nas questões de política administrativa e comercial. E a participação só é possível quando as pessoas estão sinceramente empenhadas nela, num ambiente de segurança e liberdade, confiando uma nas outras. Ou seja, no ambiente característico das experiências autogestionárias.

A especificidade da autogestão, contudo, não impede que sejam aproveitadas idéias originais de participação geradas em empresas tradicionais. Neste sentido, poderiam ser destacados uma enormidade de exemplos organizacionais e de novas

tecnologias que aumentam a autonomia do trabalhador. Isto, obviamente, não cabe nos limites deste texto. Mas sempre é oportuno repetir que as experiências de autogestão precisam estar atentas às novidades no campo da administração de empresas, procurando instrumentalizar e re-direcionar em seu interior toda e qualquer sugestão potencialmente útil.

3. A empresa autogerida

A empresa autogerida é, antes de mais nada, uma empresa. Isto significa dizer que ela deve ser lucrativa, eficiente, atualizada e vocacionada para se expandir no tempo.

Mas ela é, também, autogerida; portanto deve conciliar os objetivos naturais de uma empresa com os aspectos específicos da autogestão. Deve priorizar sempre os seus membros, possibilitando-lhes crescimento intelectual, moral e financeiro, num ambiente de confiança recíproca onde as pessoas não tenham medo de se expor ao participar da construção discursiva da vontade coletiva.

Não existe, é claro, uma receita para a empresa autogerida; mas algumas questões fundamentais podem ser elaboradas.

A incorporação bem sucedida de pessoas em qualquer organização depende de um período de adaptação, durante o qual o novo elemento conhece e adota padrões de comportamento típicos. A administração tradicional, como o taylorismo, o fordismo e a tecnoburocracia ilustram este processo através de uma violência física e, principalmente, psicológica enormes em função das suas intenções manipulativas e exploradoras.

Esta crítica, de resto bastante conhecida, não quer dizer que a adaptação do trabalhador à autogestão não vai requerer esforços pessoais e organizacionais importantes, principalmente nos seguintes aspectos:

- adequação à cultura e história específica do grupo;
- envolvimento total com o trabalho, tanto no sentido técnico da execução de uma tarefa, como na gestão da organização (políticas financeiras, comerciais e administrativas);
- crítica e superação de uma formação autoritária e burocrática inculcada pelo meio social em sentido amplo (familiar, escolar, profissional, político etc).

Este último aspecto, superação da formação autoritária e burocrática, só pode ser bem sucedido porque a realidade que nos cerca é essencialmente contraditória, ou seja, ao mesmo tempo em que se convive com políticas conservadoras e violentas que induzem à infantilização das pessoas, também assistimos experiências progressistas (principalmente no campo da educação, da cultura e da sociabilidade espontânea característica do mundo da vida) que incentivam a participação responsável, o amadurecimento moral e o auto-conhecimento. As empresas autogeridas dependem do resgate e re-conversão interna

deste espaço do social caracterizado por relações igualitárias e de respeito mútuo.

Outro aspecto fundamental, no que se refere ao trabalho cotidiano, é a desmistificação das técnicas de gestão. A essência da administração de empresas, enquanto área de conhecimento sistemático, é um misto de bom senso com informações corretas e atualizadas. Infelizmente, uma aliança perversa entre os que se beneficiam da administração autoritária tradicional, os teóricos das organizações e os mercadores de consultorias, criou um mundo de siglas e nomes misteriosos e impactantes que, em última instância, ilustram idéias simples e acessíveis a qualquer trabalhador que conheça o dia a dia da sua empresa. O primeiro passo, portanto, para a participação autogestionária é apresentar este mundo de *kanbans*, qualidades totais, alavancagens e logísticas mercadológicas de uma forma desmistificada, fazendo o trabalhador perceber que, com um pouco de esforço e informação, pode interferir na administração melhor que muito consultor pago a preço de ouro.

A melhor forma de implantar este processo vai depender de uma reflexão coletiva que leve em conta a especificidade de cada caso, considerando suas características culturais, tecnológicas, de mercado etc. E, neste contexto, a educação sempre será uma questão fundamental, que inevitavelmente terá de estar presente nas empresas autogestionárias.

Esta educação continuada, cuja necessidade é reconhecida hoje até pelas organizações tradicionais, deve voltar-se basicamente para:

- questões gerais e fundamentais de administração;
- reciclagem técnica conforme as funções desempenhadas;
- preparação específica para a autogestão.

Os dois primeiros tópicos podem ser obtidos no mercado com facilidade.

O terceiro, porém, depende da evolução e amadurecimento do debate em questão, que embora antigo e importante no conjunto das lutas dos trabalhadores, ainda parece muito pouco elaborado quando comparado com as estratégias autoritárias e burocráticas de organização do trabalho.

4. O que não leva à autogestão

A autogestão é um processo longo e complexo que articula a sobrevivência no mercado concorrencial com o aperfeiçoamento organizacional e humano. Depende de um aprendizado permanente sobre questões técnicas, administrativas e comerciais específicas do ramo de atividade da empresa, assim como do desenvolvimento de novas formas participativas de tomada coletiva de decisões.

Não há atalhos. E não há técnica participativa que funcione se não existir um compromisso, verdadeiro e profundo, de cada membro com o projeto coletivo.

O espaço da organização é regido por relações estratégicas, onde muitas vezes o indivíduo dissimula suas intenções e interesses, fingindo atitudes que escondem a verdade. Isto tanto acontece ao manipular as pessoas próximas tentando

obter alguma vantagem imediata, como pode ser o resultado de uma situação de fragilidade onde se busca, antes de mais nada, a própria sobrevivência. O primeiro passo, portanto, para o sucesso de uma experiência autogestionária, é distinguir entre o engajamento efetivo do coletivo e um envolvimento formal e aparente. O caminho a ser percorrido, neste segundo caso, é tentar desarmar a generalização de desconfianças, falsidades e articulações estratégicas, colocando as relações humanas num patamar mais saudável, moralmente mais maduro e politicamente mais consciente.

Outro falso atalho é o das eleições internas. O processo de tomada de decisões em grupo depende do amadurecimento das questões através da reflexão, do debate e da busca argumentativa de uma definição consensual da situação e do melhor caminho a seguir. As eleições internas, na grande maioria das vezes, representam exatamente o contrário: um escapismo travestido de democracia para evitar a discussão séria e despojada sobre os assuntos mais importantes. Não que uma consulta censitária, em condições específicas, não possa ser um complemento útil ao processo coletivo de tomada de decisões. Mas não constitui, evidentemente, a essência da autogestão.

Finalmente, outra coisa que não leva ao sucesso é o voluntarismo sem uma postura técnica e profissional. Da mesma forma que não existe autogestão sem um engajamento efetivo, apenas a vontade sincera do grupo não garante nada. É preciso estar atualizado com relação às questões da produção, administrativas e comerciais, buscando implementar qualquer idéia nova que porventura pareça útil para tornar a empresa mais eficiente e apta a sobreviver no mercado. Neste contexto, cabe ao próprio grupo definir seus limites políticos e éticos.

5. A autogestão possível

As experiências de autogestão que hoje presenciamos, a exemplo do já ocorreu no passado, estão limitadas pelas circunstâncias e características do momento atual. Inseridas numa sociedade contraditória, herdeiras de deficiências educacionais seculares e tendo de lidar com comportamentos individuais formados em contextos autoritários, preconceituosos e burocráticos, a organização autogestionária do trabalho aponta para um futuro melhor, mais justo e igualitário, cuja realização não será fácil nem tranqüila.

Isto significa dizer que a autogestão, ontem, hoje e sempre, é a autogestão possível; algo que pode e deve ser melhorado. Neste sentido, as limitações e deficiências devem ser vistas como uma presença constante, que nunca vai ser totalmente resolvida. O aperfeiçoamento, o encaminhamento bem sucedido de questões que agora se apresentam como fundamentais, trará novos desafios e mostrará novos problemas que nem sequer conseguimos imaginar.

A consciência desta caminhada não nos impede, contudo, de perceber que

as experiências atuais de autogestão se mostram muito mais maduras, pragmáticas e aptas à sobrevivência do que há pouco tempo atrás. O que permite concluir que, embora o futuro das empresas autogeridas não pareça fácil, ele é hoje muito mais promissor do que num passado recente.

Referências Bibliográficas

- Da produção da década de setenta, pelo menos dois textos devem ser destacados
- BOURDET, Y., GUILLERM, A. *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- MANDEL, E. *Control obrero, consejos obreros: autogestión*. México: Era, 1974.
- Mais recentemente, surgiu um texto interessante sobre a experiência búlgara, porém difícil de encontrar
- PETKOV, K., THIRKEL, J. *La organización del trabajo por brigadas en Bulgaria*. Sofia: Instituto J. Dimitrov, 1988. Entre os autores brasileiros, é preciso destacar as contribuições de Maurício Tragtemberg e Fernando C. Prestes Motta. Eu mesmo tenho publicado artigos sobre o tema, em revistas de circulação acadêmica. Atualmente, acredito que a contribuição mais interessante está na obra do autor alemão Jurgen Habermas, e da sua leitura de Piaget e Kohlberg: algumas destas questões compõem um livro meu:
- GUTIERREZ, C. L. *Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark (no prelo).

Autogestão: sua atualidade, suas dificuldades

Luci Helena Silva MARTINS¹

A questão da autogestão insere-se numa tradição intelectual que, pode-se dizer, remonta a Descartes, Kant e Rousseau na medida em que estes pensadores valorizam conceitos que informam a nossa modernidade, dentre eles, os de subjetividade e vontades autônomas.

Vale lembrar que os séculos XVIII e XIX foram determinantes no que se refere à composição do ideário político da modernidade. A Revolução Francesa e a Declaração dos Direitos do Homem foram, de certa forma, responsáveis por inserir na pauta das reivindicações conceitos como a liberdade e igualdade entre os homens. De acordo com Bobbio, a partir da “Revolução Francesa, entrou preponderantemente na imaginação dos homens a idéia de um evento político extraordinário que, rompendo a continuidade do curso histórico, assinala o fim último de uma época, e o princípio de outra.” (Bobbio, 1992, p. 134) E é singular o fato de Kant, *o grande filósofo da época* ter percebido na Revolução “o evento extraordinário, o *signun prognosticum*, de onde extraiu o seu presságio sobre o futuro da humanidade.” (Bobbio, 1992, p. 134)

A leitura de Norberto Bobbio caminha por balizar as nossas próprias análises face à autogestão. Bobbio percebe que a história vai estar sempre tramitando entre a realidade do “símbolo” e “a realidade dos eventos gradativamente examinados por historiadores cada vez mais exigentes.” O autor enfatiza que a força do símbolo, e é precisamente isso que nos interessa, “é não desaparecer com o passar dos anos.” (Bobbio, 1992, p. 113) Para ele, é esta força que faz com que, nos nossos dias, a Revolução seja ainda objeto de comemoração e análise².

A Revolução Francesa foi, assim, “exaltada e execrada, julgada ora como uma obra divina ora como uma obra diabólica, [...] justificada porque, apesar da a

1 Aluna do curso de pós graduação (Mestrado) em Serviço Social. Unesp Franca. Bolsista da FAPESP.

2 Tocqueville foi o primeiro grande pensador a refutar a imagem que a Revolução tivera de si mesmo. Ao mesmo tempo, Tocqueville enalteceu o seu significado histórico. Nas suas palavras. “O tempo em que foi concebida a Declaração foi o tempo juvenil de entusiasmo, de orgulho, de paixões generosas e sinceras, tempo do qual, apesar de todos os erros, os homens iriam conservar eterna memória e que, por muito tempo ainda, perturbará o sono dos que querem subjugar ou corromper os homens.” (Tocqueville apud Bobbio, 1992, p. 129)

violência que a acompanhou teria transformado profundamente a sociedade européia; não justificada porque um fim, mesmo um bom, não santifica todos os meios, ou pior ainda, porque o próprio fim não era bom, ou finalmente, porque o fim teria sido bom, mas não alcançado. Mas, qualquer que seja o juízo sobre aqueles eventos, a Declaração dos Direitos continua a ser marco fundamental.”(Bobbio, 1992, p.128)

A Declaração dos Direitos de 1789 foi, todavia, criticada pelos conservadores, saudosos do Antigo Regime (o que já se podia esperar. Recebeu também mais estranhamente a crítica de democratas de primeira linha, em particular a de Marx. O autor do *Manifesto Comunista*, vê no discurso aparentemente emancipador e universal dos Direitos Humanos a introdução dos direitos particulares de uma classe sobre a propriedade. Pretendendo situar-se no campo axiológico da democracia e da esquerda, Claude Lefort, (1987) em conhecido artigo sobre os direitos do homem, argumenta que Marx, teria permanecido cego diante da importância daquele evento e contribuído em muito para a confusão que ainda hoje impera, principalmente quanto à questão do indivíduo³.

Nas palavras de Bobbio, “Se se elimina uma concepção individualista da sociedade, não se pode mais justificar a democracia [...] na democracia, os indivíduos, todos os indivíduos, detêm uma parte da soberania. [...] Tenho dito freqüentemente que, quando nos referimos a uma democracia, seria mais correto falar de soberania dos cidadãos e não de soberania popular. ‘Povo’ é um conceito ambíguo, do qual se serviram também todas as ditaduras modernas. É uma abstração por vezes enganosa: não fica claro que parcela dos indivíduos que vivem num território é compreendida pelo termo povo. As decisões coletivas não são tomadas pelo povo, mas pelos indivíduos, muitos ou poucos, que o compõem. Numa democracia, quem toma as decisões coletivas, direta ou indiretamente, são sempre e apenas indivíduos singulares, no momento em que depositaram seu voto na urna. Isso pode soar mal para quem só consegue pensar a sociedade como um organismo; mas, quer isso agrade ou não, a sociedade democrática não é um corpo orgânico, mas uma soma de indivíduos” (Bobbio, 1992, p. 101-2). Também a liberdade e igualdade, se podem pecar pela abstração ou ser utilizadas demagogicamente, constituem valores determinantes que conformam as utopias, impulsionam reivindicações e impelem os homens a lutar por algo melhor.

A autogestão, ao nosso ver, estará também tramitando entre a realidade do “símbolo” e “a realidade dos eventos gradativamente examinados por historiadores cada vez mais exigentes” (Bobbio, 1992, p. 113). Ela funciona como um mito, uma idéia força, que impulsiona a ação e contribui, inserida numa tradição secular, para

3 Não é pertinente explicitar, nessa pesquisa, as causas dessa inversão de valores. Para isso os argumentos de Bobbio (1992) e Lefort (1987). Vale citar no entanto que a liberdade e igualdade saíram fortalecidas a partir do Estado Moderno “[...] primeiro liberal, no qual os indivíduos que reivindicam o poder liberal são apenas uma parte da sociedade; depois democrático, no qual são potencialmente todos a fazer tal reivindicação; e, finalmente, social, no qual os indivíduos, todos transformados em soberanos sem distinções de classe, reivindicam - além dos direitos de liberdade - também dos direitos sociais, que são igualmente direitos do indivíduo.” (Bobbio, 1992, p.101)

própria realização de eventos históricos: nesse sentido a autogestão compreende a liberdade no lugar do trabalho; ela igualiza os trabalhadores em sua função de trabalhadores. Ela socializa a democracia como queria Marx; ela é o caminho para abolir o que ele denominava a *ilusão da política*.

O conceito de idéia força não é muito observado nos nossos dias. Ainda assim, só essa abordagem permite-nos referir à importância da noção e da palavra *autogestão* para a própria conformação de eventos históricos, misto de ações efetivas e práticas discursivas. Ao que se sabe, George Sorel foi o primeiro a formular o conceito de *idéia força* ao utilizá-lo na análise dos eventos do seu tempo. A noção está implícita no que ele denominou de *teoria dos mitos*. Sorel (1946) demonstra, no clássico *Reflexions sur la violence*, que através do mito, do sentimento, da utopia, é possível se ter uma idéia mais exata das forças reais que fazem agir os homens. De modo geral, segundo a definição de Sorel, os mitos impelem as pessoas a se organizarem em determinadas práticas. Por seu caráter simbólico, podem ser também força que mobiliza e possibilita ações. Podem ainda ser altamente subversivos⁴, "porque permitem o apelo a um conjunto de imagens, capazes de evocar, *em bloco e somente pela intuição* antes de qualquer análise racional, a massa de sentimentos ..."⁵ que correspondem aos anseios das pessoas e possibilitam-nas lutar contra práticas sensivelmente consideradas repressoras. (Sorel, 1946, p. 173, grifo do autor)

Sorel, (1946) a princípio, acredita nos valores simbólicos, já que só eles possibilitam motivar lutas coletivas e revolucionárias. Ele alerta para o perigo de se utilizar da força da palavra e da falta de clareza dos argumentos, para muitas vezes iludir consciências ingênuas, *massas* despreparadas que se deixam envolver por argumentos falaciosos e pelo arsenal de representações que os mitos desencadeiam. Estranhamente - ele diz - é neste mundo de representações que se encontra, também, a força do mito.

Os estudos de Sorel refletem sobre os impulsos que levam ao agir; para ele a ação, é criada pela "esperança ou a crença, o amor ou o ódio, os desejos, as paixões, os impulsos do egoísmo, do moi." (conforme Newman apud Sorel, 1946, p. 45) A simples concordância, o assentimento, não seria, por si mesmo, totalmente eficaz para determinar as ações. Seriam necessárias, antes, essas forças motrizes. Tocqueville nesse mesmo sentido falará de "entusiasmo, orgulho, paixões generosas e sinceras". Kant, por sua vez, falará de "entusiasmo", ou "ideal puramente moral". (Bobbio, 1992, p. 86)

Importa, assim, medir os efeitos do poder simbólico da autogestão, idéia-

4 Utilizamos o termo *subversivo*, cujo significado, pensamos, pode sugerir práticas multidimensionais. Questionar, indagar, dialogar, são práticas, ao nosso ver, subversivas embora não necessariamente revolucionárias, no sentido compreendido por Sorel.

5 Neste momento, Sorel (1946) avalia que o mito da greve geral foi utilizado pelo sindicalismo para conquistar as massas. Segundo ele: "il faut faire appel à des ensembles d'images capables d'évoquer, en bloco et par la seule intuition, avant toute analyse réfléchié, la masse de sentiments [...] qui correspondent par le socialisme contre la société moderne."

força capaz de mobilizar consciências e possibilitar eventos. Ao mesmo tempo é importante considerar o fato de que a autogestão não se resume ao mito. Tem, é verdade, aspectos que ainda hoje funcionam como idéia-força e recorrem à tradição. Podemos observá-los no fato de que os eventos de natureza autogestionária não são, grosso modo, frutos de iniciativa individual e, caso o sejam, em determinados e variados momentos há o apelo para a força coletiva sem a qual os eventos estariam fadados a *não-ser* ou a *não-prevalecer*. Em ambos os casos, seja para garantir-lhes a origem ou a permanência, os eventos que se propõem autogestionários, clamam pelo coletivo e com isso podem apontar para práticas mais democráticas e igualitárias⁶.

Pierre Rosanvallon, autor do clássico *L'age de l'autogestion*, alerta para a tendência de se considerar a autogestão como restrita ao mito ou ao mundo das idéias. Tal concepção impossibilita o avanço das práticas autogestionárias. Para este autor a autogestão não teria interesse se não fosse mais que uma utopia ou um mito no sentido de Sorel (Rosanvallon, 1979, p. 18). Se assim fosse, ela converter-se-ia em mais um instrumento de alienação política, na medida em que é possível usufruir de todo o seu potencial aglutinador, sem no entanto devolver aos agentes aquilo que lhe é tomado; ou seja é possível que o coletivo permaneça impossibilitado de participar dos processos de decisão ao mesmo tempo em que exige-se dele um envolvimento próprio da prática autogestionária.

De qualquer forma, considerar o papel das idéias, dos mitos, das utopias, é apenas outra maneira de dizer que separar de um lado, idéias, palavras e conceitos e, de outro lado, práticas efetivas nos parece hoje epistemologicamente impossível. Nesse sentido, a importância de autores como Weber (s/d), Austin (1970), Lefort (1987, 1991) e Arendt (1992) que dentre outros, consideram que o pensar, a força histórica das idéias, a palavra performativa, o mito, fortalecem as práticas, impulsionando e revitalizando eventos.

Em termos recentes, é sabido que os anos 1990 apresentam-se especificamente marcados pela globalização, “um vasto processo histórico-social, econômico, político e cultural” (Ianni, 1992, p. 25) que perpassa todas as instâncias da vida e que somado à hegemonia dos discursos e práticas neoliberais configuram o perfil da década⁷.

6 Existe uma discussão acerca de que os grandes eventos históricos denominados autogestionários, dentre eles a autogestão iugoslava (cujo apogeu deu-se entre os anos de 1960-1966 (não se trataram, de fato, de autogestão. Alguns autores denunciam, no caso da Iugoslávia, “a presença de uma burocracia autogestionária, diferente da burocracia de Estado.” nascida “do caráter pouco democrático das instituições autogeridas e da passividade das massas à respeito da autogestão” (Guillerm & Bourdet, 1976, p. 137). Esta discussão permeou todo o debate da década de 1970 e importa-nos no seguinte sentido: por um lado, ela demonstra que o simples apelo à palavra autogestão não confere às práticas assim denominadas o caráter autogestionário. Por outro lado, confirma-nos que a idéia da autogestão funciona como o “horizonte imaginário” destes autores (e por que não dizer dos agentes que vivenciaram o processo da Iugoslávia); horizonte este “jamais alcançado por definição, mas constantemente invocado como uma denúncia da dita sociedade.” (Furet, 1995, p. 21) Ao nosso ver, acontecimentos como a autogestão iugoslava, maio de 68, a experiência de Lip, em Besançon, dentre outros, configuraram-se eles de uma tradição “alimentada pela paixão da igualdade, por definição insatisfeita.” (Furet, 1995, p. 23)

Se considerássemos apenas os argumentos neoliberais, seríamos facilmente levados a crer que a autogestão perdeu o sentido nos anos 90. Afinal, evidencia-se hoje um tempo onde, aparentemente, não existem vontades políticas, não existem opções. Tudo delinea-se como se estivesse determinado por forças inquestionáveis. Evidencia-se, claramente, uma época de recuo da política (Heller, 1982) onde o moderno é o mercado, a produtividade, a integração, a negociação, o acordo, a conciliação, a inserção. (Antunes, 1995, p.149) Esse universo possibilita argumentos que negam a possibilidade da autogestão e o seu sentido para os nossos dias.

Felizmente, nestes momentos, podemos contar com a sutileza de argumentos que afirmam precisamente que “O sentido da história está [...] em concebê-la como mais do que um mero processo de evolução interna. A história se alimenta de necessidades internas (mecanismos de crescimento, determinismos estruturais) e de mecanismos que são por sua vez, produto de antagonismos internos (antagonismos sociais, contradições físicas) e do imaginário coletivo.” (Rosanvallon, 1979, p. 97) O que nos permite considerar que, nas confluências ideológicas atuais, nada autoriza dizer que a noção de autonomia esteja perdendo terreno em qualquer aspecto da vida social: movimentos feministas, de minorias étnicas, sexuais e étnicas propugnam todos por um autocontrole ampliado de suas vidas, corpos e mundos. Mesmo os fenômenos da fábrica, cujos elementos opressores e alienantes a tradição bibliográfica ilustrou a contento, apelam para subjetividades autônomas ao exigir dos trabalhadores responsabilidade e empenho no ofício. E, no mundo do trabalho, pela primeira na história, participamos de uma discussão acerca das possibilidades reais de distribuição dos lucros e maior autonomia no trabalho⁸.

De toda forma, as condições de possibilidade dos processos de autogestão parecem estar presentes na representação comum de todas as camadas sociais. A autogestão permanece como idéia-mito alimentada pela noção de igualdade que permeia nosso universo. Há, nos nossos dias, um mundo comum de representações baseado na crença de que as pessoas *podem* mais e se expressam melhor a si mesmas quando estão motivadas e interessadas, quando estão na origem do que fazem, quando se apossam de um projeto, quando enfim se tornam autônomas. Existe hoje um fundo de representação democrática de que subjetividades livres remetem à verdadeira humanidade, o que permite-nos afirmar que a noção da autogestão configura-se uma importante componente da nossa modernidade, ao ponto de influir tanto nas questões relativas ao mundo do trabalho (isto é claro quando se apela para a qualidade do serviço e responsabilidade do trabalhador) quanto, de maneira mais ampla, naquelas relativas à organização geral da vida social⁹.

Vale lembrar que a complexidade do contexto atual comporta experiências

7 Sobre o neoliberalismo ver dentre outro Harvey (1993). Anderson (1995). Santos (1995).

8 Essas transformações no mundo do trabalho, inseridas basicamente a partir da internacionalização da economia e da consequente exigência de maior qualidade e produtividade, não são vistas de modo unânime pelos pesquisadores. Ver para isso Antunes (1995). Lojkin (1990, 1990a) e Humphrey (1994).

com teor alternativo ao mesmo tempo que polêmico. Existem a experiência das ONGs, as escolas cooperativas ou autogeridas de pais de alunos, os movimentos ecológicos, das diferenças, das minorias, enfim o cenário atual comporta movimentos alternativos que transitam entre o público e o privado e exigem, cada vez mais, a participação da sociedade civil e do Estado. Existem alternativas, no âmbito das possibilidades históricas, que poderão ou não conformar-se enquanto espaço de conquistas sociais.

No Brasil, nos anos 1990, tem havido uma irrupção de eventos denominadas autogestionários. Pautados pela similitude entre os atores, a forma de organização e o contexto econômico-político em que são gerados, estes eventos parecem inserir-se na luta pelo trabalho, por aqueles que querem manter seu emprego. A Central Única dos Trabalhadores (CUT) já promoveu vários encontros relacionados à temática¹⁰ que, diga-se de passagem vincula-se a uma estratégia mais ampla de combate ao desemprego.

Em fevereiro de 1994 foi fundada a Anteag (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária) cuja finalidade é organizar, reunir, assessorar as empresas de autogestão. Segundo depoimento à Folha de S. Paulo, "A autogestão (gerência de uma empresa pelos trabalhadores, que se faz representar por uma direção e por um conselho de gestão) tem sido usada como alternativa de sobrevivência. Alguns sindicatos de trabalhadores passaram a entender a crise de perto e, em vez de greves, ficaram com a crise e com a empresa. A afirmação é de Aparecido de Faria, diretor técnico da Anteag [...] criada em fevereiro ...". (Autogestão ..., 1995, p. 2-3)

Ao nosso ver, ainda que estes eventos ocorram em uma conjuntura especificamente marcada pela crise e pelo aumento considerável do desemprego, ainda assim, existe algo de subversivo no fato de ex-empregados gerirem empresas. Há vinte anos no Brasil isso seria impensável. De toda forma, enxergar nesses eventos somente seu caráter pragmático impede de conferir-lhes sua dimensão política. Agnes Heller mostra-nos por exemplo que durante "as crises econômicas [...] não se deve perder a consciência de que as causas da crise [...] não são exclusivamente econômicas,

9 O que não impede de pensar que os princípios ligados à autonomia e democracia possam ser utilizados, pelos agentes, para fins diferentes daqueles propostos pela tradição democrática. Nesta direção temos a observação de Boaventura Souza Santos, para o qual. "Hoje o princípio do mercado faz apelo ao princípio da comunidade e às idéias que ele envolve, como por exemplo, as de participação, solidariedade e autogoverno, para obter a sua cumplicidade ideológica na transferência dos serviços estatais para o setor privado." (Santos, 1995) José Paulo Netto também afirmará que "As corporações transnacionais, o grande capital, implementam a erosão das regulações estatais visando claramente a liquidação de direitos sociais, ao assalto ao patrimônio e ao fundo público, com a 'desregulação' sendo apresentada como 'modernização' que valoriza a 'sociedade civil', liberando-a da tutela do Estado protetor - e há lugar, nessa constituição ideológica, para a defesa da 'liberdade', da 'cidadania' e da 'democracia' ". (Netto, 1996, p. 100-1).

10 Foi o caso, por exemplo, do Encontro Nacional de Empresas de Autogestão, ocorrido em São Paulo, no dia 24 abr. 1994, sob a organização da CUT-SP. Outro evento foi o seminário Autogestão: a Realização de um Sonho, ocorrido em Porto Alegre (RS), entre os dias 09 a 11 dez. 1994, que obteve o apoio da CUT (RS).

mas são também sociais. [Sendo assim] Não há contradição em desenvolver movimentos voltados para a transformação das formas de vida, se eles fazem parte de um processo social mais geral.” (Heller, 1982, p.178)

Ao nosso ver, as novas tentativas que se propõem autogestionárias têm o mérito de romper o “automatismo” da história, ao inserir uma brecha no sistema e renovar as condições de sua evolução. (Rosanvallon, 1979, p. 96) Para Rosanvallon, “acontecimento é inseparável de um desejo e do imaginário social, pois não existe em si, como uma coisa. Um acontecimento não existe se não é conhecido e reconhecido como produtor possível de efeitos, quer dizer, se não é interpretado por um desejo e uma vontade”. (Rosanvallon, 1979, p 96)

Em termos práticos efetivos, estes eventos deveriam ter em conta as dificuldades encontradas pelas experiências autogestionárias do passado para, desta forma, avançar em suas conquistas. Nas questões relativas principalmente ao mundo do trabalho é necessário precaver-se contra a “ficção comunística” de um interesse único, isto é, contra a suposição da “existência de um único interesse da sociedade como um todo, com o qual ‘uma mão invisível’ guia o comportamento dos homens e produz a harmonia de seus interesses conflitantes”. (Arendt, 1992, p. 53) Essa hipótese fictícia contribui para que a noção de autogestão se converta, neste caso, em mais um “instrumento de alienação política” no sentido dado por Rosanvallon. (1979, p. 18) Não deixemos, pois, que estas experiências naveguem ao léu.

De acordo com Rosanvallon, (1979, p. 26) o maior desafio das práticas que se propõem autogestionárias estaria na superação de obstáculos como “sonhar com Rousseau e governar com Maquiavel”. Recusando-se a preestabelecer modelos, Rosanvallon (1979, p. 85) defende o “direito à experimentação coletiva de formas de trabalho e de vida”, pois isso realiza a liberdade, possibilita criar, contribui para a democratização das relações sociais. E ao Estado caberia a garantia e a organização do direito à experimentação social e não a fixação de normas ou esquemas a serem aplicados. Para nosso autor, algumas questões-problemas vêm condicionando o avanço da prática autogestionária: há o destaque para o problema da publicidade e da autoridade do poder, o problema da competência e da hierarquia; da direção e dos dirigentes; o problema da dimensão da experiência, e o problema dos lugares do poder. (Rosanvallon, 1979, p. 73-83)

Dentre aqueles problemas que determinam, para Rosanvallon, as condições políticas da autogestão, é perceptível a recorrência à questão do poder. Esse autor dirá que a nossa sociedade está constituída sobre bases hierárquicas e se apoia “na ideologia da competência”. (Rosanvallon, 1979, p. 75) As decisões estão deveras centralizadas e decidem aqueles que sabem. Impera a tecnocracia, o poder distribuído entre aqueles que tem saber. Para Rosanvallon “essa ideologia se baseia, na realidade, sobre uma importante confusão que não é fortuita, entre o saber e a decisão. O competente reclama o direito à decisão porque sabe.” (Rosanvallon, 1979, p. 75) O autor alerta que o saber e a decisão não podem assimilar-se totalmente: “pode-se

'saber' perfeitamente como funciona uma central nuclear e no entanto não estar qualificado para decidir se se deve empreender ou não o desenvolvimento da energia nuclear." (p. 75) Diante disso a necessidade de romper essa relação saber/decisão posto que a hierarquia da informação reproduz a hierarquia do poder. Só a democratização nas informações e nas decisões, *na empresa ou na cidade*, poderá permitir superar problemas intrínsecos ao processo autogestionário.

Consideremos ainda que os feitos históricos não se mantêm no curso da história só pelo fato de terem sido iniciados. Celso Lafer na apresentação que faz da edição brasileira da obra de Arendt¹¹ (1992, p. 20), avalia que para esta autora a ação difere do fazer justamente porque contém em si um elemento de continuidade. É necessário portanto alimentar as consciências, avançar nas práticas, pensar os acontecimentos, enfim não permitir que estes estejam fadados a ser inseridos novamente no automatismo da história que, tal como nos processos de decomposição da matéria orgânica, tem o caráter de degenerar os feitos históricos, deixando prevalecer o desastre e o fracasso.

11 Para Arendt (1992, p. 219) "Uma vez que processos históricos e artificiais tenham se tornado automáticos, não são menos destruidores que os processos vitais naturais que dirigem nosso organismo e que em seus próprios parâmetros, isto é biologicamente, conduzem do ser para o não-ser, do nascimento para a morte."

Referências Bibliográficas

- ANDERSON, P. Historiador faz balanço do neoliberalismo. *O Estado de S. Paulo*, 20 maio 1995. Caderno Cultura, p. 1 - 2.
- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho*. Campinas: Ed. da Unicamp, 1995.
- ARENDT, H. *Entre o passado e o futuro*. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1992.
- AUSTIN, J. L. *Quand dire, c'est faire*. Paris: Seuil, 1970.
- AUTOGESTÃO de empresas ganha força, diz associação. *Folha de S. Paulo*, 29 maio 1995. Caderno Negócios, p. 2-5.
- BOBBIO, N. et. al. *A era dos direitos*. Rio de Janeiro: Campos, 1992.
- FURET, F. *O passado de uma ilusão: ensaios sobre a idéia comunista no século XX*. Trad. R. L. Ferreira. São Paulo: Siciliano, 1995.
- GUILLERM A., BOURDET, Y. *Autogestão, uma mudança radical*. Trad. H. Pólvora. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

- HARVEY, D. *A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 1993.
- HELLER, A. *Para mudar a vida: felicidade, liberdade e democracia*. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- HUMPHREY, J. Os impactos das técnicas japonesas de administração na indústria brasileira. *Novos Estudos Cebrap*, n. 38, p. 148-67, mar. 1994.
- IANNI, O. *A sociedade global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1992.
- LEFORT, C. Direitos do homem e política. In: *A invenção democrática: os limites do totalitarismo*. São Paulo: Brasiliense, 1987, p. 37-69.
- . *Pensando o político: ensaios sobre democracia, revolução, liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.
- LOJKINE, J. *A classe operária em mutação*. Trad. J. P. Netto. Belo Horizonte: Oficina dos Livros, 1990.
- . Novas políticas de integração patronal ou premissas autogestionárias? In: SOARES, R. M. S. de M. Org. *Gestão da empresa, automação e competitividade: novos padrões de organização e de relações de trabalho*. Brasília: IPEA/ IPLAN, 1990a.
- NETTO, J. P. Transformações societárias e serviço social: notas para uma análise prospectiva da profissão no Brasil. *Revista Serviço Social e Sociedade*. v. 17, n. 50, p. 87-132, 1996.
- ROSANVALLON, P. *La autogestión*. Caracas: Editorial Fundamentos, 1979.
- SANTOS, B. S. *Pelas mãos de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. São Paulo: Cortez, 1995.
- SOREL, G. *Réflexions sur la violence*. 10. ed. Paris: Librairie Marcel Rivière, 1946. (1. ed. 1906)
- WEBER, M. *Sobre a teoria das ciências sociais*. Lisboa: Editorial Presença, s/d.

Educação formal, educação política e empresa autogerida

Marilena NAKANO¹

Em nome da ANTEAG e como educadora que acompanha atentamente a situação que as universidades públicas vivem nos dias de hoje, gostaria de agradecer o convite e parabenizar a UNESP de Marília pela realização deste simpósio. Acho necessário e importante dar sentido a esta minha manifestação, pois ela não é um simples ato formal de agradecimento e de saudação, pois neste momento tem sido cobrado das universidades públicas o estabelecimento de relação com as empresas, não com o sentido primeiro da cooperação, da troca, mas principalmente como uma das formas de captação de recursos, para resolver problemas de manutenção das universidades. Com este simpósio a UNESP se, por um lado, pode estar buscando solução para seus problemas internos de manutenção, por outro, inverte o tom da discussão e coloca no centro do debate a questão democrática, através da introdução da temática da participação e autogestão. Eu espero que ações como esta se frutifiquem e permitam à UNESP e às empresas autogestionárias e cogestionárias avançarem no campo democrático, onde os indivíduos sejam o centro das preocupações.

Relativo ao tema desta mesa: Educação formal, educação política e empresa autogerida é preciso afirmar que educação formal, educação política e as questões de gestão não estão separadas. Entretanto, vou abordar a educação formal e a educação política primeiro, enquanto sistemas distintos, e vou juntá-los novamente através da temática da autogestão.

Inicialmente, a educação formal no nosso país está imersa numa crise profunda: crise financeira, crise de gestão, problemas sérios de formação de seus quadros, insatisfação generalizada por parte daqueles que estão no interior das escolas e, o que é pior de tudo, falta de alternativas. As soluções que estão sendo encaminhadas por diferentes esferas do Estado evidenciam uma preocupação com a administração de coisas e não a existência de uma ação voltada para os interesses e necessidades dos sujeitos que estão no interior das escolas. Não há qualquer sinal

¹ Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária - ANTEAG e Fundação Santo André.

de alteração do sistema de educação formal que sinalize a busca de uma saída mais democrática.

Além disso, como se não bastasse, há outros obstáculos a serem superados para que possamos construir uma educação mais democrática em nosso país; trata-se da existência de um estado de espírito marcado pela falta de esperança. Vemos sem rumo, sem horizonte, não temos sido capazes de formular uma utopia, um sonho, que nos dê um certo grau de unidade e que nos mova. Enfim, além das questões objetivas, a nossa subjetividade também está atingida.

Para o nosso Presidente, esta é uma visão catastrofista. Eu ousaria desafiá-lo me opondo a ele, como educadora, como mãe de filhos que estudam na rede pública do Estado de São Paulo, afirmando que esta é uma visão realista. Só não consegue vê-la quem está distante da escola pública e/ou quem, por outras razões, não deseja que estes problemas venham à tona, porque a sua intenção política é outra.

Ao indicar a existência desse quadro não quero deixar de citar que há tentativas, aqui e acolá, no âmbito municipal, que mereceriam ser conhecidas, divulgadas, pois nelas podem estar sendo gestadas alternativas que poderão generalizar-se mais adiante, experiências que têm nos sujeitos o seu centro, desde a definição de como são gastos os recursos do orçamento, até a possibilidade de participação na definição da proposta pedagógica, por parte dos diferentes atores envolvidos em torno da educação. Mas, este não é o nosso foco hoje.

Relativo à educação política, é importante dizer que toda e qualquer proposta de educação contém dentro dela uma determinada posição política. Mas, não são todos os atores e instituições que explicitam suas posições ao tratarem da educação formal. Aqueles que tradicionalmente o fazem, por conta inclusive de seu papel, a exemplo de partidos políticos, sindicatos e algumas ONGs, têm-se deparado com inúmeras dificuldades para a realização do seu papel: uma delas, a de formular propostas capazes de sensibilizar as pessoas (mesmo que sejam capazes de proposição); a outra, a de aglutinar pessoas, especificamente para uma chamada educação política; por último, sair do campo da retórica e partir para a ação, porque política implica agir e estamos dominados pelo imobilismo. Ousaria ir mais fundo dizendo que mais do que uma crise de um sistema de educação política, estão em crise sindicatos e partidos, enquanto instituições.

Diante deste quadro poderíamos dizer que chegamos ao fundo do poço, que não há saída. Mas, felizmente, diria que há coisas acontecendo, elas ainda são invisíveis ao nosso olhar porque não estão claramente delineadas, não estão formalizadas, mas nem por isso não existem. É preciso de nossa parte, enquanto educadores, um outro olhar, de tal forma que possamos apreendê-las como fenômenos importantes, pois podem ser sinalizações importantes de alternativas mais democráticas para a educação formal e política e, em última instância, para a construção de uma sociedade mais fraterna e solidária.

Dentre esses fenômenos estão as empresas autogestionárias. Mais do que ver nelas empresas viáveis porque capazes de se manterem no mercado, é preciso perceber que elas trazem, concretamente, a capacidade e a ousadia de trabalhadores em assumirem a direção coletiva de uma fábrica, agora uma fábrica sem patrão. Através destas experiências, os trabalhadores não só enfrentam a questão primeira do desemprego, como têm que enfrentar questões que exigem de cada um o estabelecimento de laços de solidariedade e cooperação, para que um auto-governo se instale, para que o poder possa ser partilhado e compartilhado, para que as figuras centrais da empresa possam ser eles próprios.

Com isso, esses trabalhadores dão passos importantes, neste momento, de maneira marginal ao Estado, aos Sindicatos e aos Partidos, mesmo que com eles mantenham relações; muito mais através da própria ação do que pela elaboração de uma doutrina; com imensas possibilidades de retomada de um projeto com sentido humanístico, com a presença de uma ética fundada no sujeito autônomo e no pluralismo associativo. Evidente que não é possível ter sobre eles uma visão idílica, pois trazem uma cultura predominantemente individualista, centrada numa preocupação com o emprego e o salário e não no trabalho como fonte de criação e realização humana. Além disso, têm que se relacionar com um mercado que, em função de como é construído, carrega a imagem de instância separada do social.

Mas, mesmo com todas essas questões culturais e as questões que o mercado impõe, neste momento, nada foi suficientemente forte a ponto de impedir os trabalhadores de desencadear suas próprias ações e de assumirem o desafio de gerir a própria fábrica.

Neste contexto, vai ficando cada vez mais clara a necessidade de uma educação, formal e política, porque elas não se separam. Ainda é tudo muito difuso, porém é inegável a recusa desses trabalhadores de viverem de maneira passiva aquilo que lhes é imposto. Aí pode estar a chave da subversão, a porta de entrada de um novo tipo de educação, formal e política, o exercício da democracia direta, numa sociedade em que a tecnologia, os mecanismos de controle e os sistemas de informação se sofisticam e penetram cada vez mais a vida de cada um de nós. Os trabalhadores das empresas de autogestão têm sido capazes de buscar e de exercitar aquilo que chamamos de democracia direta, abandonando a perspectiva de administrar as coisas e caminhando para uma gestão voltada para o sujeito que age.

Agora podemos chegar aos eixos que poderão nortear um projeto de educação formal e política dos trabalhadores das empresas autogestionárias:

1. Uma idéia básica e central, referente à autogestão - a da *fábrica sem patrão*

Este eixo vai muito além da mera questão da modernização ou da inserção dos trabalhadores no paradigma da automação flexível, pois, mais do que:

a) a descentralização da atividade produtiva apoiada na flexibilidade da produção;

- b) a realização de tarefas variadas e multi-qualificadas (polivalência);
- c) um maior conhecimento e domínio sobre o conjunto do processo produtivo;
- d) uma diminuição da hierarquia na empresa, exigindo um trabalho mais criativo e capaz de tomada de decisão;

faz-se necessária uma alteração da cultura do trabalhador, de tal forma que cada indivíduo se proponha construir uma empresa autogerida, sem a existência de uma estrutura piramidal imposta de cima para baixo, por um superior. Tal objetivo não significa a instalação do caos, ele diz respeito muito mais a uma rede de relações baseada no desejo de cada um de fazer da fábrica um produto da discussão, das decisões e do controle, da parte do conjunto de seus membros. Ou seja, trabalhadores capazes de expressar autodisciplina e cooperação voluntária.

2. Não perder de vista o objetivo de empresa lucrativa que, por estar inserida num mercado globalizado, assume, hoje, determinadas características

Em função deste segundo eixo, os trabalhadores colocam um “chão” e um “tempo” para o objetivo primeiro, pois concretizar a idéia da “fábrica autogestionária”, enquanto unidade coletiva, só poderá ocorrer através de uma determinada forma de agir, vivendo “num lugar o seu tempo”. Cada fábrica deve ser capaz de se mostrar viável econômica e financeiramente.

Esta perspectiva remete para uma qualificação para o trabalho, sem perder de vista as diferenças existentes entre as empresas e dentro de cada uma delas, de tal forma que faça uso das novas tecnologias e das novas formas de organização do trabalho, com vistas ao lucro e à destinação social/coletiva do mesmo.

3. Os dois eixos anteriores, o da *fábrica sem patrão* e o de empresa lucrativa inserida num mercado globalizado, requerem uma nova postura da parte dos trabalhadores em que *pensar e fazer* não estejam dissociados, uma disposição permanente para o enfrentamento de situações em constante mudança, seja no âmbito da própria fábrica, pela adoção de novas formas de produção e de organização do trabalho, seja no âmbito de um mercado extremamente ágil que introduz novos desafios a cada momento

Em face da realidade que hoje se apresenta, marcada por alterações constantes nos mais diferentes setores da vida, já não é mais possível supor um esquema de treinamento de habilidades e/ou uma educação formal que não estabeleça um diálogo com as profundas mudanças em andamento. Do jeito como se configura a realidade, não é possível treinar o que não for conhecido e, muito menos, o que está por ocorrer, especialmente nas empresas de autogestão.

Aquilo que é vivido neste momento e a maneira como se enfrentam as novas situações, na implantação da empresa autogestionária e no enfrentamento

das situações de um mercado globalizado, poderá e deverá incentivar a capacidade de pensar, vinculada ao fazer, de tal forma que os trabalhadores sejam capazes de compreender qualquer objeto ou suas relações, posicionando-se diante de qualquer acontecimento em seu meio imediato (físico, orgânico e social). Enfim, preparar os trabalhadores para o *vir-a-ser*, para atividades que requeiram capacidade analítica, de intervenção ágil, eficiente, eficaz, com qualidade auto-controlada, e também de trabalhar em equipes dotadas de autonomia na produção.

Finalizando, posso dizer que, nas empresas de autogestão, educação formal e política podem deixar de ser sistemas separados; educação humanística e educação para o negócio podem finalmente se cruzar; enfim, educação a partir da recuperação do trabalho como um direito e como realização humana.

Libertação pelo trabalho: reflexões sobre o pensamento marcuseano

Josiane MAGALHÃES¹

Introdução

A discussão sobre relações de trabalho sob a nova configuração mundial possui uma gama de reflexões partindo dos mais variados pontos de vista. Este texto tem como ponto de partida algumas considerações de Herbert Marcuse (1968) que remetem a uma maneira específica de considerar as questões que se apresentam tanto pela herança marxista quanto pela tentativa de reavaliar a relação indivíduo sociedade através do resgate do pensamento freudiano, naquilo que se refere à categoria trabalho como elemento formador por um lado e alienante e opressor por outro.

Apesar da especificidade, Marcuse aponta-nos um caminho diferente para uma interpretação das atuais mudanças no que se refere ao universo do trabalho e suas perspectivas futuras.

Relações entre indivíduo e sociedade

Para a compreensão do fio condutor construído por Marcuse, devemos recuperar os argumentos principais que lhe servem de base.

O primeiro está na idéia freudiana de progresso humano. Segundo Freud (apud Marcuse, 1968), o desenvolvimento humano se dá ontogenética e filogeneticamente, sendo que a “história do homem é a história de sua repressão”. Além disso, “a cultura coage tanto na sua existência social como biológica, não só partes do ser humano, mas também sua própria estrutura instintiva”. (Marcuse, 1968, p. 33)

Sob este argumento, repousa a idéia de que a cultura humana tem em sua base a repressão dos instintos humanos. Estes últimos são transformados através da repressão, possibilitando uma reelaboração dos mesmos. Essa reelaboração é o que Freud considera como o progresso que possibilita o desenvolvimento humano.

¹ Mestranda em Educação pela Unesp/Marília; Departamento de Ciências Sociais da Universidade Estadual de Londrina/PR e Faculdade de Agronomia e Engenharia Florestal de Garça/SP.

O homem animal converte-se em ser humano somente através de uma transformação fundamental da sua natureza, afetando não só os anseios instintivos, mas também os valores instintivos - isto é, os princípios que governam a consecução dos anseios. A transformação no sistema dominante de valores pode ser assim definida, de um modo probatório:

de	para
satisfação imediata	satisfação adiada
prazer	restrição do prazer
júbilo (atividade lúdica)	esforço (trabalho)
receptividade	produtividade
ausência de repressão	segurança

Freud descreveu essa mudança como a transformação do princípio de prazer em princípio de realidade. (Marcuse, 1968, p.34)

Vale ressaltar que a idéia de prazer transcende o prazer sexual. O Eros percebido por Marcuse na obra de Freud se refere a toda forma de satisfação humana. Sendo assim, a referência à modificação do princípio de prazer² estabelece-se em relação à satisfação.

A transformação de uma satisfação imediata para uma satisfação adiada, porém segura, implicando contudo em uma restrição do prazer por um lado e a construção de uma repressão por outro, transformando atividade lúdica em esforço (trabalho), a receptividade em produtividade, nos apresenta uma confirmação não só da reelaboração dos instintos, como também demonstra um quadro de mudanças principais. Há uma estreita relação entre os itens arrolados e a estrutura organizacional de uma sociedade fundamentada no trabalho. A restrição do prazer e a atividade lúdica levam a uma canalização da energia antes dispendida em tais atividades para o trabalho, sendo que posteriormente direciona-se para a produtividade.

Tanto a idéia do trabalho quanto a da produtividade gerada no seu interior são suportes da reelaboração dos instintos que adiam a satisfação imediata, em função da segurança de uma satisfação menor mas garantida. Além disso, as necessidades são elaboradas na sociedade em detrimento de uma possível vontade individual. Isto significa que os indivíduos internalizam necessidades que parecem ser individuais mas que, na verdade, são socialmente engendradas. Uma vez que o trabalho é fruto da energia liberada com a restrição do prazer e das atividades lúdicas, é visto como um esforço penoso, alienado e sem gratificação, mas necessário para a sobrevivência.

É através do trabalho que a sociedade se desenvolve e garante a existência de seus componentes. É ainda através dele que a sociedade racionalizada exerce sua

2 Princípio de prazer é entendido como diretrizes voltadas para a satisfação das necessidades humanas de maneira imediata, para a conquista do prazer de maneira irrestrita, independentemente de previsão ou consideração racional acerca de seus atos. Caracteriza-se principalmente pela ausência de repressão dos instintos humanos.

forma de dominação, reproduzindo as condições repressivas de maneira ampliada. Daí a proposição de uma sociedade não repressiva estar fundamentada em Marcuse pela instauração de um novo referencial para o trabalho.

A sociedade racionalizada é, segundo Marcuse, a vitória do “princípio de realidade específico que governou as origens e a evolução dessa civilização”. (Marcuse, 1968, p. 58) Este princípio de realidade é designado como princípio de desempenho³, dando destaque “ao fato de que, sob seu domínio, a sociedade é estratificada de acordo com os desempenhos econômicos concorrentes dos seus membros [...] o princípio de desempenho, que é o de uma sociedade aquisitiva e antagônica no processo de constante expansão, pressupõe um longo desenvolvimento durante o qual a dominação foi crescentemente racionalizada: o controle sobre o trabalho social reproduz agora a sociedade numa escala ampliada e sob condições repressivas.

Durante uma considerável parte dessa evolução, os interesses de dominação e os interesses do todo coincidem: a utilização lucrativa do sistema produtivo satisfaz às necessidades e faculdades dos indivíduos. Para a esmagadora maioria da população, a extensão e o modo de satisfação são determinados pelo seu próprio trabalho; mas é um trabalho para uma engrenagem que não controla, que funciona como um poder independente a que os indivíduos têm de submeter-se se querem viver. E torna-se tanto mais estranho quanto mais especializada se torna a divisão do trabalho.

Os homens não vivem sua própria vida, mas desempenham tão-só funções preestabelecidas. Enquanto trabalham, não satisfazem suas próprias necessidades e faculdades, mas trabalham em alienação. O trabalho tornou-se agora geral, assim como as restrições impostas à libido: o tempo de trabalho, que ocupa a maior parte do tempo de vida de um indivíduo, é um tempo penoso, visto que o trabalho alienado significa ausência de gratificação, negação do princípio de prazer.

A libido é desviada para desempenhos socialmente úteis, em que o indivíduo trabalha para si mesmo somente na medida em que trabalha para o sistema, empenhado em atividades que, na grande maioria dos casos, não coincidem com suas próprias faculdades e desejos”. (Marcuse, 1968, p. 58) Acrescente-se a este raciocínio o fato de que os indivíduos podem nem saber quais são de fato os seus desejos e suas próprias faculdades. Fica claro que Marcuse conecta sua análise à predominância exercida pelo sistema capitalista. Este é o ponto de partida para suas reflexões.

Uma segunda idéia freudiana absorvida por Marcuse é a de que a repressão, além de realizar-se ao longo da história humana, portanto filogeneticamente, instituindo um princípio de realidade que sustenta o sistema capitalista, é

3 Princípio de desempenho é compreendido como sendo um tipo específico de princípio de realidade. Na medida em que o homem constrói a civilização, a constrói com a ajuda da repressão dos instintos que lhe permite a associação aos outros indivíduos para obter a satisfação de suas necessidades asseguradas. Esse processo é caracterizado como a construção do princípio de realidade. Na construção da sociedade capitalista a essa repressão introduz-se a idéia de mais-repressão. No momento em que a produtividade é classificada de acordo com os desempenhos econômicos concorrentes de seus membros, estratificando-se a sociedade em torno destes valores, temos, para além da satisfação das necessidades dos indivíduos, a produtividade colocada como centro orbital das relações que se estabelecem na sociedade racionalizada.

desenvolvida em cada indivíduo, reproduzindo nele a história universal, ontogeneticamente.

A análise de Freud do desenvolvimento do aparelho mental repressivo é levada a efeito em dois planos:

a) Ontogenético: a evolução do indivíduo reprimido, desde a mais remota infância até sua existência social consciente.

Filogenético: a evolução da civilização repressiva, desde a horda primordial até o estado civilizado plenamente constituído.

(Marcuse, 1968, p. 39)

Estes pressupostos são essenciais para a compreensão do raciocínio de Marcuse. Abrem a possibilidade de que se há uma correspondência entre o individual e o coletivo na construção e reprodução da repressão que dá suporte à civilização, há também espaços de liberdade correspondentes.

Marcuse e a Utopia

Segundo o raciocínio freudiano, há em cada indivíduo um espaço de liberdade, no qual os mecanismos repressores não influem, qual seja, a fantasia. Para Freud, de acordo com citação utilizada por Marcuse,

com a introdução do princípio de realidade, um modo de atividade do pensamento cindiu-se e manteve-se livre do critério de realidade, continuando subordinado exclusivamente ao princípio de prazer. É o ato de elaboração da fantasia (das Phantasieren - a fantasiação), que começa logo com os brinquedos infantis e, mais tarde, prossegue como divagação e abandona sua dependência dos objetos reais (Marcuse, 1968, p. 132)

Percebe-se que se há um espaço no individual que permite ao ser humano ser livre, espaço originado na fantasia e manifestado pela arte, e, se a história do homem se desenvolve em dois planos, filogenética e ontogeneticamente, pode-se concluir que há um espaço no coletivo que lhe garante certa liberdade. Marcuse reconhece este espaço como a utopia.

O valor de verdade da imaginação relaciona-se não só com o passado, mas também com o futuro, as formas de liberdade e felicidade que invoca pretendem emancipar a realidade histórica. Na sua recusa em aceitar como finais as limitações impostas à liberdade e à felicidade pelo princípio de realidade, na sua recusa em esquecer o que pode ser, reside a função crítica da fantasia [...] Essa Grande Recusa é o protesto contra a repressão desnecessária, a luta pela forma suprema de liberdade - viver sem angústia. Mas essa idéia só podia ser formulada sem punição na linguagem da arte. No contexto mais realista da teoria política

ou mesmo na Filosofia, foi quase universalmente difamada como Utopia. (Marcuse, 1968, p. 138-9)

Um outro aspecto relevante é o de que a repressão exercida sobre o indivíduo não é suficiente, uma vez que necessita constantemente ser reforçada. “O fato do princípio de realidade ter de ser continuamente restabelecido no desenvolvimento do homem indica que o seu triunfo sobre o princípio de prazer jamais é completo e seguro.” (Marcuse, 1968, p. 36) Este argumento sustenta a idéia de espaços nos quais a liberdade e a felicidade subsistem apesar da repressão sofrida.

A equação de liberdade e felicidade, sujeita ao tabu da consciência, é sustentada pelo inconsciente. A sua verdade, embora repelida pela consciência, continua assediando a mente; preserva a memória de estágios passados do desenvolvimento individual nos quais a gratificação imediata era obtida. E o passado continua a reclamar o futuro: gera o desejo de que o paraíso seja recriado na base das realizações da civilização. (Marcuse, 1968, p. 38)

A saída possível: automação ou modificação de princípios

Marcuse aponta para uma possibilidade de modificação da sociedade. Longe de pensar em um retrocesso do estágio evolutivo do ser humano, negando os avanços civilizatórios, na direção da imagem do homem bom e feliz primitivo, o autor aponta outro caminho. Neste, a modificação se daria nos princípios que orientam os homens, mantendo os avanços da civilização, mas construindo, a partir dela, novas relações não repressivas.

O papel do trabalho, fundamental na construção da repressão, agora assume a libertação, na medida em que se torna prazeroso e desalienado. Se esta hipótese se torna realidade, então a transformação social realizar-se-ia também. Marcuse elabora duas hipóteses para que se alcance a transformação das relações no trabalho. A primeira seria a própria transformação da relação do homem com o trabalho, tornando-a prazerosa e gratificante.

O que distingue o prazer da cega satisfação de carências e necessidades é a recusa do instinto em esgotar-se na satisfação imediata, é a sua capacidade para construir e usar barreiras para a intensificação do ato de plena realização. Embora essa recusa instintiva tenha feito o trabalho de dominação, também pode servir à função oposta: erotizar as relações não libidinais, transformar a tensão e alívio biológicos em livre felicidade.

Deixando de ser empregadas como instrumentos para reter homens em desempenhos alienados, as barreiras contra a gratificação absoluta converter-se-iam em elementos de liberdade humana; protegeriam aquela outra alienação em que se origina -

a alienação do homem, não de si mesmo, mas da natureza: sua livre auto-realização.

Os homens existiriam como indivíduos, realmente, cada um deles moldando sua própria vida; defrontar-se-iam mutuamente com necessidades e modos de satisfação verdadeiramente diferentes - com suas próprias recusas e suas próprias seleções. A ascendência do princípio de prazer engendraria assim antagonismos, dores e frustrações - conflitos individuais na luta pela gratificação. Mas esses conflitos teriam, em si próprios, um valor libidinal: estariam impregnados da racionalidade de gratificação. Essa racionalidade sensual contém suas próprias leis morais." (Marcuse, 1968, p. 197)

A segunda hipótese seria a automação total do trabalho. Isto porque a automação total seria a eliminação do trabalho sacrificante e, conseqüentemente, da opressão sofrida nesse âmbito da vida humana. "Quanto mais completa for a alienação do trabalho, tanto maior é o potencial de liberdade; a automação total seria o ponto ótimo". (Marcuse, 1968, p. 144)

Há, sob este aspecto do pensamento de Marcuse, uma oscilação entre as duas hipóteses, isto é, por um lado, vislumbra a hipótese da transformação das relações do trabalho em uma ótica não opressiva e, por outro lado, não tem tanta certeza assim sobre esta questão. O trabalho possui um caráter dialético, pois, por um lado, é alienante e opressor no interior do capitalismo, mas, ao mesmo tempo, o trabalho forma, permite a verdadeira realização da essência do homem. Sendo assim, o trabalho pode constituir-se no espaço para a libertação da opressão.

A consciência política⁴ e o princípio de desempenho

As relações de trabalho desveladas em sua condição de elementos constituintes de uma organização da produção material que propiciam a alienação do trabalhador em relação ao produto de seu trabalho, bem como dos conhecimentos técnicos necessários inerentes à produção, aliadas a uma consciência política que permita a compreensão do processo, formariam a base para a nova ordem social. Isto se daria através da manutenção do papel do trabalho como organizador da produção material, mas não mais orientando-se pelo princípio de desempenho e sim pelo princípio de prazer, de certa maneira modificado pelas conquistas humanas.

O trabalhador deixaria de ser alienado tanto do produto quanto dos conhecimentos técnicos exigidos para a sua produção. Esta condição seria elementar na percepção da atividade desenvolvida no processo de trabalho como gratificante e, portanto, correspondente a uma opção individual do trabalhador pela sua atividade.

⁴ A consciência política poderia ser definida como o desvelamento das relações de poder, dominação e influência a que os seres humanos estão sujeitos em um sistema social, o que tornaria possível inseri-lo como sujeito ativo neste processo.

Isto possibilitaria também uma maior participação nas decisões dentro do processo produtivo. A consciência política seria a base para a percepção do indivíduo não só do processo tal qual estabelecido sob o domínio do princípio de desempenho, mas também para a tomada de consciência de sua individualidade⁵, de suas reais necessidades e da satisfação delas. Na medida em que se percebe a história humana entrelaçada ao princípio de desempenho, principalmente na elaboração das relações de trabalho, a segunda hipótese de Marcuse é algo mais próximo de ser realizado: a automação total⁶. Esta conteria, no processo de sua instauração, a libertação de tempo e energia aos seres humanos, para assim retornarem à busca da felicidade.

Conclusão

As recentes discussões sobre a automação total, que seria a realização da segunda hipótese de Marcuse, levam-nos a questionamentos um tanto pessimistas. Em primeiro lugar, porque ao invés de liberar os homens para a busca da felicidade, temos a conformação de um novo processo, também constituído pelo princípio de desempenho, que gera relações de exclusão entre os que são necessários e estão adaptados às novas exigências do mercado e os que não são necessários à produção e não conseguiram adaptar-se às novas exigências. Os bolsões de miséria formam-se a partir daqueles que são excluídos do processo de produção, uma vez que, cada vez mais, é necessário um grupo menor de pessoas para a manutenção da produção material e que tem acesso ao consumo dessa produção. Dessa forma, temos um grupo alienado não só do ponto de vista da produção, mas também da participação na sociedade. Os indivíduos não teriam mais o que trocar na sociedade, já que sua força de trabalho não é mais necessária. Este seria um processo de alienação inclusive de sua existência.

Se o princípio de desempenho revigora-se com a automação total, retornamos à primeira hipótese de Marcuse. Para tal intento vale ressaltar algumas observações de Claus Offe. (1995) De acordo com o autor, a categoria trabalho perdeu o papel de referencial sociologicamente fundamental. Isto porque não seria mais o referencial condicionante da vida humana, seja pela própria diminuição do tempo de trabalho, seja pela perda da potencialidade de recompensar e punir os indivíduos em termos materiais, ou pelo fim da contemplação dos esforços pessoais em função de uma estratégia setorial progressista. O que talvez Offe (1995) tenha deixado de levar em conta é exatamente a situação excludente a que os indivíduos são expostos em

5 Esta individualidade que foi utilizada sob o princípio de desempenho para atomizar os indivíduos, enclausurando-os em sua existência privada, agora é retomada como elemento a ser reconhecido como inerente à existência humana e que, sob este ponto de vista, reconheceria a especificidade de cada membro da sociedade em relação à universalidade da sociedade.

6 Esta hipótese é observável nos dias atuais como um processo irreversível em alguns setores produtivos. Além disso, é mais viável no sentido de que, para reorientar um incontável número de trabalhadores a fim de que pudessem superar os moldes do princípio de desempenho, seria necessário que passassem por um processo de reeducação, o que não parece tarefa considerada necessária nem por governos, nem sindicatos ou partidos políticos, os quais teriam a organização e o dinheiro necessários para tal empreitada.

função da automação. Esta situação é esclarecedora no sentido de nos permitir um olhar mais fino para o problema da perda da centralidade da categoria trabalho.

O que mudou foi a maneira pela qual os indivíduos competem, segundo o princípio de desempenho. A questão posta não é mais por uma melhor colocação social, o que levaria à preocupação com uma estratégia setorial progressista. É uma questão eminentemente de sobrevivência. A diminuição do tempo de trabalho faz os indivíduos perceberem que há menos espaço para sua única mercadoria, sua força de trabalho. A categoria trabalho não deixa de ser condicionante da vida humana, altera-se em função das exigências do princípio de desempenho. Este, agora, delimitando um maior espaço à agregação de conhecimentos, e assim abrindo campo para a satisfação individual, passa a ditar quem estará inserido no processo social, uma vez adequado aos novos moldes. A potencialidade de recompensa ou punição no espaço do trabalho altera-se também, pois passa pela recompensa de estar ou não inserido no processo ou de ser punido, o que significa a exclusão social.

Sob outro ponto de vista, poder-se-ia perguntar: o modo de produção capitalista teria chegado ao seu limite, atingindo uma situação onde sua lógica de acumulação precisaria ser redimensionada? Se cada vez mais um número menor de pessoas podem ter acesso aos bens produzidos e o número de excluídos está crescendo, para onde o sistema se expandiria, a fim de manter os padrões de acumulação, haja vista que necessita de bolsões inexplorados de mercados consumidores em potencial?

Se a resposta é duvidosa, então poderíamos imaginar um ponto de inflexão onde se daria o início de uma nova ordem social, redimensionando os valores inerentes ao sistema capitalista. Na medida em que o mercado de trabalho apresenta índices crescentes de desemprego, aumentando o número de excluídos sociais, a questão da sobrevivência se coloca na medida em que o retorno ao mercado de trabalho se apresenta como um horizonte cada vez mais longínquo. Assim, a saída estaria na reorganização dos trabalhadores excluídos do processo produtivo sob um novo princípio: a sobrevivência. Esta questão crucial é de certa forma a pedra de toque das experiências autogestionárias no Brasil atualmente⁷.

A hipótese de Marcuse possibilita-nos recolocar no trabalho o aspecto da satisfação, bem como redimensionar a necessidade da substituição do princípio de desempenho pelo princípio de prazer (ou de sobrevivência?). Este último contribuindo para a transformação social e a transformação individual concomitantemente. Segundo o exposto acima, não basta simplesmente haver uma recuperação do trabalho em termos de gratificação, mas estabelecer, a partir dessas novas relações, uma transformação ampla que passa pela reorientação dos princípios norteadores da razão do próprio trabalho.

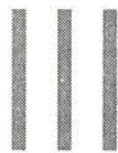
⁷ Sobre este assunto há alguns dos relatos dos casos de empresas ligadas à ANTEAG, como a Skilcoplast em São Paulo/SP e a Markeli em Franca/SP.

Referências Bibliográficas

OFFE, C. Trabalho: a categoria sociológica chave? In: _____. *Capitalismo desorganizado*. São Paulo: Brasiliense, 1995.

MARCUSE, H. *Eros e Civilização*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1968.

Vivências de
fábrica



Vivências de Fábrica, Fatos e Motivações na Formação das Empresas Autogeridas.

Os textos seguintes são transcrições editadas de comunicações orais apresentadas por trabalhadores e/ou dirigentes no Simpósio sobre autogestão. Esforçamo-nos para preservar o significado e, tanto quanto possível, a forma de expressão utilizada, bem como as características da linguagem coloquial.

A comunicação verbal e a escrita usualmente se casam com dificuldade, o que também se observa aqui. Assim mesmo, a publicação destes depoimentos parece-nos oportuna. Primeiro, porque é o próprio sujeito que reflete sobre a sua ação. E depois, porque esta forma de exposição tem a capacidade ímpar de evocar os sabores das situações vividas.

ANTEAG- Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária

Fragmento da fala de: Thiago Nogueira, presidente da Anteag, na abertura dos trabalhos do Simpósio.

Em muitos casos, não foi uma opção consciente dos trabalhadores assumirem o controle da empresa. Quer dizer que em alguns momentos foi colocado para eles: “Olha, a empresa está fechando e não vou pagar direito trabalhista nenhum e ponto final. Olha, se vocês quiserem vocês assumam a empresa”.

Então, foi uma alternativa, naquele momento, de solucionar aquilo que chamamos conceitualmente de autogestão defensiva, quer dizer, para defender o emprego.

Já em outros casos - isso ocorreu sempre -, vem numa crise. Quanto maior é a crise, maior é o surgimento dessas empresas, de alternativas dessa natureza. Foi o caso, por exemplo, da Skillcoplast, da Hydrophoenix, nos quais se resolveu criar novas empresas, não assumir empresas que estavam falindo.

E então o que nós chamamos de autogestão propositiva. Você tem uma proposta de fazer uma empresa de autogestão. Você tem vantagens e desvantagens.

Empresa: *Skillcoplast*

Depoimento de Sinval Ferreira

A gente era funcionário da antiga *Abrecofica* [...] nós somos resto da *Abrecofica*.

A gente estava discutindo [...] a idéia da empresa, de autogestão. Convidamos alguns companheiros para fazer parte desse processo. Alguns falavam pra gente: 'Olha, vocês são sonhadores ! Isso não vai dar certo'.

O pessoal estava acostumado a trabalhar só para outra empresa tradicional e não queria mesmo encarar o processo, porque sabia que é um processo muito difícil.

A *Abrecofica* fechou no dia 7 de janeiro de 1984. Nós estávamos trabalhando para ela dentro da própria empresa, porque ela nos passou aquela produção de montagem e acabamento. A gente estava recebendo a rescisão com uma linha de acabamento dentro da própria empresa.

Nesse momento, a gente precisou procurar um prédio. Seria importante em Diadema. Alugamos o prédio e veio o pessoal para Diadema.

E nós tínhamos o prédio, as quatro paredes e o piso. Começamos a empresa. Começamos com aquelas linhas de montagem, de acabamento que a *Abrecofica* cedeu.

A *Abrecofica* mudou para Sumaré e começou a mandar peças para a gente retrabalhar. Mas não era aquele volume grande [...], ela começou também a atrasar peças.

Era tudo plástico também e vinham mais peças de Joinville [...].

Fomos trabalhando. Tinha aquele coleguismo, amizade que era demais, que vinha remanescente da outra empresa. Esse pessoal que trabalhava.

O pessoal não entendia muito bem o processo porque na outra empresa tinha muito paternalismo. E ali a gente precisava transformar aquele trabalho que a gente exercia, em dinheiro. Era o que aquele dinheiro? A retirada que seria paga a cada um. Um dia esse pessoal trabalhava melhor. Outro dia trabalhava como queria. Chamava-se uma reunião, dava bronca. Naquele dia eles trabalhavam bem e no outro dia relaxavam de novo. E tinha colegas que olhando pra outras empresas começavam a pedir benefícios: cesta básica, transporte, sabendo que a gente sobrevivia daquilo e estava começando.

Outros, não acreditando muito, foram saindo, arrumando emprego em outras empresas: 'Isso aí, olha, arrumei emprego, estou indo. Tudo bem? Boa sorte para você'.

Foram saindo, alguns saíram até depois de uns seis meses, até abrindo processo contra a empresa por falta de registro, reivindicando seus direitos. Até fazendo alguns acordos. No momento a gente não tinha condições, mas tinha que fazer alguns acordos pequenos.

Só que demorou muito o processo de financiamento e o pessoal desistia cada vez mais.

Lembrando bem, tinha um grupo de companheiros que não recebia nada. Um pessoal que normalmente era da área de acabamento, montagem, que auxiliava e estava ali trabalhando junto, mas que não tinha retirada nenhuma, porque eram os companheiros que tinham mais esclarecimento da situação em que nós estávamos ali. Os companheiros da ferramentaria, manutenção, companheiros mais esclarecidos, que estavam entendendo melhor o processo, que acompanharam de frente o processo [...] Nós ficamos dez meses sem nada, trabalhando ali, talvez mais do que os outros, porque a gente era mais esclarecido, vendo, discutindo as questões da empresa.

O sonho das pessoas era, bom, assim que sair esse financiamento, lógico que as coisas vão mudar de uma vez. Mas foi talvez um pouco de engano das próprias pessoas, não foi bem isso.

Aí depois, mano, veio o financiamento. O pessoal continuou a montagem. Que dali tirava o aluguel. Os gastos do seguro da empresa. E tinha que tirar tudo dali, daquela montagem.

Então saiu esse financiamento do Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES). Como a gente não tinha nada instalado, começamos a comprar material, começamos a instalar o prédio. E levamos dois, três meses para fazer toda a instalação. Instalamos as máquinas.

Já tínhamos novos negócios. Começamos um pequeno negócio com a Tintas Coral. É o fio de polietileno. Depois, através de outros conhecimentos fora, conseguimos a Vulcão. Hoje estamos com a Vulcão que é uma empresa que injeta plástico.

E só aí que vem a questão da organização do trabalhador. Era a própria educação, a cultura da gente.

Tinha aquele trabalhador que nunca tomava a iniciativa. Não tinha ninguém para dizer: 'Tem que fazer isto, tem que fazer aquilo'.

A gente começou a operar com máquinas também. A gente começou a fazer um revezamento.

Chegou a companheira a falar: 'Olha eu não vou operar máquina, porque eu estudei, tenho o SENAI'.

E alguém explicava 'Pô companheira, eu acho que não tem nada a ver, isso aqui é nosso, nós estamos começando. Claro que você não vai ficar operando máquina o tempo todo, mas acho que nós temos que fazer isso, não é?'

Então foi uma coisa muito difícil para a gente no início [...]. E aí com o tempo também não tinha produção para a retirada mensal, não tinha um produto que saía para o mercado, que dava retorno para pagar todo mundo. E o pessoal começou a lamentar.

Situação difícil. O dinheiro que eles tinham pegado da rescisão contratual tinha acabado, não tinha mais nada. Em casa faltavam coisas.

Essa foi uma situação bastante complicada porque, vejam bem, o trabalhador muitas vezes parte para um processo desses [...]. Mas precisava que a família também estivesse participando desse processo junto e, na verdade, às vezes não participava. Então, aquele companheiro, se ele não tinha muito aquela visão na cabeça, se ele não entendia o que estava acontecendo [...]. Mas você não podia fazer nada porque era a situação de todo mundo.

E alguns companheiros chegaram e falaram: 'Olha, estou indo embora, não aguento mais'.

A pressão começou. Alguns saíram, outros ficaram. Tanto tinha a pressão da família em casa, quanto tinha a pressão psicológica também. Porque ele começava a trabalhar, mas o raciocínio estava em casa, na família e, com isso, o processo foi complicado.

Hoje melhorou um pouco para todos.

E tem 28 funcionários que decidiram ser funcionários por causa dessa situação, porque sendo funcionários a empresa tinha que pagar para eles conforme a lei. Nós ainda hoje temos a retirada mensal quando sobra, a gente vai levando como pode.

A autogestão ela é difícil. Na conjuntura que nós temos, acho que é uma das saídas. Só que tem uma coisa. Acho que tem que preparar o trabalhador, preparar e muito. Tanto a formação profissional quanto a questão da informação também.

Depoimento: Manuel Alves da Paz

A *Skillcoplast* é uma empresa formada basicamente por trabalhadores de chão de fábrica. No seu grupo não tem ninguém ligado à administração. É pessoal de ferramentaria, produção, injeção de plástico, montagem e acabamento. Esse pessoal, em 1993, é que resolveu aceitar esse desafio de montar o seu negócio, criando a Associação de Funcionários, que é dona da empresa. A empresa não tem dono, ela pertence à Associação e é através da Associação que os trabalhadores são representados em todos os seus interesses.

Em janeiro de 1994, a Associação criou a *Skillcoplast* - Indústria e Comércio de Plásticos. E durante sua trajetória, e com todos os seus problemas, conseguiu financiamento depois de um ano e meio de briga com o BNDES e implantou um parque industrial com capacidade de transformar até 200 toneladas de plástico por mês.

Hoje ela é composta por 40 pessoas. Dentro dessas 40, 16 são sócios fundadores. A divisão de capital da empresa é a seguinte: 30% do resultado líquido da empresa é destinado à amortização do financiamento; 30% para reinvestimento, se não a empresa morre antes de nascer; 20% é destinado à reeducação da mão-de-obra e 20% a título de dividendos ou o que a Assembléia decidiu fazer. Ela tem o poder tanto de dividir quanto de aplicar, entre outros.

A Diretoria da Associação é eleita pelos trabalhadores e a Diretoria da

Empresa também é eleita. Hierarquia - chefias, esse tipo de coisa - praticamente não existe. As decisões são tomadas em conjunto, assim como os objetivos. É todo o trabalhador que decide o que fazer, tomar essas atitudes e assumir os efeitos delas também.

Hoje a empresa fatura R\$ 120.000,00 ao mês. A margem de lucro está na faixa de 20%. Este faturamento está em crescimento. Problemas de ordem financeira existem. Estamos pagando os juros do financiamento do BNDES.

O trabalhador tem pleno domínio de estar discutindo, estar debatendo, estar questionando, de confiar, de desconfiar. Na verdade ele é livre. O pessoal da *Skill* hoje, na verdade, tem por objetivo maior é ser dono do nariz dele. Se ele errar ou acertar, o problema é da equipe e todo mundo amarga o mal ou comemora o resultado. O nosso dia-a-dia é basicamente esse conflito diário. Temos que escutar a todos e não tem o dono da verdade.

A própria Anteag nasceu no caminho que a Skill vinha fazendo em busca de recursos. Na época não tinha uma Anteag para estar nos assessorando mais de perto. Hoje seria mais fácil.

E a empresa hoje está se consolidando no mercado enquanto transformadora de plásticos. O que a gente faz lá são embalagens para tintas e alimentos, película de polietileno etc. Além disso temos, na área de serviços, a ferramentaria, ou seja, projetos e desenvolvimento de ferramentas para terceiros e também para novos produtos da própria *Skillcoplast*.

Em termos de gestão, quem controla tudo hoje faz parte da diretoria, eu, o Thiago e outro rapaz que é o Filadelfo, eleitos pelos trabalhadores. Temos que prestar contas quase todo dia. O pessoal hoje desconfia mesmo e eu acho que desconfiança é positiva [...]. Confiar demais é não querer ser responsável. Então é melhor desconfiar e saber o que está acontecendo e isso tem sido saudável para a empresa. A gente prega que isso continue e cobra das pessoas que estão lá que aprendam a estar vendo a empresa do outro lado.

Então hoje a gente começa a conhecer o outro lado da moeda, de deter um meio de produção. Como é que é preço, porque hoje o trabalhador discute o salário de outra forma.

Bem, a gente está dentro desse novo padrão de trabalho, dessa nova forma de se relacionar com as pessoas. Não quer dizer que a relação entre trabalhador é uma coisinha de tapinha nas costas. É uma relação difícil, tumultuada e conflitante, porque existe uma busca diária e contínua de se ter resultados para sobreviver enquanto empresa e enquanto cidadão.

Então tem que se ganhar o dia. Tem que se matar dois ou três leões por dia. O mercado é extremamente agressivo, difícil, com concorrência, preço, tempo. O cliente passou a ser o nosso chefe. A hierarquia de comando hoje não é uma pessoa interna. Atendeu o telefone, cliente ligou: 'Preciso de x peças para tal hora'. Pronto, a ordem está dada e tem que acontecer.

O cliente é o chefe e a gente acata porque é o cliente que paga e ele mantém a empresa andando. E assim a gente tem trabalhado, os relacionamentos a gente vem aprimorando, aprendendo a discutir certos assuntos polêmicos que seriam até em nível sindical. Em dezembro a gente teve uma crise política complicada. Na Assembléia o trabalhador identificava quem não estava funcionando e pedia que fosse tirado fora e a gente teve que acatar. Você não funciona, vai ter que ir embora. Chances foram dadas só que isto aqui não é brincadeira. Isto deu inclusive uma sangria no caixa da empresa terrível. Teve-se que fazer processo trabalhista. Mas não podemos ter paternalismo dentro de um processo produtivo, nem num processo de autogestão, porque se não ele já começa fadado ao fracasso.

Empresa: *Conforja*

Depoimento de: Sérgio Murilo

A *Conforja* é uma empresa localizada no Grande ABC, em Diadema, que hoje tem 500 funcionários. O processo de cogestão na empresa se deu devido à crise que ela vinha atravessando e que vem atravessando até hoje.

A empresa passou por greves contínuas, porque no ABC tem a cultura do movimento sindical para o conflito. Hoje, o sindicato está conversando mais, está discutindo, mas a *Conforja* foi preparada para poder ir para o conflito.

Quando começou nossa crise, você falar para um trabalhador que a empresa estava em dificuldade tinha o significado de que você estava puxando o saco do patrão e tudo o mais.

Então esse processo de cogestão foi proposto para quê? Para que se paralisassem um pouco as greves - devido aos atrasos de pagamento -, mas foi uma coisa assim meio tumultuada.

A cogestão não foi preparada, não foi discutida. O pessoal aceitou porque achou que, depois da Associação, o pagamento estaria em dia, as coisas estariam resolvidas.

Depoimento de: João Rebouças

Também trabalho na *Conforja* e atuo na área de qualidade na empresa. Nós procuramos preservar a qualidade a cada dia, porque uma empresa sem qualidade não consegue sobreviver. Então me orgulho muito da função que eu tenho e tento passar para as pessoas que estão a meu lado a necessidade que a gente tem de estar batalhando dia-a-dia, tanto a nível de produção, quanto em nível de qualidade, para que você possa competir no mercado.

A nossa vivência no dia-a-dia na fábrica, a partir do momento em que foi criada a Associação dos Trabalhadores na *Conforja* (...), a gente tem procurado que essa administração seja a mais transparente possível. Só que nem sempre você consegue satisfazer a curiosidade de todos e no dia-a-dia surgem os questionamentos.

É normal que, dentro desse processo da criação da Associação, algumas pessoas tentaram se destacar mais, se envolver mais com o movimento. E de uma certa forma essas pessoas ficam muito visíveis. Dentro do grupo, as pessoas que mais se destacam, se envolvem mais com os problemas, são mais cobradas, são as que são mais questionadas.

Chega uma hora em que você pensa: será que está valendo a pena tudo isso?

Porque a cobrança é grande para as pessoas que estão mais envolvidas e aí você pensa: Mas será que vale a pena todo esse desgaste, esse envolvimento?

O processo de evolução é muito lento.

Depoimento de : Júlio César

Também trabalho na *Conforja*. Talvez a minha situação seja um pouco diferente do Murilo e do João porque eu vim da área administrativa.

E senti problemas, pressões, porque eu realmente assumi uma posição dentro da empresa de ir contra muitas coisas e, numa área administrativa, quer queira quer não, existe uma pressão muito grande.

Sempre existiu essa distância. Está aí uma das grandes dificuldades do sindicato, a área administrativa. Ele de alguma forma diz: 'Ah!, o mensalista não participa etc.'.

Tudo bem. Às vezes tem até alguma verdade nisso. Mas há uma pressão muito grande. Então, diante disso é que começou meu envolvimento.

Empresa: *Hidrophoenix*

Depoimento: José de Oliveira Martiniano

A empresa da qual nós somos sucessores teve aquela química perfeita da falência, ou seja, uma empresa familiar. Em final de 1993 jogou a toalha. E o Sindicato dos Metalúrgicos de Sorocaba, naquela oportunidade, para garantir os direitos trabalhistas do pessoal ali dentro e naquele momento - seriam 120 funcionários -, decidiu que poderíamos partir junto com os patrões para uma cogestão.

Foi formado um Conselho Administrativo constituído por funcionários, patrões e um representante do Sindicato dos Metalúrgicos e a gente partiu para uma cogestão.

Houve boa vontade por parte dos donos da empresa. Mas a empresa já carregava um cadastro, um histórico, um currículo de inadimplências, de situações jurídicas. Impossível de ser contornável.

O que foi feito naquela ocasião?

A Anteag estava nascendo e mostrou para nós o caminho da autogestão. Havia o apoio do Sindicato. Havia a participação de seis meses que a gente já tinha dentro da empresa. Sabíamos do potencial de mercado que o produto daquela empresa tinha. Aí, então, resolvemos partir para uma autogestão.

Mas nós preferimos primeiro cortar o cordão que nos unia à antiga empresa. Foram levados a leilão todo o maquinário, todos os bens que podíamos vender para pagar parte do passivo dos funcionários, porque assim mesmo não se alcançava a totalidade dos direitos trabalhistas deles.

Passo seguinte: foi feito um convite para quem quisesse passar para a fase de autogestão que a gente achava necessária.

Trinta e um funcionários então concordaram em fazer essa fase de transição. Ficamos ainda dentro da empresa, de uma maneira clandestina, pelo menos ano e meio, esperando o aporte de capital de um projeto de empréstimo que nós colocamos junto ao *BNDES*. E nesse meio tempo a gente fazia o nosso *lobby* fora, junto aos antigos clientes de Domênico Bestete. O cadastro junto ao fornecedor era péssimo. Mas junto ao cliente, em termos de produto, era o contrário, tanto que era o único que exportava no país.

Em março de 1995, alugamos um galpão e partimos para vida própria. Em dezembro de 1995, começou a chegar parte do capital proveniente do *BNDES* e compramos máquinas.

Hoje a situação da Hidrophoenix é de ascendência no mercado. O nosso produto é o macaco *jacaré*, que existe no modelo garrafinha e o tradicional que os borracheiros e mecânicos usam.

No momento paramos de exportar, porque nossa capacidade produtiva está a desejar devido nossa localização e nossa estrutura, porque não estamos podendo expandir as atividades. E também estamos um pouco confusos diante desse mercado que o pessoal diz que é a globalização. Nós temos também aí a concorrência dos nossos chineses da vida. Mas, se por um lado a gente balança, como uma qualquer pequena empresa, a gente tem cá um histórico de caminhada feita até aqui. Acreditamos que em breve nós nos tornaremos a primeira empresa de equipamento nesse sentido no país. É claro, se a globalização da economia permitir que seja o produto fabricado no nosso país. Devemos voltar também a produzir para nível de exportação.

Falemos agora sobre a nossa experiência de relação social dentro da empresa. O Sindicato entende que era um laboratório, uma experiência que deveria ser levada adiante. Eu fui contratado para prestar assessoria, inclusive com meus proventos salariais sendo feitos pelo Sindicato dos Metalúrgicos. O número de funcionários era pequeno. A gente fica numa situação mais cômoda do que os outros companheiros, que têm um número maior de funcionários.

Então, de uma certa maneira, a gente começou enxuto. A tensão do dia-a-dia existe. Mas hoje em pequena porcentagem, até por essa vivência dos anos e até porque a gente passa para os trabalhadores que houve uma opção livre deles. Eles foram levados a participar nisso, mas não foi assim no sufoco.

Todos os funcionários são membros da Associação. Inclusive os que estão entrando agora. Obedecem a um ritual e se tornam membros da Associação.

E os funcionários em relação à *Hidrophenix* têm uma relação como em uma empresa qualquer. Têm seus encargos, têm seus direitos trabalhistas reconhecidos. E só pode influir dentro da empresa quando há Assembléia da Associação. Mas enquanto empresa o trabalhador tem o salário dele funcional e a autonomia dele também funcional. É claro que de uma forma mais democrática, mais aberta do que uma empresa convencional seria. Não apenas porque ele é dono, mas porque nossa intenção é também fazer com que a configuração dessa empresa seja bastante diferente do conceito de empresa convencional.

Problemas? Já tivemos bem mais. E ainda temos muitos. Porque fica difícil [...] Se hoje nós somos um pequeno percentual de funcionários que ainda não entendeu por inteiro o espírito da autogestão, já tivemos casos piores. Mas já superamos isso. E eu acredito que a tendência com as nossas reuniões, com as nossas palestras, a gente vá adiante nessa preocupação. E a conclusão que nós temos em cima disso é que, quando do primeiro aporte do *BNDES*, a gente já deveria ter implantado algo como um curso de adaptação, conscientização, e também ensino básico, para não ficar uma coisa só de adestramento. Botar na cabeça do cara: autogestão, autogestão.

A gente acha importante que isto esteja junto. Estamos aguardando ainda, dentro desse processo, algumas respostas [...]. Se a autogestão nossa vai perpetuar a precariedade salarial, que de uma certa maneira a gente ainda tem. No caso da *Hidrophenix*, existe o salário funcional. É pago nos dias convencionados. Mas não está ainda dentro de uma normalidade. A gente espera que isto tenha fim. É óbvio que a resposta depende de vários fatores. A conjuntura econômica atrapalha nosso relacionamento de mercado, faz com que a gente ainda trabalhe dentro dessa precariedade salarial. E esse outro fator, a globalização da economia, é outro carrasco hoje do nosso mercado, atingindo as pequenas empresas que é o nosso caso.

Uma outra preocupação que a gente tem é o preparo tecnológico que tem que se dar para esse pessoal porque, querendo ou não, eram ex-funcionários que tinham dez anos de empresa. Uma empresa de tecnologia obsoleta e existe uma certa rejeição por parte deles de adquirir alguns conhecimentos tecnológicos. E a gente sabe que para estar no mercado, pra gente dar resposta a esse mercado, para a gente inserir nosso produto, precisa preparar o pessoal à altura. Então a gente conta com a colaboração da Anteag nesse sentido, que já está dando curso de formação. Quer dizer, precisamos realmente qualificar o trabalhador para esse processo de autogestão.

Eu tiro por exemplo o meu caso, que estou lá administrando. É claro que a gente sente que nos tornamos companheiros lá dentro. Mas às vezes sou tentado a pensar que democracia atrapalha um pouco. Então, se eu tenho dificuldade em aceitar, imagino o pessoal de chão de fábrica. Então, a gente termina aqui fazendo uma convocação para os senhores estudantes, professores, para ver o que a gente pode ajudar nesse processo, traçando linhas, para que quando houver realmente novas vivências de autogestão seja por uma opção tranqüila.

Empresa: *Coopervest*

Depoimento: José Paixão Lemos de Aquino

A nossa *Coopervest* é uma organização autogerida por excelência. E, assim o é porque nasceu da vontade geral dos ex-empregados da Fábrica Vila Romana S/A, instalada no Distrito Industrial de Aracajú.

A Cooperativa nasceu para criar o seu próprio emprego. Mas também para continuar a fazer o serviço que a empresa anterior fazia, o que continuamos fazendo ainda hoje, que são as suas marcas *Pierre Cardin* e *Yves Saint Laurent*.

É forçoso dizer, para que se possa melhor assimilar a sua gênese, que a empresa Vila Romana S/A explorava em Aracajú a atividade industrial e comercial do ramo das confecções. Preponderantemente no fabrico de *jeans* aí compreendendo-se tanto a roupa pesada quanto a versão mais fina deste vestuário.

A idéia de transformar a Vila Romana em cooperativa veio exatamente porque a empresa estava com um problema muito sério, que eram suas dívidas bancárias e suas dívidas fiscais. A empresa já não estava aguentando mais.

Quando a empresa já estava se preparando para dizer para a gente que ia falir, foi procurada a Anteag, em São Paulo.

Nós trabalhadores não estávamos sabendo, pegamos também como surpresa, quer dizer, esta negociação foi da empresa com a Anteag. Eu fui informado pela Anteag do que ia acontecer, quer dizer, e também ninguém sabia que seria eu o Presidente. O presidente foi eleito dentro dos próprios cooperados, eleição de primeiro e segundo turno, como se fosse realmente uma eleição.

Então, realmente, a nossa cooperativa também não foi assim uma coisa programada, não foi uma coisa aceita pelo trabalhador [...] Nós aceitamos porque nós estávamos desempregados. Mas hoje acho que o trabalhador tem que analisar, ver de outra maneira, porque se não aceitasse, estaria desempregado. E no ramo em que nós estamos, de confecções, lá no Sergipe, não tem muitas empresas de confecção. Então, era uma saída também, porque não tínhamos para onde correr.

Assim, sucedendo as atividades da antiga Vila Romana S/A, e também suas dívidas bancárias, nasceu a Cooperativa dos Trabalhadores de Confecções Limitada. Nasceu, bom é que se diga, com um pesado encargo, esse das dívidas trabalhistas. Mas com o firme desígnio de seus idealizadores de superar dificuldades e estabelecer um norte radiante e motivador, de duradoura permanência no cenário industrial-comercial de Sergipe e penetração comercial nos demais Estados do nordeste.

É bom que se diga também que as atividades da Cooperativa vêm-se desenvolvendo com muitas dificuldades. Mas com uma profunda vontade de se tornar uma feliz realidade, como disse.

A partir do estabelecimento do órgão cooperativo, constituído por um quadro aproximado de 600 associados, manteve-se a linha normal de produção da empresa sucedida. Buscou-se firmar comercialmente a sua marca como fato

irreversível no conceito empresarial local.

É bem verdade que há dificuldades internas. Inclusive não se poderia supor que de outro modo pudesse ocorrer, quer dizer, a gente não poderia jamais pensar que ia assumir este compromisso e que não ia ter problemas, tanto internos quanto externos.

Todo o órgão diretivo da Cooperativa é composto por ex-operários sem qualquer tradição ou experiência no comando de um empreendimento de igual monta. Buscou-se recrutar aqueles mais experientes, fruto de vivência em postos-chave da empresa sucedida, para dirigir setores vitais da cooperativa. Todavia, as dificuldades permanecem.

É fato que, por uma questão de aprendizado e cultura, parcela significativa de seu quadro de associados, também operários, resistem a aceitar a realidade cooperativa, resistem a implementar uma visão voltada para a iniciativa de todos, orientada para o bem comum, comportando-se e exigindo às vezes vantagens que só se permite conceder num ambiente regulado por uma relação eminentemente empregatícia. Não é nosso caso. E nesse passo há que se proceder a uma *desculturização* [...].

Mas apesar das dificuldades aqui relatadas, a nossa cooperativa vem obstinadamente tentando se firmar como entidade industrial e comercial eficiente.

Hoje exploramos com excelente aceitação nossa própria marca de camisaria masculina, denominada *Júlio Menoti*. Temos dois estabelecimentos onde comercializamos nossos produtos. Uma loja instalada no próprio complexo industrial, com um bom movimento, e uma outra instalada no *Shopping Center Aracajú*, com vendas igualmente satisfatórias.

Hoje o faturamento das duas lojas dá em média R\$ 130.0000, 00 por mês. Isso porque a indústria de confecção é muito sazonal. Agora mesmo a China entrou no mercado. Mandaram muitas camisas para lá. Mas o produto não foi bem aceito. Não é só preço. Hoje tem que ter também qualidade.

Então, pra gente foi muito importante colocarmos nossa marca. Hoje estamos com nossa marca no mercado, não só em Aracajú, mas também em Minas, Piauí, Salvador, Recife. Estudos preliminares indicam a necessidade de ampliarmos nossos pontos de comercialização da produção. Nesse sentido, estamos propensos a ampliarmos nossa base comercial para além das fronteiras do Estado de Sergipe.

Preocupamo-nos também com a cultura assimilada nestes muitos anos. Os cooperados comportam-se sempre, via de regra, como se fossem empregados. Por isso, a implementação de novas ações que permitam firmar um novo modelo industrial e comercial fundado em conceitos científicos será determinante para a consolidação da cooperativa, para a orientação para uma nova perspectiva.

Empresa: Cotramonte - Sociedade Cooperativa dos Trabalhadores em Construção Civil e Montagem Industrial

Depoimento: João Réus do Nascimento

É uma cooperativa de trabalho que surgiu a partir do desemprego e do questionamento do processo de terceirização que a gente vive no país. A *Cotramonte* começou a surgir na cabeça de alguns em meados de 1994. Eu era dirigente de um sindicato dos petroquímicos do Rio Grande do Sul e a gente vivia com angústia o fato de a gente não poder ter uma intervenção mais concreta e consciente contra o processo de terceirização. Não que a gente ache que a terceirização é ruim como um fato em si. Mas a terceirização que se praticava no polo petroquímico do Rio Grande do Sul, e em geral nas empresas brasileiras, é um processo de exclusão social, de rebaixamento de conquistas de direitos. É uma situação em que o Sindicato, como não consegue interferir no processo de demissão ou admissão de trabalhadores, de alteração do processo produtivo, ficava de mãos atadas.

A gente começou a discutir essa situação e daí saiu a *Cotramonte*. Esse processo de discussão é um processo altamente importante. A gente conseguiu em onze meses de trabalho fazer uma carta de princípios, um regimento interno, um estatuto, um *portfólio* e uma discussão de plano de cargos e salários. Isso a custo de muita discussão, de muita pauleira, até de agressões físicas.

O regimento interno é como se fosse no sindicato nosso acordo coletivo, nosso contrato social. A tal da carta de princípios era um negócio que quando nos sugeriram não batia legal. Mas depois a gente entendeu e foi muito bom porque a empresa tem critérios, uma ata legal, uma formalização legal.

O trabalhador no Brasil, quando ele amadurece, é excluído do mercado de trabalho. Se ele tem vinte anos e deu um acaso genético de ele ter alguns cabelos brancos, ele é excluído do mercado de trabalho. O cara que sofre alguma doença, às vezes até relativa ao trabalho, ele é completamente alijado do mercado de trabalho, quer dizer, o mercado é completamente excludente.

A gente quer que a nossa empresa seja diferente e é isso que está contido nessa carta de princípios. A idéia é que de tempos em tempos a gente possa sentar e pegar aquela carta e ver se ela está valendo, por isso Carta de Princípios.

Empresa: Cobertores Parahyba

Depoimento: José Clementino de Faria

A *Tecelagem Parahyba* tem setenta nos, uma história muito bonita. Foi fundada em 1925 e teve momentos de glória. Eu entrei nela quando fazia 24 anos que estava funcionando. Ela começou fabricando produto pequeno. Pessoas de mais ou menos a minha idade estão lembrados daquele cobertor cinza que nós chamamos de passar roupa. Aquele produto era fabricado em 1949.

A direção pertencia ao patriarca, ao Lívio Gomes. Depois, com o falecimento dele, entraram os filhos: Clemente Gomes, Severo Gomes (que faleceu junto com o Ulisses Guimarães). Todos conhecem o Antonio, que também já faleceu. Daí a fábrica

teve uma ascensão muito grande. Jovens foram lá pra valer, levaram idéias. Em 1973 era um grande empreendimento onde empregava 2.700 trabalhadores. Passaram a fabricar cobertores de várias marcas e de várias qualidades. Passou a fabricar as linhas *Pierre Cardin* - hoje fabricamos a linha *nupcial*, que é o produto que nós criamos - e cobertores para todo tipo de camada social. E ela chegou ao apogeu de ter onze fazendas produtivas.

Quando foi em 1983 tivemos a crise. Uma grande crise e o operário parou, fomos à greve e surgiu a necessidade de uma campanha de retorno ao trabalho. Daí entrou a figura do Severo Gomes. Ele prometia que o material que se encontrava lá dentro da fábrica imediatamente seria transformado em dinheiro e seria distribuído aos trabalhadores. E assim foi feito.

Mas a administração não estava satisfatória. Várias crises continuaram e aquilo que foi construído em setenta anos destruíram em quinze anos.

Daí, em 30 de novembro de 1993 veio a notícia. Não tem mais condições de trabalhar, os empregados vão todos para a rua. Tínhamos um passivo trabalhista de 7 milhões de dólares.

A fábrica pediu a consultoria da empresa e foram feitas três propostas para os proprietários: 1) Vender a fábrica (quem seria louco de comprar?); 2) Autofalência. A essa altura os operários estariam bombardeados, não receberiam nem dez centavos do dinheiro. Então foi afastada a idéia de autofalência porque, pela própria tradição da família Gomes, eles não aceitaram isso aí. Isso é traumático para uma família que manteve o nome no Vale do Paraíba, no Estado de São Paulo; 3) Veio a terceira hipótese. A própria consultoria propôs o seguinte: 'Muito simples, então vamos convocar os operários para aceitar a autogestão'.

Vamos criar uma Associação e esta Associação, para cumprir os seus objetivos, cria uma fábrica.

Então, quem foi falar para nós sobre a autogestão falou das grandes vantagens da autogestão. E que nós seríamos os donos da fábrica. Falando desse jeito, é claro, nós nos convencemos imediatamente. Só que tem uma coisa, não sabíamos o que era autogestão. Hoje eu sei mais ou menos e graças a uma professora descobri alguma coisa mais.

Então notei que autogestão não nasce como nasceu a nossa autogestão. Autogestão nasce é de uma idéia dada, introduzida na cabeça do trabalhador para que diga: aqui está a nossa redenção, a nossa possibilidade de gerirmos os nossos próprios destinos. Ele tem que concordar com isso. Mas a *Parahyba* foi diferente. Quando estourou isso aí nós tínhamos sete milhões de dólares dentro e aceitamos a autogestão sem saber. Agora nós sabemos. Daí criamos a Associação e a Associação passou a funcionar imediatamente.

Então houve uma engenharia financeira muito interessante, bonita mesmo. Nós tínhamos direito a sete milhões de dólares. As máquinas estavam dentro de 62 mil metros quadrados. Então nós separamos de lá 22 mil metros quadrados que

seria ideal para a nossa fábrica com o maquinário que estava lá dentro, que são maquinários com trinta anos de existência e ainda estão produzindo cobertores muito bons (porque os antigos proprietários não aplicaram na fábrica, eles aplicaram em fazendas, em gado de raça, cavalos de raça. O Lívio Gomes foi um grande administrador e os filhos dele também foram. Mas depois se dividiram, houve briga de família, houve uma confusão e colocaram lá um outro que acabou afundando a fábrica em quinze anos).

No Brasil nós nem conhecemos direito autogestão. É difícil encontrar uma obra que fale sobre autogestão. O Cido Faria [...] trouxe alguns trabalhos que foram publicados pela Anteag. Ele mencionou então a literatura para nós conhecermos a autogestão.

Agora vem o meu questionamento. Quero provocar os alunos que estão aqui. Pelo amor de Deus, procurem saber o que é autogestão direitinho que vocês vão ser futuros dirigentes da autogetão e têm que saber o que é a autogestão, porque se não vocês vão levar o velho vício do trabalhador brasileiro e dos dirigentes empresariais brasileiros. O trabalhador brasileiro nasceu para obedecer o patrão, só obedece o patrão. Morre de medo de perder o emprego. E olha, é impressionante, qualquer um que conquistou um cargo de chefia imediatamente se considera o dono da empresa. Não é assim meu Deus do céu! Autogestão é outra coisa.

Nós fundamos a fábrica e conseguimos então o nosso objetivo. Tentamos bancos estatais, bancos estaduais, não conseguimos nem 10 centavos de empréstimo. Procuramos particulares. Mas particulares não iam emprestar dinheiro para quem não tem dinheiro. Quem é que ia avalizar? Operário? Graças ao BNDES, que ainda mantém aquela velha tradição de banco de fomento, ainda é um banco em que o operário tem amparo, conseguimos o empréstimo. Sete milhões de dólares. Se não fosse isso não nascia a fábrica. Agora vão nos perguntar: e o dinheiro, como é que foi? Desses 7 milhões de dólares 70% foi feito contrato de mútuo com a Associação, emprestamos para a Associação 70% dos 7 milhões. Todos concordaram. Mas concordaram por que? Porque no bojo desse contrato nós íamos levantar nosso FGTS, que ia entrar no nosso bolso. Então recebemos o nosso fundo de garantia. Já é uma grande coisa, hein! Do Fundo de Garantia que estava lá, que a família se comprometeu. A Caixa pagou e a família está pagando até hoje e deu como aval uma fazenda. Os 70% era o meio para se comprar as máquinas da fábrica. A família vendia para nós as máquinas pelo passivo trabalhista. Agora vocês vão perguntar: e o dinheiro, vocês passaram para eles? Só se fôssemos loucos. Não, não é isso. Esse dinheiro simbolicamente caiu nas mãos dos patrões. Voltou para as nossas pagando o nosso passivo trabalhista. Então a fábrica recebeu e imediatamente quitamos o passivo trabalhista.

Então já está feita a nossa engenharia. Criou-se uma fábrica, está lá funcionando. Qual a situação hoje na fábrica? Na área de produção o operário não negou, não negou fogo não. Continua o mesmo e bom operário.

Começamos a fábrica com 200 trabalhadores e nesse primeiro mês nós recebemos o mês de abril, que ela começou a funcionar em março. No mês de abril nós já tínhamos o primeiro faturamento que é de 215 mil dólares. No mês de maio 453 mil dólares, isto é em 1994. E no pico que é o mês do frio, julho, fomos para 950 mil dólares. E quando foi em maio de 1995 nós faturamos um milhão e oitocentos mil dólares. Então pergunto: é viável ou não é viável?

Eu fiz questão de levantar a última estatística. Apesar de nós termos que enfrentar uma desleal concorrência de compra de cobertores que foi jogada pelos mexicanos. Chegaram 450.000 cobertores do México em 1995. Entravam no porto a 12 reais e o preço do nosso cobertor aqui no Brasil era 26 reais. Como é que nós íamos aguentar uma coisa dessas? Daí entrou em ação o nosso diretor presidente que eu critico aqui - diz que não tem autogestão. Mas pelo menos uma coisa ele tem: é esperto. Ele moveu céus e terras, mexeu com ministros de todo jeito, mexeu com o Secretário da Fazenda e houve uma sobretaxação de 70% em cima do cobertor mexicano. Porque se não ia entrar em 95 - já tinha o plano do comércio brasileiro de importar nada menos que um milhão de cobertores - e acabava com as fábricas de cobertores do Brasil.

Hoje tem 400 trabalhadores. Estão lá trabalhando e não tivemos um minuto para paralisação por falta de pagamento. E antes nós nem recebíamos o nosso pagamento. Então desde que a fábrica foi fundada nós estamos recebendo. No começo recebia nossa quirera, não é? Mas com aquela idéia de que era o nosso salário. Então hoje, no 31 de maio, um milhão e oitocentos mil dólares. Quer dizer, nós temos capacidade de faturar hoje 12 milhões de dólares por ano.

O nosso presidente da fábrica tem espírito capitalista. Nós fizemos com ele o contrato seguinte. Fulano, muito simples, você ganhará uma quirerinha em cima porque houve uma recontração (ele ganha bem, é claro, todos aqueles que estudam e lutam têm direito ao seu salário, isso eu falo aos estudantes. Não interessa, tem direito porque estudou, lutou. Agora tem que ser cuidadoso para não se desprezar o menor, para manter a autogestão).

Não quer dizer que é o dono da fábrica. Isso não pode. É de muito valor mas não conhece a autogestão, porque certamente não leu Phroudon [...]. Então eles brincam comigo: 'Clementino, você era da direita, está virando comunista'? A brincadeira que eles fazem comigo, porque eu defendo mesmo essa idéia. Por que? Por causa do desemprego. Se a fábrica joga o operário na rua [...], algum patrão é trouxa de gastar o seu próprio dinheiro? Não gasta. Ele gasta do nosso. Quase todos são assim. Eles pedem altos empréstimos ao BNDES e depois vão pro brejo, vão à falência e não têm com que pagar. Mas quando vão à falência é a indústria que foi à falência [...] Note que o empresário capitalista, à medida que a empresa vai crescendo, ele pega o dinheiro e começa a comprar outras coisas, como foi o caso da Tecelagem *Parahyba*, que não aplicou nada na fábrica, mas comprou gado de raça, cavalos de raça, comprou muitas fazendas, uma no Pará, praticamente do tamanho do Estado

do Rio de Janeiro. Então usaram e abusaram do dinheiro da fábrica. Hoje ela podia estar exportando cobertores da melhor qualidade. Mas o dinheiro foi colocado em outras atividades. Agora, na autogestão será que a Assembléia Geral, que vai aprovar as despesas, vai autorizar a compra de um cavalo de raça? Não vamos aprovar não. Não aprovamos a compra de um telefone celular. Não aprovamos a compra de um carro de luxo que o homem (o diretor da fábrica) queria. Acabamos comprando um carro 95 para ele...

Então a crítica que a gente faz é ao desconhecimento da autogestão. Que realmente desconhece. Não quer contribuir com a autogestão (então se torna dono). Então, quando tenho oportunidade de dar entrevistas, falo o seguinte: nossa fábrica é *sui generis*. A Associação é socialista. Mas a fábrica é capitalista, porque funciona como qualquer empresa do Antonio Ermírio de Moraes, qualquer uma. Funcionando do mesmo jeito, regime capitalista, todas as nuances do capitalismo estão ali na nossa indústria. Só que o capital nós estamos tentando socializar, o dinheiro, o lucro.

Óbvio que nós estamos aplicando. Nós aplicamos quase um milhão e meio na mudança da fábrica e na reforma dos escritórios. Vamos mudar a fábrica. Nenhum operário achou ruim. É lógico, claro que estamos fazendo mudanças para o nosso benefício. Nenhum operário acha ruim quando se aplica alguma coisa dentro da fábrica. Compraram máquina moderna, nova. Satisfação. Está autorizado. Mas quando o coitado do homem falou em comprar o telefone celular e o carro novo, não deixaram. Então vejam, ele pode ser valente, mas a Associação também demonstrou valentia.

Agora, encerrando esta exposição, o mais importante é que eu vim descobrir - os estudantes e os professores vão rir de mim e vão dizer, esse não sabia nada do que nós sabemos - o que era o capitalismo. O capitalista pega o operário, produz. A fábrica funciona e o capitalista pega o dinheiro, bota no bolso e gasta da maneira que ele achar melhor. Ué, é dele. Ele é o patrão.

E na autogestão? Na autogestão fica girando dentro do círculo e para sair de dentro do círculo esse dinheiro, a assembléia tem que ser ouvida. Então notem que há alguma dose de razão quando dizem que estou deixando de ser direitista para ser marxista. Porque esse aí é um negócio muito velho. Está lá escrito, vamos tentar aqui girar o capital beneficiando os trabalhadores que é o que nós precisamos. Não é ficar rico. É ter um bom salário, é viver decentemente.

Sindicato e empresas

IV

O Movimento de Democratização e o Autogoverno na Universidade Estadual Paulista

Neusa Maria DAL RI¹

Introdução

No interior das universidades estaduais paulistas, sob a autonomia, podemos encontrar as condições propícias ao desenvolvimento de reflexões direcionadas ao tema da gestão democrática. Essas condições ficam dadas por alguns fatores que incidem sobre estas universidades e o trabalho realizado no interior das mesmas.

O paradigma de organização do trabalho que reinou entre o fim da Segunda Guerra e começo dos anos setenta, o taylorismo/fordismo, e a tentativa de sua implantação na organização do trabalho na universidade, não se consumou de todo. Os docentes, exatamente porque ainda conservam o controle de um conjunto significativo de aspectos inerentes ao processo de trabalho no qual se vêm envolvidos - pesquisa, ensino e extensão - beneficiam-se de um regime de trabalho bastante livre.

Embora o padrão de organização do trabalho típico à ordem social vigente não tenha sido implantado de todo na universidade, isso não significa a inexistência de controle sobre esse trabalho e de estrutura verticalizada e hierarquizada na instituição. Dessa forma, observa-se, na universidade, a existência de uma estrutura administrativa dual, ou seja, de um lado é baseada num sistema de órgãos colegiados e, por outro, num sistema burocrático, o que manifesta fortes indícios de controle do trabalho realizado na universidade. Outros indícios de controle da universidade podiam ser verificados, por exemplo, na prática da indicação e nomeação dos reitores e vice-reitores pelos Governos Federal e Estaduais, na alocação de verbas feita de forma indiscriminada e com critérios políticos, nos métodos impostos de avaliação do trabalho docente e na ameaça constante, que volta à baila de tempos em tempos, de privatização das universidades públicas.

Entretanto, a comunidade universitária nunca deixou de contrapor-se a esses controles. Num dado momento, a resistência ao controle articulou-se de forma para

1 - Departamento de Administração e Supervisão Escolar - Faculdade de Filosofia e Ciências - UNESP - Marília - SP.

positiva com uma questão muito mais ampla, qual seja, a luta que toda a sociedade brasileira vinha travando contra o Estado ditatorial. Esse movimento adquiriu, na Universidade Estadual Paulista (UNESP), duas formas de manifestação: no geral, a luta pela democratização do Estado e da sociedade e, no particular, a luta pela democratização da estrutura de poder interna da universidade.

Neste artigo, tentaremos demonstrar que o amplo movimento de democratização da UNESP e de suas estruturas de poder, desencadeado pelas entidades representativas dos três segmentos desta Universidade, em especial pela Associação dos Docentes da UNESP (ADUNESP), conjuminado com a autonomia de gestão financeira, outorgada pelo Governo Estadual, em 1989, consolidaram-se na instituição como um aspecto do autogoverno ou da gestão democrática. Defendemos a idéia de que esse movimento em direção ao autogoverno ou à gestão democrática é positivo. Ou seja, é positivo na perspectiva na qual trabalhamos aqui, na perspectiva da democracia ou do governo democrático.

O Sindicato dos Docentes e a democratização das relações de trabalho na UNESP

Em 1984, quando as entidades representativas dos três segmentos e a comunidade universitária ainda discutiam as eleições diretas para reitor e após a indicação, pelo Governo Montoro, de um reitor pró-tempore para a UNESP, outro debate começou a tomar forma: a elaboração de novos estatutos para esta universidade. Em novembro de 1984, o reitor pro-tempore, Jorge Nagle, convocou o processo estatuinte e promoveu um Simpósio, no Campus de Botucatu, no qual participaram 360 delegados dos três segmentos da comunidade universitária. De acordo com o Informativo UNESP (1984), o Simpósio envolveu dois dias de amplos debates em torno de cinco tópicos: a) objetivos da Universidade; b) relações com a sociedade e com o Estado; c) estrutura de poder; d) regime de trabalho e carreira (funcionários e professores) e assistência estudantil; e) ensino, pesquisa e extensão de serviços à comunidade. Reunidos em grupos, cada um dos segmentos acadêmicos, separadamente, discutiu os cinco tópicos e, na plenária final, foram apresentadas pelos relatores as posições dos setores. Estes relatos foram encaminhados por escrito à Comissão Central para que esta os ordenasse e enviasse para discussão com toda a comunidade.

Neste Simpósio foram apresentadas propostas, pelo setor estudantil, tais como: “paridade, desde o Conselho Universitário, descendo [em] toda a hierarquia até os Conselhos de Departamentos. A eleição direta e paritária para todos os cargos diretivos da UNESP é essencial”. (Tola, 1984, p.5)² As propostas, em termos de estrutura de poder, dos funcionários e docentes, priorizaram as eleições diretas

2 - Solange Tola foi presidente do Diretório Central dos Estudantes (DCE) Helenira Rezende, da UNESP, em 1984. (Informativo UNESP, v. 3, n. 25, p. 5, nov. 1984)

reitor e vice-reitor, diretor e vice-diretor e chefe e vice-chefe de departamentos; além de reivindicarem a adoção de uma política salarial.

Em documento publicado pela ADUNESP, em 23 de maio de 85, intitulado A ADUNESP e a Reestruturação da Universidade, no qual a entidade representativa dos docentes apresentou ao setor as propostas para o Congresso de Reestruturação, além das propostas citadas acima, lê-se outras como as que se seguem: sufrágio universal na escolha dos dirigentes universitários³; retirada de critérios de titulação para a escolha de dirigentes; todo o poder de deliberação aos órgãos colegiados, e aos dirigentes as funções executivas e de representação; subordinação da ação de chefes de departamento, diretor e reitor, respectivamente, ao Conselho Departamental, à Congregação e ao Conselho Universitário; subordinação das políticas técnico-administrativas aos órgãos colegiados, para que se evitasse a concentração de poder nas mãos dos superfuncionários; defesa do princípio da descentralização e a maior autonomia possível às diferentes instâncias da administração (tudo que pudesse ser decidido localmente não deveria ser levado à instância superior); crítica à confusão entre extensão de serviços, decorrente das funções de ensino e pesquisa, com prestação isolada de serviços, a partir de demandas de mercado; supressão da primazia que as atividades de pesquisa ocupa na avaliação do docente, devendo este ser avaliado por todas as atividades desenvolvidas; desvinculação da ótica elitista que tem associado os títulos acadêmicos à aquisição de poder político dentro da universidade; etc.

Podemos observar que, quando comparadas com as propostas dos outros setores, as defendidas pela Associação (e acima elencadas), na época, eram as mais radicais e as que propunham um profundo reordenamento na estrutura de poder da universidade. Após o Simpósio em Botucatu, a Comissão Organizadora da Reestruturação (COTRU), presidida pelo prof. José Ênio Casalecchi, redige uma pré-minuta de estatuto e convoca o Congresso de Reestruturação da UNESP, que ocorreria nos meses seguintes, em várias etapas, nos Campus de Araraquara e Jaboticabal.

Na primeira etapa do Congresso, em Araraquara, realizada nos dias 15 e 16 de maio de 1985, foi aprovada uma comissão paritária, composta inicialmente por cinco membros de cada segmento, encarregada de elaborar um anteprojeto de estatuto. Com o avanço das discussões, realizou-se nova etapa do Congresso, no dia 28 de junho. No dia 23 de julho, na reitoria, instalou-se a Comissão de Redação do Anteprojeto de Estatuto da UNESP, composta por nove membros, três representantes de cada segmento. Entre os docentes figuravam Nilo Odália, ex-presidente da ADUNESP, Antonio Quelce Salgado e Reinaldo Ayer de Oliveira, respectivamente, presidente e secretário geral da Associação na gestão que estava em curso. Integravam, ainda, a Comissão, juristas conhecidos como Dalmo Dallari, Hélio Bicudo e Carlos Simões. Estiveram presentes, também, no ato de instalação da Comissão, de acordo

3 - " [...] Na escolha dos dirigentes universitários urge resgatar o sufrágio universal, livremente exercido sem qualquer forma de tutela, como o mais adequado meio de exercício democrático." ADUNESP (1985)

com dados da ata da 1ª Reunião (UNESP, 1985), o vice-reitor em exercício, Paulo Milton Barbosa Landim, e os professores Telmo Correia Arrais e José Ênio Casalecchi, o primeiro Chefe de Gabinete da Reitoria, e o segundo, Coordenador da COTRU, ambos ex-presidentes da ADUNESP.

A Comissão trabalhou com vários materiais, pois, além daqueles que resultaram das etapas do Congresso, havia cinco grupos articulados entre os Campi sistematizando as propostas advindas dos três setores e que, periodicamente, remetiam, à Comissão, os textos de conclusão. Foram criadas Comissões Locais dos Trabalhos de Reestruturação, compostas pelos delegados dos setores docente, discente e técnico-administrativo, em todos os Campi da UNESP e que enviavam seus relatórios à Comissão de Redação. A própria Comissão de Redação subdividiu-se em três grupos para dar conta dos cinco tópicos definidos pelo Simpósio, tendo por base, também, os estatutos da Universidade de São Paulo (USP) e da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Em agosto de 1986, a Comissão Central submeteu o Anteprojeto do Estatuto da UNESP à aprovação da comunidade universitária, por meio de plebiscito realizado entre os dias 26 a 29. A grande maioria dos votantes (73,3%) optou pelo sim (UNESP, 1986, p. 10). Neste momento, instala-se uma grande polêmica em torno do novo estatuto. Alegando que “o conjunto das propostas apresentava muitos pontos conflitantes, devido a diferentes concepções dos diversos segmentos e grupos [...]” (1996, p. 17), o reitor, Jorge Nagle, indica uma comissão paritária, com a participação de juristas, e a encarrega de apresentar um anteprojeto de estatuto. O anteprojeto elaborado por esta comissão ficou conhecido como o Substitutivo Nagle. No final de 1987, o anteprojeto é enviado ao Conselho Universitário (C.O.) que, discutindo item por item, levou um ano para aprová-lo.

As críticas vieram de todos os lados. Salgado (1996), à época presidente da ADUNESP, relata que “[...] O estatuto que nós organizamos, que a comunidade organizou foi altamente modificado pelo Conselho Universitário, pelos membros da administração que estavam na época, o Sr. Nagle e companhia. E nós nos sentimos traídos. Houve muita discussão, muita discordância etc., mas, nós não tínhamos a força que precisaríamos ter para impor aquele estatuto que [...] a comunidade, na sua mais ampla representação, [...] elaborou”⁴. Para Woiski (1996b), “desapareceu, virou pó o original do estatuto da comunidade. [...] lemos todo o Substitutivo Nagle e achamos que era um retrocesso brutal no processo de democratização. [...] o Substitutivo Nagle recuperava em grande parte o autoritarismo do estatuto original [...]”⁵ Ainda, para Maria Valéria Barbosa Veríssimo (1996), “O que tentaram fazer foi uma junção dos dois processos. [...] Eu, como aluna, participei de todo esse

4 - O Prof. Quelce foi presidente da ADUNESP na gestão 84/86.

5 - O Prof. Woiski foi presidente da ADUNESP - S.S. na gestão 94/96 e vice-presidente na gestão 96/98. O Prof. Woiski, na época dos acontecimentos, foi delegado de sua Unidade e, dessa forma, teve uma participação intensa nas discussões sobre o estatuto.

processo, invadi diretoria, invadi reitoria etc. [...] Eu me lembro que era como se eles tivessem feito um estatuto de gabinete. Pegaram os ‘iluminados’, que é como eles se consideravam, parte daquele estatuto elaborado pela assembléia, pela comunidade e reapresentaram, num novo substitutivo.”⁶

Ainda, houve polêmica e críticas com respeito à posição que a ADUNESP assumiu nesse episódio. “[...] Estava se discutindo o estatuto e se passou a discutir somente sobre o Substitutivo Nagle, com o apoio massivo mesmo da diretoria da ADUNESP.[...] O pessoal egresso da ADUNESP foi capturado para a incorporação na institucionalidade, indo parar em cargos de gabinete. “ (Woiski, 1996b) “Porque ela [ADUNESP] se apresentava para a gente como nossa representação de classe mas, ao mesmo tempo, assumindo uma postura que ‘por debaixo do pano’ referendava o Substitutivo apresentado pelo próprio Jorge Nagle. “ (Veríssimo, 1996) “ Determinado grupo confundia essas coisas. Não conseguia delimitar claramente qual o papel da ADUNESP, qual a relação com o reitor e como é que essas coisas se colocavam. [...] etapa, em que podia se confundir AD com a reitoria”. (Mendonça, 1996)⁷

No entanto, não é esta a avaliação feita pela professora Lúcia Lodi, presidente da Associação em 88, quando o anteprojeto de estatuto tramitava no C. O. “ Eu digo que apesar de ter sido um processo complicado, como há avaliação nesse sentido, porque não se respeitaram as deliberações do Congresso [...] Eu entendo que ainda que as deliberações do Congresso não tenham sido rigorosamente obedecidas, fui uma responsável pela redação final das deliberações e pondero que havia algumas inviáveis do ponto de vista da legislação que estava vigendo, havia algumas contradições internas no conjunto das decisões que foram sendo tomadas. [...] Em que pese que aquilo [deliberações do Congresso] foi filtrado... a comissão filtrava, e a gente votava. Por exemplo, uma colega de Botucatu ficava bravíssima, dizendo que o Congresso tinha deliberado de determinada forma e, claro, deliberou, mas aquilo estava sujeito à interpretação da Comissão, tomando a forma de estatuto, acabava tendo que se submeter à legislação que estava vigendo, à redação final [...] Acho que a Universidade ganhou só com a discussão de como organizar a [sua] vida (...), nos seus vários aspectos. “ (Lodi, 1996b)⁸

Entretanto, no ano em que o estatuto foi discutido e votado no C. O., por meio de representantes no órgão colegiado e, também, por intervenção da própria diretoria da ADUNESP, foram enviadas várias emendas ao Substitutivo e algumas foram aprovadas, o que contribuiu para “democratizar” o texto final. Apesar da polêmica que se instalou e das críticas, inclusive de que a ADUNESP, neste processo,

6 - A Profa. Maria Valéria foi vice-presidente da ADUNESP - S.S. na gestão 92/94. Observamos que, na época dos acontecimentos, a Profa. Maria Valéria era aluna da UNESP e participou ativamente do processo de discussão do estatuto.

7 - A Profa. Sueli Guadalupe de Lima Mendonça foi presidente da ADUNESP - S.S. na gestão 92/94 e vice-presidente na gestão 94/96.

8 - A Profa. Lúcia Lodi foi presidente da ADUNESP nas gestões de 88/90 e 90/92.

esteve mais ao lado da reitoria do que da comunidade, é fácil perceber que um dos fatores determinantes da aprovação do Substitutivo Nagle, em detrimento das deliberações do Congresso, foi a posição elitista e de resguardo de poder dos docentes. Não foi por outro motivo que a proposta de proporção majoritária de docentes, em relação aos demais segmentos em conjunto, na escolha de diretor e vice-diretor, apresentada ao C.O. em meio as discussões do estatuto, foi aprovada.

Em novembro de 88, quando o C. O. discutia as regras para as próximas eleições para reitor e vice-reitor, ao contrário do que estava previsto, em vez de os conselheiros analisarem o documento que a comissão paritária (indicada pelo Conselho para formular uma proposta) traria para a apreciação do C. O., chegaram duas propostas distintas.

A comissão desfez-se e o documento apresentado pelos segmentos discente e técnico-administrativo defendia a paridade na consulta, porém, os docentes reivindicavam que sua participação tivesse maior peso: 3/5 contra 1/5 e 1/5 para os outros dois segmentos. Durante a reunião, uma nova proposta foi apresentada e votada e prevaleceram os pesos de 2/4, 1/4 e 1/4 para professores, funcionários e alunos, respectivamente⁹.

Ainda hoje, nas últimas eleições para reitor e vice-reitor, realizadas em novembro de 96, quando parecia que a discussão sobre a paridade já estava esgotada frente ao ocorrido em 92, parcelas significativas dos docentes, bem como algumas AD's Regionais, sobretudo as de Ilha Solteira e de São José do Rio Preto, questionaram a posição da AD Central e do próprio Colégio Eleitoral que se posicionaram a favor do voto paritário proporcional. Aliás, temos dúvida de que se a discussão fosse ampliada e com intensa participação da categoria, se esta realmente referendaria a posição assumida pelo sindicato desde as eleições de 92.

Na verdade, se bem observados os fatos e a conjuntura política da época, parece-nos que a crítica efetuada por uma corrente política do sindicato dos docentes de que parte do pessoal egresso da ADUNESP foi capturada pela institucionalização¹⁰, não se sustenta. Ao contrário do que pensa o ex-presidente do sindicato, não foi a reitoria que cooptou os diretores egressos da entidade, mas foi a própria Associação, por meio de seus ex-diretores e dos da gestão que estava em

9 " 'Está claro que o princípio que preserva a influência majoritária dos professores representa o desejo da maioria. Não podemos negar que há alguns professores que defendem a paridade, mas a posição da ADUNESP é a de defender o ideal da maior parte dos docentes', afirma Cândido Viteiz. Aparecido de Jesus Cecílio Cabreira, tesoureiro da ASUNESP, rebate: 'Os docentes é que terão o poder de eleger o próximo reitor. Os funcionários não terão nenhum poder de decisão', diz. Embora a quase totalidade das cadeiras do C. O. estejam sendo ocupadas por pessoas eleitas pelo voto da comunidade, o presidente do DCE invoca a questão da representatividade: 'O Conselho está fora de sintonia com a comunidade universitária.' " (Jornal da UNESP, v. 4, n. 33, p. 11, dez. 1988)

10 " O atual presidente da Adunesp, Emanuel Rocha Woiski, questiona bastante o papel cumprido pela entidade no final do processo que levou ao novo estatuto da Unesp. Ele considera como 'nebulosa' a atuação da Associação. [...] Para ele, houve uma 'transição pelo alto', responsável por uma certa 'desconfiança' da categoria em relação à Associação naquele momento. Ele faz um paralelo com as 'Diretas, já!', quando 'as aspirações das massas foram canalizadas e controladas pelas elites, que se recompuseram às custas da destruição da vontade popular'. Na Unesp - emenda Woiski - 'houve um abandono pragmático das aspirações da comunidade em troca do que a direção da Adunesp considerou como mal menor'. " (Woiski, 1996a, p. 19)

" 'Eu me envolvi bastante na gestão Jorge Nagle', reconhece Lúcia Helena Lodi, ressaltando que isso ocorreu com ela e outros colegas porque viam avanços que poderiam ser conquistados. 'E a maior parte destas expectativas foi suprida', conclui. " (Lodi, 1996a, p. 19.)

curso, que fez o reitor¹¹.

Em 82, pela primeira vez pós 64, por meio de eleições diretas, assumia o governo do Estado um candidato do partido de oposição, do PMDB. Observamos que, na época, vários partidos de esquerda, que sob a ditadura operavam de forma clandestina, incorporaram-se ao PMDB, e tinham seus candidatos para a Assembléia e para a Câmara eleitos sob essa sigla, como por exemplo o Partido Comunista Brasileiro (PCB), o Partido Comunista do Brasil (PC do B) e o Movimento Revolucionário 8 de outubro (MR-8) e, no governo Montoro, tiveram relativa influência, sobretudo o PCB.

No entanto, as forças políticas de direita dominaram, por um certo tempo ainda, vários órgãos e instituições do próprio Estado. Em 84, era essa a situação da UNESP, cuja reitoria, algumas diretorias de Unidades e parte do Conselho Universitário eram compostos por membros indicados pelo governo Paulo Maluf. Na transição, o embate e a articulação entre essas forças foram inevitáveis, possibilitando que um grupo de docentes da UNESP, sob a influência do PCB, pudesse não só rearticular e dirigir a Associação como, também, indicar o reitor¹².

Com o grupo Nagle, como ficou posteriormente conhecido na UNESP, no poder, outro embate avizinhou-se, aquele que decorreu das diferentes visões de universidade e de sua democratização, uma manifesta pela reitoria e seus apoiadores e, outra, manifesta por setores do corpo docente e discente, que ganhou forma no O

11 - De acordo com a nossa visão, parece clara a influência que os ex-diretores da ADUNESP tiveram na indicação do reitor. No entanto, o prof. Woiski aponta, acertadamente, a confusão que houve, em determinado momento, entre membros da Associação e direção da UNESP.

12 - " [...] Porque nesse momento quem ganhou a eleição para governador foi o professor Montoro. E ele entrou com todo o pessoal das Universidades, o Paulo Renato, o Serra, o André, pessoas que nos ajudaram muito. [...] E isso permitiu que nós tivéssemos um acesso ao Palácio dos Bandeirantes que não tínhamos antes. [...] Um dia o Paulo Renato me telefonou dizendo da necessidade de indicar o terceiro nome rapidamente. Eu conversei com o Zé Ênio e indicamos o Jorge Nagle que não tinha todo aquele passado de luta que tínhamos, sendo um nome mais isento e, ao mesmo tempo, era uma pessoa muito competente profissionalmente, tinha sido diretor por vários períodos. Ele foi nomeado, tomou posse 'pro-tempore'. Foi difícil, tivemos que invadir a reitoria para tomar posse. [...] Nós permanecemos na reitoria, eu e o Jorge, eu como Chefe de Gabinete. [...] Foi muito difícil, porque tivemos que reformular todos os órgãos colegiados da Universidade para preparar a eleição da lista sêxtupla. Depois dos seis meses, me parece que em dezembro de 84, ou janeiro de 85, tínhamos trabalhado os votos. [...] Foram vários os candidatos. Realmente, basicamente deveria ser ele, o Nagle ganhou." (Odália, 1996) O Prof. Nilo Odália foi presidente da ADUNESP na gestão 78/80. " [...] Isso no governo Montoro. E como estava com todo um processo de renovação (Montoro e Maluf), próximo das Diretas Já, havia todo esse clima no país [...] Roberto Gusmão na época era secretário do governo [...] até que se chegou a uma solução negociada que era a designação do pro-tempore [...] foi designado o professor Jorge Nagle. Foi uma tentativa de conduzir a universidade a uma nova unidade e conseguiu." (Arrais, 1996) O prof. Telmo Arrais foi presidente da ADUNESP na gestão 82/84. " [...] a gente, um grupo de oito ou nove pessoas, [...] eu, alguns diretores e tínhamos doutor e auxiliar de ensino, que eram da Adunesp, alguns diretores que resistiram e levaram o professor Jorge Nagle para a reitoria, quando o Montoro entrou, na gestão do professor Telmo." (Casalecchi, 1996) O prof. José Ênio Casalecchi foi presidente da ADUNESP na gestão 80/82. " [...] porém eram poucas as pessoas de partidos dentro do movimento. O grupo, por exemplo, e isso eu sempre discutia de maneira franca, aberta, com o Nilo, o José Ênio, ou seja, que eram as pessoas mais ligadas ao Nagle, que havia muito uma conotação de PMDB. Era um pessoal muito PMDB, eu tinha essa discussão com eles [...] O Guariba fez parte do governo Montoro, o Ulisses, o Zé Ênio, o Nilo, O Zé Ênio sempre foi do PC. O Tidei, esse pessoal era do PC. O Zé Ênio, passado esse movimento de democratização, eu acho que foi a pessoa que mais entendeu a questão." (Oliveira, 1996) "Mas o grupo do Nagle foi Adunesp, foi direção durante muito tempo. [...] A Lúcia, o Geraldo Balestriero, o Telmo, o Nilo Odália, o Ulisses [...] são aí dez anos. São todas as direções. É grupo Nagle." (Mendonça, 1996)

Congresso de Reestruturação, cujos resultados já comentamos.

Mas, é fato também que o gosto amargo da derrota que a comunidade sofreu na questão dos estatutos rende frutos até hoje. Não é à toa que na prática, embora não formalmente, as duas últimas eleições para reitor e vice-reitor e para diretor e vice-diretor, em algumas Unidades, foram paritárias, por pressões exercidas pelos três setores. Também não foi por obra do acaso que entre 90 e 91, quando estava em pauta a luta por mais verbas para as universidades na Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO), setores dos três segmentos questionaram a falta de transparência orçamentária da reitoria. As entidades congregaram as insatisfações dos segmentos e a ADUNESP acabou encaminhando no C.O. a proposta, advinda do setor docente, de realização de uma auditoria ampla na Universidade. A proposta, é óbvio, não foi aprovada no Conselho, entretanto, desencadeou um interessante debate que culminou com o início de uma Reforma Acadêmico-Administrativa, para que se pudesse reavaliar a universidade a partir de contribuições da comunidade.

Para receber essas contribuições, a reitoria indicou uma Comissão de Sistematização das propostas. A Associação realizou, nos dias 14 e 15 de maio de 91, no Campus de Marília, o Simpósio da ADUNESP sobre a Reforma Acadêmico-Administrativa. A proposta final que resultou desse Fórum e que foi enviada à Comissão, apresentada originalmente pela diretoria da ADUNESP-Regional de Marília, discutida e complementada pelas outras AD's participantes do Simpósio, trazia questões interessantes acerca de pontos como a gestão democrática, descentralização administrativa, Comissão Permanente de Regime de Trabalho (CPRT) etc. A Comissão de Sistematização recebeu várias propostas advindas de congregações, grupos de docentes, departamentos etc. No entanto, o tempo passou, o prof. Arthur Roquete de Macedo assumiu a reitoria, e o processo foi esvaziado. As poucas resoluções tomadas acerca da Reforma fugiram, novamente, da expectativa da comunidade.

Em 1994, na campanha salarial, a comunidade questionou a falta de transparência orçamentária do executivo e, novamente, surgiu a proposta de auditoria. Uma certa insatisfação histórica, resultante da pendência no encaminhamento da elaboração dos estatutos, acaba desembocando, via de regra, em propostas e questionamentos em todas as datas-base, votações da LDO e processos de escolha dos dirigentes.

Embora o estatuto aprovado no C.O. não tenha refletido exatamente o que saiu do Congresso de Reestruturação, sobre uma questão todos concordam, este constitui-se em um dos mais avançados e democráticos quando comparado com o de outras universidades. Dessa forma, a nosso ver, tanto o processo de elaboração deste estatuto, quanto a solução Nagle para a reitoria proporcionaram significativo avanço democrático para a UNESP. Não pretendemos, com esta análise, esgotar essa discussão, mas apenas pincelar as principais variáveis que influenciaram os acontecimentos. Resta-nos, agora, indicar, com maior precisão e de maneira comparativa, as principais modificações realizadas no estatuto.

Avanço Democrático

Em vista do deliberado pelo Conselho Universitário, em sessão de 15 de dezembro de 1988, e pelo Conselho Estadual de Educação, em sessão de 25 de janeiro de 1989, e com base no art. 207 da Constituição, o reitor da UNESP, por meio da resolução UNESP de 21 de fevereiro de 1989 resolve aprovar o estatuto da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Em 3 de março de 1989, pelo decreto de n. 29 720, o governador do Estado, no uso de suas atribuições legais e considerando a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, assegurada às universidades pelo art. 207 da Constituição, aprova o mesmo estatuto.

Vejam algumas das modificações mais importantes introduzidas por este estatuto e, conseqüentemente, por esta primeira reforma acadêmico-administrativa, quando confrontados o Estatuto vigente no período entre 1977 e 1989, as propostas advindas do Congresso de Reestruturação e aquelas encaminhadas pelo Substitutivo da Reitoria.

A) Quanto aos órgãos da administração central, foram criados novos colegiados a partir da suposição de que isto constituiria um fator de democratização. São órgãos da administração central: o Conselho Universitário (CO); os conselhos centrais, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão Universitária (CEPE) e o Conselho de Administração e Desenvolvimento (CADE), e a reitoria. (Cap. I, art. 16, p. 9) Tanto o Anteprojeto do Congresso de Reestruturação como o Substitutivo da Reitoria propunham apenas o C.O., o CEPE e a reitoria como órgãos da administração central.

O CO, instância superior da universidade, de caráter normativo e deliberativo, tem como atribuições traçar as diretrizes gerais e exercer a jurisdição superior da universidade; definir as diretrizes básicas do ensino, da pesquisa e da extensão universitária; planejar o desenvolvimento das atividades da universidade, definindo metas e estratégias, com avaliação das respectivas repercussões orçamentárias; aprovar a proposta orçamentária da UNESP etc. (art. 17 e 18, p.10).

B) Quanto à composição dos órgãos colegiados, a proposta do Anteprojeto do Congresso de Reestruturação previa para o C.O. os seguintes membros: reitor, seu presidente nato; vice-reitor, com direito a voz; os diretores das Unidades Universitárias e um representante por segmento de cada unidade. (p. 9) Da mesma forma, a proposta de composição das congregações e conselhos departamentais seguia o mesmo princípio geral, o da paridade. (p. 19 e 22) Já a proposta do Substitutivo da Reitoria para a composição do C.O. incluía, além do reitor e do vice-reitor, o segundo com direito a voto e dos diretores das unidades, os pró-reitores de graduação, de pós-graduação e pesquisa, e de extensão universitária e assuntos comunitários; os presidentes dos conselhos regionais; cinco representantes das categorias docentes, por núcleo regional; um representante da FAPESP; um

representante das Associações Patronais; um representante das Associações dos Trabalhadores; representação do corpo discente e do corpo técnico administrativo, na proporção de 1/5 do total dos membros. (p. 17 e 18) As propostas para as congregações e conselhos departamentais eram correlatas.

A proposta aprovada pelo C.O.¹³ foi, basicamente, a encaminhada pelo Substitutivo, diferenciando-se apenas no que diz respeito à representação docente. A categoria conseguiu aprovar a participação de um representante por unidade universitária, independente da titulação (Cap. I, Seção I, p. 9 e 10). Para as congregações e conselhos departamentais, no entanto, a representação docente continuou vinculada à titulação, ou seja, um representante para cada categoria.(Cap. III, Seção I, p. 16 e Seção III, p. 19)

Observamos que de acordo com o estatuto anterior (de 77), a representação docente, no C.O., tinha por base a titulação, sendo três representantes dos professores titulares e um representante para cada uma das demais categorias (art. 13, p. 7); o corpo discente participava na proporção de 1/10 do total dos membros e o corpo técnico-administrativo tinha apenas um representante no órgão (art. 13, p. 7). As congregações e conselhos departamentais eram estruturados da mesma maneira, com a diferença de que os funcionários não tinham nenhuma representação nesses colegiados (art. 32, p. 12 e art. 42, p. 14).

C) Quanto à escolha de dirigentes, o estatuto anterior previa, no art. 21 e 22 (p.10), que reitor e vice-reitor seriam nomeados pelo governador, mediante lista tríplice de professores titulares, organizada pelo C. O. Da mesma forma, os diretores e vice-diretores de unidades eram nomeados pelo reitor, e os chefes e vice-chefes de departamentos, pelo diretor, a partir de listas tríplex organizadas, respectivamente, pelas congregações e pelos docentes dos departamentos. Para a direção de unidades, a titulação exigida era de titular e para as chefias de departamentos, as listas deveriam ser elaboradas contendo os nomes dos docentes de maior titulação. (art. 41, par. 1º, p. 13). A proposta apresentada pelo Congresso de Reestruturação dizia “O reitor e vice-reitor, nomeados pelo governador, com mandato de quatro anos, serão eleitos por voto direto e secreto [...] por funcionários, alunos e docentes, [...] cada segmento terá o peso de 1/3 na eleição [...], poderão ser candidatos ao cargo de reitor, qualquer docente, independente de titulação.” (p. 14) As propostas para a escolha das direções das unidades e para as chefias de departamentos, seguiam os mesmos princípios.

A proposta do Substitutivo da Reitoria mantinha, basicamente, o mesmo mecanismo de escolha para reitor, diretores e chefes de departamento vigentes no Estatuto de 77, modificando-o apenas em dois pontos: a lista tríplice para reitor deveria ser organizada pelo Colégio Eleitoral, composto pelo C.O., CEPE e CADE e rebaixava a titulação necessária para ocupar os cargos de diretor e chefe de apoio

13 - Por meio da Resolução UNESP, n. 59, de 2 dez. 92 e do Decreto n. 36.470, de 28 jan. 1993, que aprova alterações do Estatuto da UNESP, o Pró-Reitor de Administração (Pró-Reitoria que foi criada em 92) passou a integrar o Conselho Universitário.

departamento de titular para doutor. (p. 14, 21 e 24) Observa-se, aqui, um grande retrocesso do Substitutivo, quando comparado à proposta do Congresso, em termos de abertura à participação da comunidade na escolha dos dirigentes.

O Estatuto aprovado em 89, em seu art. 30, determina que o reitor e o vice-reitor serão nomeados pelo governador, com base em listas tríplexes elaboradas por Colégio Eleitoral especial, constituído pelo CO, pelo CEPE e pelo CADE, a partir de relação de nomes de professores titulares, indicados pelas congregações das unidades universitárias. No entanto, como o Estatuto não determina a forma de consulta à comunidade universitária para a elaboração das listas, as eleições para esses cargos têm sido realizadas por meio do voto direto. A eleição para escolha do reitor e vice-reitor para a gestão 1993/1996, bem como para a de 1997/2000 foram diretas e paritárias proporcionais, ou seja, cada um dos três segmentos da universidade teve o peso de um terço na votação. Da mesma forma, as eleições para a direção das unidades universitárias e chefias de departamento têm sido realizadas de forma direta e, em alguns Campi da UNESP, com paridade proporcional.

Este talvez tenha sido um dos maiores avanços, em termos da democratização da universidade, proporcionado pelo movimento.

A reforma efetuada na UNESP em 89, como vimos, caracterizou-se por ter no seu centro uma intencionalidade de democratização. Entretanto, um rápido exame, sob o ângulo da própria democratização e o da gestão da universidade, nos demonstra os limites dessa reforma.

Embora medidas significativas de democratização da estrutura de gestão tenham sido implementadas (como a modificação dos estatutos), estas não foram suficientes para provocar um reordenamento profundo na direção da reestruturação do sistema de poder e tomada de decisão.

Do ponto de vista da legalidade institucional, os organismos de tomada de decisões, os órgãos colegiados, passaram a ocupar o primeiro plano na estrutura de poder. A rigor, o Conselho Universitário é a instância máxima de deliberação da universidade. Na prática, porém, o executivo (reitor e diretores), em articulação com os funcionários tecno-burocráticos superiores detêm a supremacia política. Um exemplo vivo dessa concentração de poder pode ser verificado no fato de que, apesar de o CO ser o órgão máximo de deliberação, este não tem ascendência sobre três questões cruciais da universidade: a elaboração de planos diretores político-administrativos, a alocação dos recursos orçamentários e a política salarial. A amálgama desses três elementos forma a pedra angular de qualquer política de gestão, no entanto, a maior parte do coletivo dos trabalhadores da instituição fica alijada da discussão e da decisão sobre esses aspectos.

Apesar da comunidade universitária ter imposto as eleições diretas para os cargos majoritários, a garantia institucional desse processo ainda está por ser alcançada, já que, formalmente, os estatutos e normas não prevêm eleições diretas para reitor e diretores. Além disso, o poder, mesmo nas diretorias eleitas com amplo

da comunidade, é exercido, no cotidiano, com base na estrutura verticalizada.

Fica evidente, portanto, a ambigüidade de poderes. A comunidade universitária conquistou um espaço democrático que se refletiu nas eleições, mas não se desdobrou na gestão da reitoria e das unidades universitárias. Dessa forma, segue latente uma contradição entre o acesso ao poder e o seu exercício.

Embora a comunidade tenha conseguido garantir algumas propostas do movimento, incorporadas ao estatuto ou à prática democrática, não conseguiu superar os limites de uma autonomia e uma democracia que ainda são formais. O principal ponto que asseguraria uma maior participação ficou em aberto, qual seja, o controle da comunidade sobre a gestão e os organismos de poder da universidade.

Observamos que a reforma ampliou a participação de professores e funcionários nas instâncias acadêmicas e prefigurou a gestão como objeto inerente ao trabalho a ser realizado pela coletividade, no entanto, essa não se consumou. Não apenas como consciência da coletividade, mas, sobretudo, porque não se traduziu em novas estruturas administrativas reais.

Dessa forma, a situação objetiva e subjetiva do trabalhador coletivo na universidade não é a de empreendedor coletivo, responsável pelo conjunto do trabalho realizado na instituição, perante si mesmo e perante a coletividade mais inclusiva e a sociedade. Ao contrário, a sua situação continua a ser, antes de tudo, a situação de um coletivo assalariado que, como tal, encontra-se por definição jurídica, social, econômica e funcional, dissociado dos presumíveis interesses da instituição como coletividade organizada e autônoma. (ADUNESP, 1991, p. 9)

A partir de agosto de 88, as entidades deflagraram um amplo movimento pela reposição salarial com assembleias, atos públicos, panfletagens e uma longa greve. Trata-se do movimento que ficou conhecido como SOS Universidade. E, ocupadas com a campanha salarial, a comunidade e as entidades esqueceram-se dos estatutos.

A Autonomia: uma premissa do autogoverno

Depois de mais de sessenta dias em greve por reivindicações salariais e em defesa do ensino público e gratuito, o governador do Estado de São Paulo decretou a autonomia de gestão administrativa e financeira às universidades estaduais.

O Decreto n. 29598, de 2 de fevereiro de 1989, que dispõe sobre providências visando à autonomia universitária, determina, em seu art. 2^o, que as liberações mensais de recursos do Tesouro àquelas entidades deverão respeitar o percentual global de 8,4% da arrecadação do ICMS - quota parte do Estado no mês de referência. (D.O.E., 03.02.89, seção I:1)

Esse percentual da arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS), quota parte do Estado, destinado às universidades estaduais,

foi acrescido de adicional de 0,6%, conforme art. 19, da Lei n. 7465, de 1991. Para o ano de 1993, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (Lei n. 7949, de 16.07.92), estabeleceu que as liberações mensais deveriam respeitar, no mínimo, o percentual global de 9% da arrecadação do ICMS, na forma da sistemática anterior, não se computando na apuração do percentual indicado as liberações do Tesouro originárias de repasses concedidos a projetos específicos das universidades. No ano de 1994, a Assembléia Legislativa aprovou a elevação do percentual para 9,57%.

A iniciativa paulista, sem dúvida, dá concretude a uma abstração jurídica, ao designar parcela do ICMS às universidades públicas, com reflexos diretos sobre a autonomia administrativa. Esse procedimento proporcionou às universidades estaduais paulistas efetiva possibilidade de autogestão. Ou seja, a autonomia trouxe um aspecto democrático que elevou a universidade a um novo patamar de qualidade, no que diz respeito a experiências de novos processos de gerenciamento econômico-financeiro e de autogestão.

Observa-se, assim, que várias das questões que antes implicavam responsabilidades apenas para os dirigentes dessas universidades, ficam, pós autonomia, elevadas pela livre disposição na utilização dos recursos. A problemática principal, aqui colocada, diz respeito à gestão da universidade e, conseqüentemente, à distribuição desses recursos, ou seja, em última instância, se a instituição será ou não governada pelos próprios trabalhadores.

Conclusão

A autonomia de gestão financeira, outorgada em 1989, possibilitou, às universidades estaduais paulistas, a autogestão; o movimento de democratização das estruturas de poder da UNESP, desencadeado, em 1984, pelas entidades representativas dos três segmentos da comunidade universitária e a autonomia, consolidaram-se, na instituição, como um aspecto do autogoverno ou da gestão democrática, conformando-se, assim, uma situação positiva do ponto de vista democrático.

O movimento de democratização da UNESP, lutou, em primeiro lugar, pelas eleições diretas para reitor e vice-reitor e, em segundo, pela democratização das estruturas de poder da Universidade, resultando em um novo estatuto para a instituição, que descentralizou o poder e ampliou a participação da comunidade universitária nos órgãos colegiados. Este movimento aliado aos condicionantes da autonomia de gestão financeira prefiguraram a luta pela gestão da universidade.

Por fim, mesmo que a situação do autogoverno na universidade não esteja ainda madura, tudo indica que há possibilidades de evolução no sentido de aprofundar-se a autonomia que nos interessa aqui: aquela que possibilite o aprofundamento do processo democrático.

Referência Bibliográfica

- ASSOCIAÇÃO DOS DOCENTES DA UNESP. A ADUNESP e a reestruturação da universidade. São Paulo, 23 mai. 1985. (Mimeogr.)
- _____. Proposta da ADUNESP para a reforma acadêmico-administrativa. IN: SIMPÓSIO DA ADUNESP SOBRE A REFORMA ACADÊMICO-ADMINISTRATIVA, Marília, 1991. (Mimeogr.)
- ARRAIS, T. Entrevista concedida à Assessoria de Imprensa da ADUNESP - S.S. 1996. (mimeogr.)
- BOLETIM Informativo. São Paulo: ADUNESP, n. 2, 1988.
- BOLETIM Informativo. São Paulo: ADUNESP, n. 5, 1988.
- BOLETIM informativo. São Paulo: DCE "Helenira Resende", n. 3, jun. 1985.
- CASALECCHI, J. E. Entrevista concedida à Assessoria de Imprensa da ADUNESP - S. S. 1996. (mimeogr.)
- DECRETO n. 29.720, 3 mar. 1989. Estatuto da UNESP. São Paulo: UNESP, jun. 1989, p. 5.
- ESTATUTO da UNESP. São Paulo: UNESP, jun., 1989.
- INFORMATIVO UNESP. São Paulo: UNESP, v. 3, n. 25, nov. 1984.
- JORNAL da UNESP. São Paulo, v. 2, n. 9, set. 1986.
- LODI, L. H. Transição pelo alto. *Revista da ADUNESP* (São Paulo) n. 1, set. p. 19, 1996a.
- _____. Entrevista concedida à Assessoria de Imprensa da ADUNESP - S.S. 1996b. (mimeogr.)
- MENDONÇA, S. G. L. Entrevista concedida à Assessoria de Imprensa da ADUNESP - S.S. 1996. (mimeogr.)
- NAGLE, J. Novos estatutos: avanços e retrocessos na democratização da UNESP. *Revista da ADUNESP*. (São Paulo) n. 1, set. p. 17, 1996.
- ODÁLIA, N. Entrevista concedida à Assessoria de Imprensa da ADUNESP - S. S. 1996. (mimeogr.)
- OLIVEIRA, R. A. Entrevista concedida à Assessoria de Imprensa da ADUNESP - S. S. 1996. (mimeogr.)
- RESOLUÇÃO UNESP, 21 de fev. 1989. Estatuto da UNESP. São Paulo: UNESP, jun. 1989, p. 3.
- SALGADO, A. Q. Entrevista concedida à Assessoria de Imprensa da ADUNESP - S. S. 1996. (mimeogr.)
- SÃO PAULO (Estado). Decreto n. 29.598, 2 fev. 1989. Dispõe sobre providências visando a autonomia universitária. *Diário Oficial*, São Paulo, v.2, n. 23, p.1, 1989. Seção 1.
- _____. Lei n. 7 949, 16 jul. 1992. Lei de Diretrizes Orçamentárias do Estado. *Diário Oficial*, São Paulo, 18 jul. de 1992.
- _____. Decreto n. 36.470, 28 jan. 1993. Aprova alteração do Estatuto da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP) e dá providências correlatas. *Diário Oficial*, São Paulo, p. 1, 1993. Seção 1.
- UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. Estatuto da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho". São Paulo, jan. 1977. (mimeogr.)
- _____. Ata da solenidade de instalação e da 1a. reunião da Comissão de Redação do Estatuto da UNESP. São Paulo, 23 jul., 1985. (mimeogr.)
- _____. Anteprojeto do Novo Estatuto da UNESP. Comissão de Redação. São Paulo, 1986. (mimeogr.)
- _____. Substitutivo ao Anteprojeto de Estatuto da UNESP apresentado pela Reitoria. São Paulo, mar. 1987. (mimeogr.)
- VERÍSSIMO, M.V.B. Entrevista concedida à Assessoria de Imprensa da ADUNESP - S.S. 1996.
- WOISKI, E. R. Transição pelo alto. *Revista da ADUNESP*. São Paulo, n. 1, set., 1996a.
- _____. Entrevista concedida à Assessoria de Imprensa da ADUNESP - S.S. 1996b.

Sindicato e organizações autogestionárias

Lucia Helena LODI¹

No dia 1º de agosto de 1997, trabalhadores, dirigentes sindicais, políticos, pesquisadores e consultores de organizações populares reuniram-se na sede do Sindicato de Metalúrgicos do ABC, numa ação desencadeada pelo Projeto Integrar, patrocinado pela Confederação Nacional dos Metalúrgicos - CNM, para avaliar propostas de formação de empresas de trabalhadores (autogestionárias) como uma das alternativas possíveis para se obter emprego e renda.

Este evento poderá vir a se configurar como um marco na trajetória do movimento sindical brasileiro, se as políticas ali indicadas ensejarem desdobramentos efetivos e de maior amplitude. A novidade apresentada pelo evento foi a disposição que o sindicato começa a manifestar, através de ações no sentido de abarcar não apenas os trabalhadores com emprego, mas também aqueles que se encontram excluídos do mundo do trabalho e que são atualmente um expressivo contingente. De fato, embora o eixo da motivação do referido evento estivesse ligado mais diretamente à questão do emprego, a atuação do sindicato transcendeu o enfoque estritamente corporativo que tem marcado o sindicalismo brasileiro nas últimas três décadas.

As ações ali expressas contemplaram também uma intervenção no plano da educação dos trabalhadores. Nesta intervenção, fica portanto assinalada a possibilidade de atuação do sindicato no plano mais amplo da cidadania. Este fato contraria tanto as concepções liberais, quanto uma certa vertente amplamente disseminada no movimento operário, que atribui ao sindicato uma impostação quase que exclusivamente trabalhista.

Neste cenário, é digno de nota que a CNM, através do Projeto Integrar, esteja estimulando os desempregados a constituírem os seus próprios negócios na forma de cooperativas, associações e outras modalidades de organizações autogestionárias. Nas últimas décadas, de modo geral, o movimento dos trabalhadores tem sido refratário, quando não hostil, a este tipo de empreendimento. Podemos tomar como exemplo uma iniciativa ocorrida nos anos 80. Um grupo de sindicalistas

¹ Programa de Pós-Graduação em Educação. Faculdade de Filosofia e Ciências-UNESP - Campus de Marília. Fundação Unitrabalho e Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha".

empenhou-se na divulgação do movimento cooperativista autogestionário e constituiu doze cooperativas em vários pontos do país. Entretanto, essa iniciativa foi vista com grande desconfiança pelos sindicatos, dos quais não recebeu qualquer tipo de apoio.

Com exceção da Cooperativa de Criciúma, as restantes acabaram desaparecendo. Com este trabalho, não nos propomos examinar a tese da autogestão nas suas múltiplas e transcendentais implicações. Vamos limitar-nos a fazer uma reflexão sobre certas situações empíricas e seus desdobramentos mais imediatos que estão emergindo na realidade brasileira nos últimos anos.

A situação de fechamento de empresas e diminuição de postos de trabalho, num contexto geral de desemprego crescente, é um fato que tem demandado intervenção sindical reivindicada pelos trabalhadores atingidos. O cenário de desemprego em larga escala pressiona os sindicatos no sentido de que esses respondam de algum modo a esta situação.

Surge, assim, no âmbito sindical, uma atmosfera de premência quanto à preservação e/ou criação de empregos. Neste sentido, ganha relevo a possibilidade, até hoje pouco explorada, da constituição de negócios geridos coletivamente pelos trabalhadores. Assim, podemos constatar a existência de inúmeras situações nas quais o sindicato, atuando de forma mais intuitiva do que programática, tem orientado os trabalhadores para a criação de novos negócios autogeridos, ou para a preservação de empresas falidas, mediante a conversão das mesmas em organizações geridas pelos próprios trabalhadores.

De modo geral, os sindicatos não se têm furtado a contribuir neste processo de constituição de tais organizações, embora o grau de participação dos mesmos seja bastante diferenciado. O que se observa é que, vencida esta primeira etapa, os sindicatos deparam-se com uma situação com a qual não têm experiência acumulada e que pode ser expressa na seguinte questão: qual é o papel do sindicato em relação a uma empresa de propriedade do coletivo dos trabalhadores e gerida por eles mesmos?

Estamos diante da seguinte situação: a realidade material do trabalho parece a mesma da empresa convencional, entretanto, esses trabalhadores não dispõem mais do estatuto de assalariados, mas de sócios ou proprietários do empreendimento. Face a esta nova situação, o sindicato teria uma função a desempenhar ou ele perde a sua razão de ser?

A observação da realidade mostra que o tratamento desse assunto por parte dos sindicatos não é uma questão pacífica. Encontramos pelo menos três tipos de situações que evidenciam a natureza das dificuldades: a ausência do sindicato junto aos trabalhadores da empresa autogerida; o tratamento dos trabalhadores da empresa autogerida como assalariados convencionais e, por último, a simbiose entre o sindicato e a empresa autogerida. Neste último caso, resultando no esmaecimento da identidade da organização sindical.

Os sindicatos e o controle operário

O *taylorismo* e o *fordismo* liquidaram com a tradição do controle operário que se apoiava nos trabalhadores qualificados (oficiais). Nos Estados Unidos, no fim do século passado, o controle operário havia se fortalecido. Segundo *Montgomery*, (1985, p. 28)

... não é suficiente explicar o controle que exerciam os artesãos no século XIX a partir apenas de um ponto de vista tecnológico. Os conhecimentos técnicos adquiridos no posto de trabalho estavam integrados em um código ético solidário, adquirido também no trabalho, e esses atributos proporcionavam conjuntamente aos trabalhadores qualificados uma considerável autonomia em seu trabalho e poderes para resistir aos desejos de seus empresários.

Embora essa autonomia dos trabalhadores, em relação aos empresários, emanasse sobretudo das condições de trabalho existentes na fábrica, o embate recorrente entre ambos levou os oficiais a procurarem o apoio da organização sindical, em razão do que o sindicato desenvolveu uma série de normas que procuravam regulamentar o exercício do controle operário e que eram denominadas pelos associados de legislação. Segundo *Montgomery*, (1985, p. 30).

... esse termo reflete a passagem de uma ação coletiva espontânea a uma deliberada, de um código ético de grupo a normas e sanções formais e da resistência às pretensões dos empresários ao controle dessas pretensões. Em alguns sindicatos, as normas eram bastante simples. Por exemplo, a *International Association of Machinist*, do mesmo modo que seus predecessores, o *Machinist and Blacksmith International Union* e muitas assembléias locais de mecânicos da *Central Sindical Knights of Labor*, especificavam meramente um período fixo de aprendizagem para todos os futuros oficiais, estabeleciam uma tarifa salarial padrão para o ofício, proibiam os ajudantes ou os peões de realizarem tarefas que cabiam aos oficiais e impediam todos os afiliados de trabalharem em mais de uma máquina ao mesmo tempo ou de aceitar qualquer tipo de pagamento segundo a produtividade.

Outros sindicatos tinham normas muito mais complexas e detalhadas. Por exemplo, nos estatutos da assembléia local número 300 dos trabalhadores do setor de vidros de janelas dos *Knights of Labor*, havia 66 'normas de trabalho'. Estas especificavam que em cada *cadinho* deveria estar presente todo o grupo de trabalho; que a fusão só se podia realizar no momento em que se realizavam as tarefas de sopro e na hora do almoço; que os sopradores e os levantadores deveriam produzir a um ritmo superior a nove laminados por hora...

Diz ainda *Montgomery*, (1985, p. 31) que

... a autonomia dos artesãos se codificou em normas de trabalho, evidentemente não eram individualistas. Os artesãos eram inequívoca e conscientemente homens de grupo que tratavam de progredir utilizando seus laços coletivos. Ao fortalecerem-se os sindicatos depois de 1866, o número de greves levadas a cabo para impor as normas sindicais aumentou de forma contínua. Foi, no entanto, na legislação sindical contra a subcontratação onde resultaram mais evidentes tanto os aspectos ideológicos como os práticos do conflito entre a solidariedade do grupo e o individualismo arrivista, pois estas normas não tratavam de regular diretamente a conduta dos empresários mas sim a dos próprios trabalhadores (p. 31).

Os sindicatos na revolução socialista

A questão do relacionamento do sindicato com organizações não capitalistas apareceu nos primeiros anos da Revolução Socialista na Rússia. Num dado momento, os líderes bolcheviques se viram envolvidos no seguinte dilema: qual a função dos sindicatos numa economia socialista? Em tese, numa economia organizada e dirigida pelos próprios trabalhadores. O resultado prático das deliberações bolcheviques foi a subtração substantiva da autonomia e liberdades sindicais. É possível que estas decisões tenham sido predominantemente de ordem pragmática, decorrentes dos interesses imediatos da política bolchevique no contexto da Rússia revolucionária.

Entretanto, não se pode negar que esteve presente, também, nas considerações bolcheviques, uma questão de natureza conceitual. Na ordem social capitalista, os sindicatos surgiram em decorrência da instituição do assalariamento e da necessidade de os trabalhadores defenderem-se da relação de subordinação e exploração inerente a esta forma de organização do trabalho. Entretanto, em tese, a subordinação e exploração teriam desaparecido na nova ordem em construção.

Algo simplificada, pode-se dizer que, em decorrência dessas conjecturas, os bolcheviques apressadamente concluíram que o papel de luta dos sindicatos não mais se justificaria, em razão do que também não se justificariam a sua autonomia e independência, dado que os trabalhadores não mais necessitariam ser defendidos dos patrões. Bem vistas as coisas, o pensamento dos bolcheviques não era consensual. Apenas para ilustração, vale destacar duas proeminências da Revolução que discordavam consideravelmente sobre este posicionamento teórico e político.

Trotsky foi um dos líderes que mais longe foi na idéia de que as funções clássicas do sindicato estavam superadas no socialismo. Já Lênin, talvez mais realista, ponderava que, na verdade, o Estado soviético era um estado proletário, mas com

deformação burocrática; motivo pelo qual chegou a admitir que os sindicatos poderiam organizar a classe trabalhadora para que esta se defendesse de seu próprio Estado. Seja como for, a história mostra que prevaleceu a posição próxima a Trotski, em detrimento da autonomia e liberdade das organizações dos trabalhadores.

Entretanto, consensual entre os bolcheviques foi o reconhecimento de que os sindicatos tinham um papel na construção da sociedade socialista, exercendo funções de educação e de organização em relação aos trabalhadores e de planejamento da organização social.

Sindicatos e organizações autogestionárias: uma relação a ser construída

Voltemos à inquietação inicial: o sindicato perde a sua razão de ser em relação aos trabalhadores das organizações autogeridas?

A relação entre as organizações de trabalhadores autogestionárias (associações, cooperativas etc.) e os sindicatos está para ser construída na medida em que a experiência histórica autogestionária tem sido pontual.

Entretanto, algumas ponderações são pertinentes face à realidade atual e a experiência histórica. Como vimos acima, no controle operário, os sindicatos combinaram tarefas de defesa dos trabalhadores face ao capital com tarefas de natureza prospectiva, que delineava os parâmetros de preservação e desenvolvimento da própria figura do controle dos trabalhadores. Quer dizer, superando as situações tipicamente particularistas de grupo ou fábrica, os sindicatos deram início ao processo de configuração da formalização do controle, transfigurando-se assim num verdadeiro guia para a ação dos trabalhadores nas várias empresas do controle operário.

Na Revolução socialista, a construção de relações de trabalho alternativas àquelas próprias da ordem social capitalista era um dos objetivos fundamentais. Como vimos, os bolcheviques, alegando entre outras razão de estado, liquidaram com a autonomia e liberdades sindicais. Entretanto, reconheceram, tal qual a experiência do controle operário já havia demonstrado, que os sindicatos tinham um importante papel no processo histórico de construção das novas relações de trabalho.

O fato de que atores políticos tão díspares, como lideranças do partido bolchevique e lideranças do controle operário, tenham se dado conta de que o mesmo tipo de necessidade não é fortuito. O que tinha sido detectado, em ambas as situações, era a imensa dificuldade de se fazer avançar relações de trabalho de outra natureza no contexto da ordem social capitalista dominante. Hoje, mantidas as devidas proporções, é da mesma natureza o problema que se coloca para as organizações autogeridas. A pesquisa histórica empírica mostra-nos que é possível as organizações autogeridas coexistirem com o capital, embora seja preciso reconhecer que as mesmas se constituam em atividades periféricas ao modo dominante de produção.

Entretanto, tal como no passado, em relação às situações sociais indicadas, estas organizações sofrem uma imensa pressão das organizações dominantes e encontram-se sujeitas à degenerescência, à reconversão ao capital e mesmo ao desaparecimento. Mais do que isto, embora estas organizações suprimam os elementos mais agressivos das relações de trabalho fundadas nas classes sociais, elas não podem por si mesmas abolir as classes, portanto não podem abolir totalmente os mesmos fenômenos de desigualdade e conflito engendrados pela estrutura de classes. Dessa forma, esse é mais um dos fatores que tensionam essas organizações, fazendo com que seu avanço e/ou seu retrocesso seja dependente do projeto programático dos atores envolvidos.

Não é por outra razão que, periodicamente, a Aliança Cooperativa Internacional rediscute os princípios constitutivos do cooperativismo democrático, consolidando-os numa Carta amplamente divulgada. Entretanto, os sindicatos não têm revelado uma disposição análoga.

Referência Bibliográfica

MONTGOMERY, D. *El control obrero en Estados Unidos: estudios sobre la historia del trabajo, la tecnología y las luchas obreras*. Madrid: Servicio de Publicaciones. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1985.

Democratização no setor público



Universidades Estaduais Paulistas: a autonomia de gestão financeira e a efetiva possibilidade de autogestão?¹

Afrânio Mendes CATANI²

O Governo do Estado de São Paulo mantém três universidades públicas, a saber: Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho (UNESP), que possuem campi distribuídos em boa parte das regiões administrativas do Estado, cuja população é de cerca de 33 milhões de habitantes, distribuídos em 625 municípios e numa área de quase 248 mil Km², constituindo-se no maior centro industrial e comercial do país.

A USP é a maior dentre as três, mantendo campi em São Paulo, Bauru, Piracicaba, Pirassununga, São Carlos, Ribeirão Preto e Cubatão. Os campi da UNICAMP, por sua vez, situam-se em Campinas, Limeira e Piracicaba.

Finalmente, os da UNESP localizam-se em quinze cidades (Araçatuba, Araraquara, Assis, Bauru, Botucatu, Franca, Guaratinguetá, Ilha Solteira, Jaboticabal, Marília, Presidente Prudente, Rio Claro, São José do Rio Preto, São José dos Campos e São Paulo), além de manter outros 3 campi avançados em Capão Bonito, Eldorado Paulista e São Vicente³.

1 Texto apresentado no I Simpósio Nacional Universidade-Empresa sobre Participação e Autogestão, realizado na Universidade Estadual Paulista (UNESP) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Câmpus de Marília, de 19 a 21 de junho de 1996.

2 Universidade de São Paulo, Faculdade de Educação, Presidente da SOLAR (Sociedad Latinoamericana de Estudios sobre America Latina y Caribe) e Professor do Programa de pós-graduação em Educação da FEUSP e do PROLAM/USP (pós-graduação em Integração da América Latina).

3 Tais informações, bem como muitas das que se encontram em seguida, estão contidas em Catani & Gutierrez, 1977; Gutierrez & Catani, 1966.

No que se refere ao total de professores, funcionários e alunos das três Universidades, para o ano de 1996, temos a seguinte configuração:

	USP	UNICAMP	UNESP	TOTAL
Professores	4.971	2.012	3.422	10.405
Funcionários	15.105	8.610	7.918	31.633
Alunos	57.033	19.121	26.137	102.291
Alunos Graduação	37.350	11.340	20.246	68.936
Pós-Graduação	19.683	7.781	5.891	33.355

Fonte: Assessorias de Comunicação e Imprensa da USP, UNICAMP e UNESP; Anuário ... 1996.

É relevante destacar, também, que dos quase 32.000 funcionários, cerca de um quarto deles (isto é, aproximadamente 8.000) encontra-se na área da saúde hospitalar; a maioria do corpo docente trabalha em regime de tempo integral (obrigatoriamente em dedicação exclusiva) e o orçamento total previsto para o ano de 1997 atingiu a expressiva cifra de 1,650 bilhão de reais, assim distribuídos:

	R\$
USP	871.950.134,00
UNICAMP	346.000.000,00
UNESP	433.249.000,00

A maior parte desse montante financeiro é oriunda de um percentual mensal da quota-parte do Estado na arrecadação do Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). A partir do início de 1989, as três Universidades passaram à condição de autônomas: “do total do ICMS arrecadado, 25% vão para os municípios e 1% para a habitação. Os restantes 74% são chamados a quota-parte do Estado”. Assim, às Universidades se destinam, por decreto, 9,57% dessa quota-parte, o que dá 7,08% do ICMS total. (Cf. O que precisamos ... 1994, p. 11)

A evolução do percentual desse repasse foi a seguinte: 8,4% (1989, 1990, 1991); 9,0% (1992, 1993, 1994) e 9,57% a partir de 1995. Tais percentuais foram aprovados pela Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo por ocasião das votações, que são realizadas anualmente, da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Atualmente, o total do ICMS é assim distribuído entre as Universidades:

USP-5,0295%; UNICAMP-2,1958%; UNESP-2,3447%

Em termos jurídicos, a Universidade dispõe de autonomia nos limites objetivos para os quais foi concebida, compreendendo a autonomia didática, científica e administrativa, acrescentando-se ainda a autonomia da gestão financeira para o caso das Universidades Públicas Paulistas. “A autonomia didática implica o reconhecimento da competência da Universidade para definir a relevância do conhecimento a ser transmitido, bem como a sua forma de transmissão.” (Cf. Ranieri, 1994, p. 117) A autonomia científica pode ser compreendida como a capacidade para “definir a forma pela qual os problemas podem ser pesquisados e julgar os resultados da investigação por parâmetros internos ou processo de conhecimento, independentemente dos interesses externos que contrariem”. (Cf. Ranieri, 1994, p. 121) E a autonomia administrativa “consiste, basicamente, no direito de elaborar normas próprias de organização interna, em matéria didático-científica e administração de recursos humanos e materiais; e no direito de escolher dirigentes”. (Cf. Ranieri, 1994, p. 124)

A adoção da autonomia financeira para as universidades paulistas cria um universo novo e original em vários sentidos:

No Estado de São Paulo esse procedimento global foi inicialmente viabilizado pelo decreto nº 29.598, de 2 de fevereiro de 1989, que proporcionou às Universidades Estaduais Paulistas efetiva possibilidade de autogestão, fixando um fluxo de recursos mensais na ordem de 8,4% da quota parte do Estado na arrecadação do ICMS no mês referência, acrescidos, em 1992, de adicional de 0,6%, conforme art. 19, da lei n 7.465, de 01.08.1991. Para o ano de 1993, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (Lei nº 7.949, de 16.07.1992), estabeleceu que as liberações mensais deverão respeitar, no mínimo, o percentual global de 9% da arrecadação do ICMS, na forma da sistemática anterior (art. 4º, 1º), (grifos nossos - Cf. Ranieri, 1994, p. 131) não se computando na apuração do percentual indicado as liberações do Tesouro originárias de repasses financeiros concedidos a projetos específicos das Universidades (art. 4º, 2º).⁴

Em termos práticos, isso significou que as Universidades mantidas pelo Estado de São Paulo passam a ter a condição de fazer previsões, implantar projetos internos e realocar a distribuição de recursos, conforme políticas previamente definidas. Segundo o artigo 169, parágrafo único, da Constituição Federal, a autonomia da gestão financeira permite às universidades “conceder aumentos diferenciados a seus servidores, independente dos percentuais atribuídos ao funcionalismo em geral; alienar os bens imóveis que lhes pertençam; decidir sobre a utilização e oneração dos mesmos; contrair empréstimos; criar cargos próprios; nas

⁴ Conforme indicamos anteriormente, esse percentual hoje é de 9,57% da quota parte do Estado na arrecadação do ICMS.

investir em pesquisas; cobrar taxas de serviços; subsidiar restaurantes; realizar operações de crédito ou de financiamento, com a aprovação do Poder competente etc". (Cf. Ranieri, 1994, p. 132-3)

Embora não se possa falar em soberania ou independência absolutas, a autonomia de gestão financeira fez com que se descortinassem inúmeras possibilidades no campo da gestão até então inexistentes.

Recentemente, o *Jornal da USP* publicou matéria de autoria de Rodolfo Mengel (1997) intitulada *Nova LDB, um avanço para as federais*, contendo o seguinte subtítulo: *mas um retrocesso para as universidades estaduais paulistas, que estão em um estágio avançado de autonomia acadêmica, administrativa e financeira*. A matéria é, na realidade, uma entrevista com Carlos Alberto Barbosa Dantas (pró-reitor de Graduação), Hélio Nogueira da Cruz (coordenador da administração geral), Maria Tereza Dutra Carrijo e Nina Beatriz Stocco Ranieri (ambas da Consultoria Jurídica da USP), "sobre as vantagens e desvantagens da lei (LDB) que demorou tantos anos para ser aprovada". Indagado acerca da maneira como a nova LDB afeta a autonomia financeira e administrativa da Universidade, Hélio Nogueira responde que, em seu artigo 54,

a nova lei diz que a Universidade deverá propor o seu quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, assim como um plano de cargos e salários. A questão é saber a quem propor. Isso é uma perda, um retrocesso enorme, porque fere a autonomia da Universidade. Isso pode ser um avanço para as universidades federais que não têm autonomia, mas para as paulistas é um evidente retrocesso. (Mengel, 1997)

Nesse mesmo tom é a resposta de Nogueira, ao responder a questão segundo a qual, na LDB em vigor, "a questão da gestão financeira estaria associada a aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, de acordo com os recursos alocados pelo respectivo mantenedor". (Mengel, 1997) No seu entender, "isso é novamente um retrocesso", pois a autonomia atual dá à Universidade "um percentual mensal de ICMS e nós aplicamos em investimentos planejados de acordo com o orçamento. Esse trabalho é feito por meio do Conselho Universitário e da Comissão de Orçamento e Patrimônio, que estabelecem as diretrizes a serem cumpridas anualmente."⁵

Nina Ranieri também é direta em suas respostas, ponderando que "apesar de a Constituição dizer que as universidades têm autonomia, no Brasil inteiro só tem autonomia a USP, a UNICAMP e a UNESP, porque o governo deu dinheiro e porque as três vêm lutando todos os dias para que não haja interferência do governo

5 Igualmente criticada é a restrição que se estabelece para a realização de operação de crédito ou de financiamento, que necessita "da aprovação do poder competente". Nogueira declara que a USP não tem se socorrido de créditos e financiamentos externos. "mas se viermos a precisar não imaginamos que teremos que pedir autorização a outros órgãos do Estado. Entendemos que a autonomia da Universidade nos faculta trabalhar sem restrições". (Mengel, 1977)

suas ações”. (Mengel, 1997) Segundo ela, o referido artigo 54 é o que atinge mais diretamente a autonomia universitária, pois ao estabelecer que “as universidades mantidas pelo poder público governarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial, para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal” (grifo nosso). No seu entender, o artigo 54 faz lembrar o artigo 207 da Constituição Federal:

inicialmente se pensou em mudar a sua redação, para que constasse que as universidades gozariam de autonomia na forma da lei. Essa proposta de emenda à Constituição recebeu muitas críticas das universidades estaduais paulistas, porque na medida em que se põe na Constituição essa expressão, se desconstitucionaliza aquela garantia e a torna uma garantia de lei ordinária. (Mengel, 1997)

Nesse sentido, esclarece que a elaboração de uma emenda constitucional envolve um processo bem mais complexo do que aquele de uma lei ordinária. Assim, “a autonomia ficava ameaçada porque virava um privilégio: se a lei desse, muito bem. Quando a lei tirasse, acabava a autonomia. Então, a desconstitucionalização da autonomia é uma ameaça para as universidades”⁶.

Ou seja, a autonomia está na Constituição, não podendo a LDB, “que é uma legislação que decorre diretamente da Constituição, delegar para uma lei ordinária a definição desse estatuto jurídico, que é a autonomia. E isso diz respeito às questões essenciais da autonomia como estrutura, organização e financiamento”. (Ranieri, apud Mengel, 1997)

Comentando a fragilidade da autonomia das universidades estaduais paulistas, Maria Tereza Carrijo nos lembra antes que a autonomia das universidades brasileiras já vem desde a lei 5.540, de 8 nov. 1968. Foi com base nesse lei que a USP

entrou com um mandado de segurança no Supremo Tribunal Federal contra o Tribunal de Contas paulista, que queria interferir na gestão do nosso orçamento. O STF disse que a autonomia financeira de que são dotadas as três universidades estaduais paulistas impede que qualquer ente público diga como elas têm que gerir seus orçamentos. Portanto, a autonomia das universidades brasileiras data de 1968. As paulistas passaram a ter autonomia financeira por meio de um decreto em 1989. A ameaça à autonomia é constante porque ela é baseada em um

⁶ Maria Tereza Carrijo assim se refere ao artigo 54 da nova LDB (isto é, a Lei n. 9.394, de 20 dez. 1996): “ele é inconstitucional e por isso não tem força. Ou seja, vai contra a Constituição federal, que é a lei maior do País. O dispositivo da autonomia está na Constituição federal e repetido na Constituição do Estado de São Paulo. Então, a autonomia está garantida tanto no âmbito federal como no estadual”. (Cf. *Jornal da USP*, 31 mar. a 6 abr. 1997, p. 4).

decreto, e decreto é um ato do governador, que pode ser revogado a qualquer momento⁷.

E para a discussão acerca da efetiva possibilidade de autogestão nas universidades estaduais paulistas, aberta com o decreto de 1989, deve-se mencionar o Conselho de Reitores das Universidades Estaduais do Estado de São Paulo (CRUESP), criado em 1986 (decreto n. 24.951, de 04 abr.) pelo então Governador Franco Montoro junto ao seu Gabinete. Constituído pelos Reitores da USP, da UNICAMP e da UNESP, bem como pelos Secretários de Ciência e Tecnologia e da Educação, o CRUESP tem a sua presidência exercida sob a forma de rodízio por cada um dos reitores, eleitos pelos membros do Conselho, com mandato de um ano. No próprio decreto de 2 fev. 1989 pode-se ler em seu artigo 3º que caberá ao CRUESP a fixação de normas adicionais para a “execução orçamentária das Universidades do Estado de São Paulo, incluindo os relativos à política salarial do seu pessoal docente, técnico e administrativo”. O parágrafo único deste artigo previa como competência do CRUESP a de “estabelecer, também, os percentuais de distribuição do montante de recursos entre as entidades, a serem liberados, mensalmente, pelo Tesouro do Estado...” Em suma, apesar dos dispositivos legais acenarem com a possibilidade da autogestão nas universidades paulistas, acredito que ainda estamos distantes de uma prática real nessa direção⁸.

Cândido G. Vieitez (1966, p. 141) vai considerar que a autogestão ou a autoadministração, em seu sentido restringido, é um método de participação avançada [em que]

os trabalhadores não apenas influem na vida da organização, senão que são eles próprios os responsáveis diretos e imediatos pela tomada de decisões da organização, ou seja, são eles mesmos os gerentes da organização... (grifos do original).

Entretanto, para a comunidade universitária (isto é, os trabalhadores das três universidades do Estado de São Paulo) e suas entidades representativas, restam questões fundamentais a serem vencidas para se atingir o efetivo auto-governo. A própria comunidade universitária não foi capaz, “até o momento e na maioria dos casos, de assegurar o controle dos mandatos dos dirigentes eleitos, mantendo ao mesmo tempo sua independência frente às estruturas de poder da universidade” (Cf. Dal Ri, 1997, p. 185). Para as entidades, “faltou uma definição clara da relação com os organismos de poder e, superada a fase de resistência, produzir políticas de gestão da universidade”. (Dal Ri, 1997, p. 185) Os sindicatos realizam uma política

7 Apesar da não revogação do decreto, causou profundo mal-estar e apreensão a fala do Secretário de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo, Emerson Kapaz, (1995, p. 31) que na sala do Conselho Universitário da USP, em 11.05.1995, afirmou o seguinte: “Nós não vamos mexer no índice de 9.57% do ICMS destinado às Universidades. Nós queremos, sim, estabelecer um teto caso a arrecadação cresça mais do que já está crescendo neste ano. Mas se ela continuar igual ou diminuir, os 9.57% estão garantidos” (Cf. *Jornal da USP*, 22 a 28 maio 1995, p. 3).

8 Ver, a propósito, Dal Ri (1997) - trabalho este que utilizarei na seqüência do presente artigo.

de intervenção “somente nos ‘momentos de crise’”. (Dal Ri, 1997, p. 185) Isso ocorre fundamentalmente porque eles “não têm elaborado um projeto de universidade e, conseqüentemente, uma política de gestão”(Dal Ri, 1997, p. 185-6). Acrescente-se ainda que, no entender da autora, há duas tarefas imediatas para os movimentos organizados: “a superação do corporativismo e a construção de um espaço comum de intervenção na universidade” (Dal Ri, 1997, p. 186).

Na prática, a maioria dos docentes e funcionários acaba “muito mais preocupada com o salário do que com qualquer autonomia financeira ou experiência de autogestão”. Além disso, acredita que,

quando os reitores chamam para si toda a responsabilidade sobre a gestão da universidade, limitando a participação das entidades e dos órgãos colegiados na discussão de questões cruciais - alocação de recursos, planejamento e política salarial -, estão forçando esse tipo de comportamento por parte do coletivo (Cf. Dal Ri, 1997, p. 202).

Outra dimensão que não deve ser menosprezada reside no fato de que docentes e funcionários têm, provavelmente, mais *desavenças* do que metas em comum.

De um lado, ‘querelas de chefias’, questionamento sobre as funções e responsabilidades, críticas dos funcionários acerca do regime de trabalho bastante livre dos docentes, questionamento do ‘poder’ que os docentes exercem na universidade, negociações de carreira em separado, de outro, aglutinações esparsas e momentâneas, geralmente em torno das campanhas salariais (Cf. Dal Ri, 1997, p. 208).

Newton Lima Neto, (1991, p. 12 - 3) por seu turno, entende que a concepção oficial de autonomia é equivocada, “uma vez que a Constituição define que as universidades gozam, dentre outras, de autonomia de gestão financeira, ou seja, de administração financeira dos recursos e não de autonomia financeira”. Segundo ele, isso revela que “...a política global de descompromisso do Estado com a educação superior pública ... continua mais viva do que nunca. Através dessa política, a universidade fica atrelada ao poder econômico, perde irremediavelmente sua autonomia e aprofunda seu divórcio com o conjunto da população brasileira desassistida e marginalizada”. (Cf. Lima Neto, 1991, p. 12 - 3)

Maria Helena de Magalhães Castro, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, escreveu um *paper* encomendado pela Divisão de Programas Sociais do BID acerca do ensino superior na América Latina. O trabalho, intitulado Uma Revolução Silenciosa: a experiência de autonomia financeira da USP e UNICAMP (1989-1995), analisa as conseqüências das mudanças desencadeadas pelo decreto de 1989 “sobre o processo decisório e o surpreendente aumento de eficiência no uso de recursos.

Pode-se dizer, houve uma revolução silenciosa nas universidades paulistas” (Cf. Cláudio Moura Castro, alto funcionário e pesquisador do BID, na apresentação

apud Castro, 1995)⁹. O texto da professora da UFRJ destaca que as três universidades do Estado de São Paulo conseguiram, após 1989, uma maior qualificação dos seus funcionários, progressiva informatização dos sistemas administrativos, progressiva excelência acadêmica (bem como a busca da qualidade acadêmica e administrativa) etc. Conclui que a experiência com a autonomia “nem erodiu a autoridade dos reitores [...] nem confirmou a hipótese inversa de transformação dos reitores em gerentes técnicos e forçados a agir com mão de ferro para controlar as contas...”. (Cf. Castro, 1995, p. 18)

São enaltecidos os enxugamentos na área de pessoal, “a começar pela eliminação de vagas abertas com aposentadorias, mortes e desligamentos voluntários. Este enxugamento foi favorecido pela Reforma da Previdência, anunciada pelo governo federal, que impulsionou tremendamente as aposentadorias” (Castro, 1995, p. 6). Afirma que a USP e a UNICAMP “conseguiram enxugar seus quadros em até 12% (funcionários, na USP) e 15% (docentes, UNICAMP), ao mesmo tempo em que ampliavam a oferta de cursos e matrículas de graduação e pós-graduação” (Castro, 1995, p. 1 - ver detalhes no item Enxugamento: regras e incentivos, p. 7-8)

Nessa mesma perspectiva vai o artigo de Roberto Leal Lobo e Silva Filho, (1977, p. 9-10) ex-reitor da USP. Para ele, a universidade que administrou apresenta “sérios problemas no que diz respeito à eficiência e eficácia [...] em relação ao aproveitamento dos recursos públicos nela investidos”, [sendo a maioria deles de caráter infra-estrutural]. A exagerada autonomia dos departamentos faz com que nas decisões eles sejam soberanos, gerando com isso um conflito de ações e a ausência de uma política institucional clara. O número excessivo de grandes colegiados deliberativos, que pouco compromisso têm com os resultados de suas deliberações, do ponto de vista da instituição, impedem a tomada rápida de decisões e inviabilizam a implantação de uma política institucional.

Quem decide geralmente não paga a conta e ninguém é diretamente responsável por eventuais fracassos. As pressões [...] são de tal ordem, que nada se extingue, só se criam novos órgãos, fazendo com que o número de servidores e docentes cresça acima das reais necessidades da Universidade [...] A verdade é que a USP dispunha de um quadro de funcionários e de professores muito acima de suas necessidades...”. Acrescenta que sua equipe “promoveu um programa de estímulo a não recontração de vagas existentes”, eliminou o conceito de “vaga ociosa” e restringiu aumentos orçamentários. (Silva Filho, 1977, p. 10-1)¹⁰.

9 Agradeço a José Luís Pio Romera, técnico-administrativo do Instituto de Artes da UNICAMP e coordenador do Fórum das Seis Entidades (entidade representativa de docentes e funcionários da USP, UNESP e UNICAMP), pela indicação deste trabalho.

10 Quanto à estrutura de decisões na USP, no entender de Lobo (1977, p. 11-2) “sua organização interna e descentralização excessiva não permitem a implantação de uma política efetivamente institucional de médio e longo prazos que não se modifique ao sabor das políticas internas de poder [...] A estrutura atual da USP é profundamente inadequada à introdução de mudanças realmente profundas e cada vez mais necessárias para que ela possa acompanhar as novas tendências mundiais [...] As idéias expostas numa eleição para reitor e aprovadas pela comunidade acabam esbarrando em estruturas consolidadas e estratificadas, amparadas em complexos e abundantes mecanismos decisórios nos quais quem decide não tem rosto nem é responsável pelos gastos nem pelo sucesso das decisões tomadas”.

A tabela, transcrita em seguida, ilustra estes novos tempos das universidades estaduais paulistas:

Indicadores de Desempenho desde a Autonomia Financeira

	UNICAMP			USP		
	1989	1994	variação	1989	1994	variação
Docentes Ativos	2.362	2.003	- 15,0%	5.545	5.023	- 9,42%
Funcionários	9.535	8.920	- 6,5%	17.735	15.558	-12,38%
Matrículas Graduação	7.203	11.743	63%	34.762	35.835	3,0%
Matrículas Pós-Graduação	5.656	6.557	16%	12.918	16.212	25,5%

Fonte: Castro, 1995, p. 6.

O Anuário Estatístico USP, (1996), por seu turno, apresenta números distintos (porém decrescentes) para o seu quadro de docentes (1988-1996):

Ano	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Nº de docentes	5.452	5.626	5.672	5.515	5.406	5.375	5.310	5.056	4.971

Deve-se observar que, na USP, é a Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP), constituída por apenas sete membros (6 docentes e 1 representante discente), todos eleitos pelo Conselho Universitário, quem define a alocação das verbas recebidas. Na UNICAMP, por sua vez, “há maior centralização de poder no Reitor: é a Assessoria de Planejamento e Orçamento que conduz o planejamento e execução orçamentários” (Cf. Castro, 1995, p. 10).

Lendo os estatutos e regimentos das três universidades que vimos trabalhando constata-se a excessiva concentração de poder em mãos dos diretores de unidade e/ou dos professores titulares. Na USP, só podem ser diretor de unidade docentes titulares, enquanto que na UNESP o professor que possua o título de doutor já pode se candidatar¹¹.

O Conselho Técnico-Administrativo (CTA), presente na estrutura da USP, tem composição reduzidíssima: diretor, vice-diretor, chefes de departamento, um representante discente e um representante dos servidores não docentes, podendo ainda contar com outros quatro membros, de acordo com o disposto no Art. 40 do Regimento Geral. Dentre outras atribuições, o CTA tem a incumbência de aprovar o orçamento da unidade (art. 41).

A USP possui cerca de 2.200 professores precários, ou seja, docentes que

¹¹ Estes parágrafos finais baseiam-se, fundamentalmente, em Catani & Gutierrez, 1977.

vão tendo seus contratos renovados periodicamente (a cada dois ou três anos). A carreira tem início apenas quando o professor presta concurso público para o cargo de Doutor, constituindo-se em atribuição do Conselho Universitário a decisão de se criar ou não estas vagas - bem como as vagas para Professor Titular (art. 16 do Estatuto). O Conselho Universitário acaba se constituindo em um órgão de composição elitista, com o poder de decisão sobre grande parte do destino de alunos, funcionários e professores, através de uma representatividade inversamente proporcional aos segmentos da comunidade¹².

USP, UNICAMP e UNESP também já incorporaram (ou estão incorporando) em seus dispositivos legais a flexibilização do Regime de Dedicção Integral à Docência e à Pesquisa (RDIDP). Mediante tal regulamentação, o docente que trabalha 40 horas semanais, com dedicação exclusiva, tem a possibilidade de exercer, por até 8 horas semanais, atividades de assessoria e prestação de serviços. Essa flexibilização vem causando muita polêmica e, talvez, Benedito Honório Machado, ao estudar a questão, acerte o alvo: “as administrações da USP deram ênfase à flexibilização, pois a mesma, além de diminuir as pressões salariais, está em perfeita sintonia com o projeto neoliberal em implantação no país, para o qual cada indivíduo deve buscar o mercado de acordo com a sua ‘competência’, [procurando resolver individualmente] questões que seriam necessariamente institucionais” (Cf. Machado, 1996, p. 26)

Há que se mencionar, ainda, a dimensão orçamentária e a concentração do poder junto aos órgãos centrais da administração universitária. Acredito que o caso da USP seja significativo a respeito.

O Anuário Estatístico da USP (1996, p. 195-6, especialmente) tem um capítulo dedicado à execução orçamentária por unidade, para o ano de 1995. Um rápido exame destes dados indica a grande concentração de recursos financeiros em órgãos cujos ocupantes máximos foram nomeados diretamente pelo reitor ou por sua influência em grande medida.

Apenas à Reitoria se destinou percentual de 4,01% do Orçamento, isto é, montante bem superior ao que receberam algumas unidades de tradição em ensino e pesquisa. Senão vejamos: Faculdade de Medicina - 3,01%; Escola Politécnica - 3,58%; Faculdade de Direito - 0,89%; Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto - 2,97%; Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” - 2,61%; Instituto de Física - 2,17%. Por outro lado, a Escola de Comunicações e Artes recebeu 1,64%, a Faculdade de Educação 1,13%, a Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas 3,33%, a Faculdade de Arquitetura e Urbanismo 1,04%, o Instituto de Psicologia 0,83%, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto 1,11% e a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade 1,46%.

12 Acerca de alterações do atual Estatuto, ver Simpósio ADUSP (1995) contendo intervenções de todos os participantes do evento, realizado em Ribeirão Preto.

13 Cf. Folheto do Fórum das Seis, de 14 abril 1997, que reproduz, com pequenas alterações, folheto da ADUSP de 18 março 1997.

Os demais Órgãos Centrais de Direção e Serviços receberam 8,98% do Orçamento que, agregados aos já mencionados 4,01% da dotação da Reitoria, perfazem um total geral de 12,99%. Além disso, os 4 Hospitais e Serviços Anexos (7,16%), bem como os 4 Museus (1,07%), boa parte dos Centros e Institutos Especializados (1,36%), das Atividades Integradas (4,13%) e dos projetos especiais (4,77%) engrossam a lista.

Assim, acredito que o Fórum das Seis não esteja simplesmente fazendo jogo de cena quando reivindica das Reitorias a transparência orçamentária e administrativa, aí incluindo-se a “publicação mensal dos balancetes que especifiquem todas as receitas e despesas de cada uma das três universidades ..., inclusive os das fundações e de outras organizações de direito público e privado a ela vinculadas”¹³.

Referência Bibliográfica

- ANUÁRIO Estatístico da USP. São Paulo: Reitoria da Universidade de São Paulo, 1966.
- CASTRO, M.H. de M. Uma revolução silenciosa: a experiência de autonomia financeira da USP e UNICAMP (1989-1995). Washington, DC.: Ed. Banco Interamericano de Desenvolvimento, 1995. (mimeogr.)
- CATTANI, A M., GUTIERREZ, G. L. Universidades Públicas do Estado de São Paulo (Brasil): reformas internas e autonomia muito relativa. In: CATTANI, A M. (Org.) *Políticas de educação superior na América Latina no limiar do século XXI*. Recife: IK Editora, 1997.
- DAL RI, N. *Sindicato, autonomia e gestão democrática na universidade*. São Paulo, 1977. Tese (Doutorado) - Faculdade de Educação - Universidade de São Paulo.
- GUTIERREZ, G. L., CATTANI, A M. Participação, conflito e autonomia financeira: a greve de 1994 nas Universidades Públicas do Estado de São Paulo, Brasil. IN: CATTANI, A M. (Org.) *Universidade na América Latina: tendências e perspectivas*. São Paulo: Cortez, 1996.
- LIMA NETO, N. Autonomia Coletiva. *Universidade e Sociedade* (ANDES), v. 1, n. 1, p. 12 - 3, fev. 1991.
- MACHADO, B. H. É preciso mudar o estatuto da USP. *Revista da ADUSP*, n. 5, p. 26, jan. 1966.
- MENDEL, R. Nova LDB, um avanço para as federais: mas um retrocesso para as universidades estaduais paulistas, que estão em um estágio avançado de autonomia acadêmica, administrativa e financeira. *Jornal da USP*, 13 mar. a 6 abr. 1997, P.4-5.
- O QUE PRECISAMOS saber sobre o orçamento. São Paulo: Fórum das Seis Entidades, 1994.p.11 (mimeogr.)
- RANIERI, N.B.S. Autonomia universitária. São Paulo: EDUSP, 1994.
- SHYA FILHO, R.L.L. e Minha experiência como reitor da USP e da Universidade Mogi das Cruzes. *Revista da ADUSP*, n. 9, p. 6 -14, abr. 1977.
- SIMPÓSIO ADUSP, 1995, São Paulo. *Anais ... Estatuto da USP: é hora de mudar?* São Paulo: ADUSP S.Sind., 1995.
- VIEITEZ, C.G. Trabalhadores e políticas de auto-administração. *Universidade e Sociedade* (ANDES), v. 6, n. 10, p. 141, fev. 1996.

A experiência de auto-administração das universidades públicas

José Newton Cabral CARPINTÉRO¹

O primeiro ponto a destacar diz respeito ao contexto no qual se dá a auto-administração das universidades públicas paulistas: a autonomia financeira.

Esta foi decretada em 2 de fevereiro de 1989, em meio a uma greve geral e tinha naquele momento uma clara intenção de livrar o governo estadual do *problema das universidades* (greves por salários, numa categoria de profissionais com grande poder de mobilização e capacidade de argumentação e acesso junto aos meios de comunicação...)

A autonomia financeira compreendeu a fixação de um percentual da receita estadual com o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) a ser repassado para as universidades; este percentual, inicialmente fixado em 8,4%, foi alterado duas vezes (em 1992, para 9%, e em 1995 para 9,57%) quando também se alterou a participação de cada universidade no total.

Cabe lembrar que iniciativas de professores da Unicamp levaram à criação de condições para o convencimento e a decisão do governo naquele ano, e suas idéias principais poderiam ser assim resumidas:

requisito mínimo para a autonomia financeira seria a transferência para as universidades das decisões e responsabilidades sobre seus orçamentos;

a autoridade do reitor e a coesão institucional seriam mantidas e até ampliadas, uma vez que se permitisse uma maior integração institucional e a concretização de seu potencial através de novas instâncias deliberativas, relacionadas inclusive à elaboração e acompanhamento da execução do próprio orçamento;

a autonomia deveria contar com mecanismos de avaliação externa que acompanhe o desempenho das universidades;

cada universidade deveria buscar sua própria identidade quanto à organização, estrutura administrativa e acadêmica, no sentido de respeitar a diversidade de modelos, a complementaridade e solidariedade entre elas.

Apesar das dificuldades para alcançar estes pressupostos, e mesmo sabendo que isto não ocorreria simultaneamente à implantação da autonomia, sua busca

¹ Instituto de Economia e Chefe de Gabinete da Reitoria - UNICAMP - Campinas - SP.

acabou sendo a característica da evolução das três universidades nos anos seguintes.

Neste ponto, cabe lembrar as características diferenciadas das três universidades públicas paulistas e o efeito que estas diferenças poderiam ter na administração das três universidades e em sua relação com a autonomia de gestão financeira.

A USP foi criada em 1934, tem 45 unidades acadêmicas, distribuídas em 8 campi, tendo a característica de uma *confederação de escolas*; a UNESP, criada em 1976, tem 25 unidades em 15 campi, espalhados por 15 municípios, e a Unicamp, criada em 1966, com 21 unidades acadêmicas, centraliza suas atividades praticamente num campus único, com unidades isoladas apenas em 2 municípios muito próximos à sua sede.

Pensando apenas a partir destas características históricas (época fundação) e principalmente físicas (multicampi), podem-se perceber as grandes diferenças em termos de experiência e modelo gerencial a ser seguido em cada uma delas para conduzir adequadamente este processo de autonomia: contrapõem-se, na USP, dispersão geográfica, heterogeneidade interna (quanto a período de criação e origem) e tradições acadêmicas muito diferenciadas em relação à Unicamp, por exemplo (mais homogênea e compacta).

Estas características iriam se refletir nas relações entre a Reitoria, a Administração Central, as unidades e os diferentes órgãos de discussão e decisão das universidades, ou seja, no *modus operandi*, ou na forma de gerenciar a autonomia de gestão financeira, ou na auto-administração da universidade.

Uma vez colocadas estas diferenças, caberia refletir sobre o que significa a autogestão para as universidades.

Devemos partir do pressuposto de que auto-administrar ou autogerir uma instituição significa dar autonomia ou permitir que os membros desta instituição decidam seus rumos e o uso de seus recursos. No caso das universidades, o gerenciamento dos recursos compreende tanto aspectos acadêmicos, quanto financeiros e patrimoniais. Neste sentido, cabe lembrar o artigo 207 da Constituição Federal, que expressa que as universidades brasileiras gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, com indissolubilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

O modelo gerencial que nossas universidades utilizam é o da democracia representativa: um grupo de representantes, nas diferentes instâncias decisórias, administra em nome dos demais.

A administração participativa ou autogestão pressupõe organizações sistêmicas na qual os *objetivos* são fundamentais e é composta por três subsistemas: *de decisão* (o que fazer, quais objetivos?); *de ação* (como fazer) e o *de informação* (comunicação intra institucional e inter institucional).

Quanto aos *objetivos*, podem ser resumidos em um espaço social (público) de formação de indivíduos, desenvolvimento e transmissão do conhecimento, ou e

ensino superior qualificado, este compreendido como o desenvolvimento pleno e livre do exercício crítico, da ciência, da tecnologia, da criação e da difusão da cultura e da arte.

Outro subsistema que compõe a autonomia de gestão diz respeito à *ação*, ou *como fazer*, como gerenciar as instituições universitárias. Parece-me claro que a gestão através da democracia representativa, composta por representantes de seus diferentes segmentos é a mais adequada, se tomarmos em conta a experiência bem sucedida, mesmo que relativamente curta, das universidades públicas paulistas. A representação nos diferentes órgãos colegiados e de decisão se dá através de participação ponderada aos segmentos docente, discente e administrativo, destacando-se, no meu entendimento, que os direitos e responsabilidades devem refletir o horizonte de tempo do compromisso de cada um e que os que têm mais conhecimento tem direito a ter mais voz ativa, daí as diferenças em termos de participação na escolha de seus dirigentes e na administração através dos diferentes órgãos colegiados e conselho superior.

Neste sentido, o *como fazer*, o ato de administrar deve se submeter aos objetivos da instituição, ou seja, a administração deve estrategicamente aumentar/potencializar a capacidade da instituição para o ensino, a pesquisa e a extensão. A representação deve prever não só o comprometimento de seus segmentos básicos para decidir como atuar, bem como deve ter sempre presente a representação externa da sociedade em seus órgãos colegiados, no sentido de promover o aprimoramento acadêmico e ampliar a participação da comunidade no processo decisório e a interface com os setores produtivos.

Alguns aspectos se tornam básicos na definição dos instrumentos de gerência e na relação com os financiadores das universidades (em nosso caso o governo estadual): orçamento global conhecido; liberdade para definir política de pessoal; garantia constitucional de recursos, estímulo à eficiência do sistema.

Cabe lembrar a todo momento da prática gerencial do exercício da autonomia que a capacidade de resposta aos objetivos dependerá sempre de fatores internos e externos, e que a eficácia social basear-se-á no equilíbrio entre qualidade acadêmica, pertinência social ou relevância social, e equidade de acesso ao conhecimento e internacionalização do conhecimento.

O terceiro subsistema do sistema de gestão participativa é o de *informação* ou de *comunicação*: é o subsistema que permite, intra e externamente, o conhecimento de seus membros e da sociedade sobre o funcionamento da instituição e no fato de concordar ou não com a forma como está sendo gerenciada. Os mecanismos de consulta e de prestação de contas são componentes fundamentais deste subsistema. As consultas, as explicações completas e honestas das ações administrativas, as comunicações, enfim, são essenciais ao bom andamento da instituição. Desde as explicações sobre distribuição orçamentária, critérios de promoção acadêmica, os critérios que norteiam os quadros de carreira administrativos

técnicos, até as consultas para escolha dos diferentes dirigentes, em diferentes níveis, são as formas mais comuns e fundamentais de comunicação ou de troca de informações.

Esta característica fundamental ao sistema, o subsistema de comunicação, pode levar a uma certa confusão entre o funcionamento normal e adequado da instituição, através de diferentes canais administrativos e formas de consulta, e uma parte que pode ser entendida como de divulgação de ações voltadas para a solução de questões e problemas não rotineiros.

Parece-me que pode haver na própria constituição das diferentes comissões ou instâncias decisórias ou consultivas um excesso de preocupação com a representação ou mera participação em detrimento da importância acadêmica que devem ter estes órgãos.

Um dos aspectos do sistema de gestão participativa ou autogestão que merece ser analisado é de excessiva *politização* da representação, chegando ao ponto de se colocarem propostas de paridade de representação, como sendo fundamental para o funcionamento *democrático* da instituição.

Em alguns momentos a figura do reitor (membro obrigatório do corpo docente da instituição) chega a ser confundida com *representante dos patrões* ou mesmo o próprio *patrão*, e não um membro da própria comunidade que tem a missão de coordenar (daí o necessário tempo de experiência e capacidade de entendimento dos aspectos acadêmicos, administrativos e sociais) as ações internas e externas na busca da maior eficiência da universidade, uma vez que seu caráter público implica não só em usar adequadamente os recursos públicos que a financiam, ou seja, a preocupação com a melhor relação benefício/custo, mas atender eficientemente a própria sociedade.

O entendimento do papel da universidade como produtora de conhecimento e espaço de transferência deste conhecimento à sociedade implica um grau de comprometimento e articulação interna e externa que ultrapassa a simples solução de problemas rotineiros.

Parece claro que o exercício da autonomia pensada desta maneira implica em criar mecanismos de participação internos e externos que ultrapassem a simples representação política, ou de grupos que a compõem.

Internamente, os diferentes níveis de participação devem privilegiar o horizonte de tempo do compromisso de cada um e o maior conhecimento das diferentes áreas (interrelacionadas e interdependentes) que compõem a universidade. Esta participação ultrapassa, em muito, decisões e opiniões sobre orçamento e salários. Externamente, além dos representantes dos principais provedores de recursos (governos estadual e federal), são fundamentais os representantes da comunidade em que está a instituição e da sociedade organizada, tanto opinando, quanto decidindo e avaliando os rumos da instituição.

Para concluir, gostaria de ressaltar que, ao lado dos problemas apontados

para gerenciar as universidades, destacam-se as vantagens desta forma de autogerenciamento para o adequado funcionamento do sistema universitário público paulista. Longe de qualquer pretensão de termos uma forma acabada de administração e reconhecendo a necessidade de contínuo aperfeiçoamento em seus parâmetros básicos, torna-se inegável reconhecer o avanço das três instituições no curto período de autonomia de gestão financeira, apresentando sempre números crescentes em todos os aspectos e melhoria considerável de sua produção e inserção na sociedade.

A experiência de auto-administração das universidades públicas: o caso das Federais

*Newton LIMA Neto*¹

Quero, inicialmente, expressar minha satisfação em poder estar convivendo com mais uma iniciativa de envolvimento da Universidade Pública Brasileira com questões de interesse direto da sociedade, promovida por meio deste evento pelos professores da UNESP. Nesse sentido, gostaria de saudar o prof. Cândido Vieitez e todos aqueles que vêm participando de seu grupo sobre economia solidária, aqui na UNESP de Marília, pela iniciativa de promover um seminário para discussão do tema da autogestão de empresas e instituições públicas. É bem verdade que a Universidade Brasileira tardou em perceber a importância de um engajamento maior com as questões sociais, mas já não é possível mais acusá-la, como continua fazendo o Banco Mundial, de descuidar-se de sua pertinência social.

Nos últimos anos, várias são as experiências bem sucedidas desenvolvidas pelas Universidades Brasileiras - notadamente as públicas e as comunitárias - no sentido de buscar uma inserção social além dos limites da formação de profissionais - nos níveis superior e de pós-graduação - e da produção do conhecimento. Como exemplo marcante dessa preocupação em diversificar, pluralizar e democratizar sua ação extensionista, algumas universidades criaram recentemente a Rede Unitrabalho, que tem por objetivo construir uma sólida ponte de cooperação entre o mundo acadêmico e o mundo do trabalho (especialmente voltado aos trabalhadores e suas organizações sindicais). Dentre as 43 instituições de ensino superior até aqui envolvidas, encontram-se a UNESP, a UFSCar, a UNICAMP e a USP. Todas elas estão preocupadas em saldar a imensa dívida social que as universidades têm com a classe trabalhadora. Para se ter uma idéia da motivação que nos levou, enquanto reitores, a criar a Unitrabalho, podemos tomar o *currículo dos trabalhos* de extensão da UFSCar. Verificaremos que ela tem cerca de 230 convênios com o setor produtivo e praticamente nenhum com o setor sindical. É evidente que não se trata de eliminar os convênios universidade/empresa, mas sim, se de fato quisermos construir uma universidade democrática, de propiciar o acesso ao conhecimento científico e tecnológico também aos trabalhadores, em particular num momento em que, em

¹ Presidente da Fundação Unitrabalho

função da chamada globalização, a sociedade civil se preocupa com as questões do desemprego, formação profissional, erradicação do trabalho infantil, reforma agrária, trabalho da mulher, etc.

A preocupação da universidade brasileira com os temas sociais é recente, é bem verdade, mas a decisão política de promover a aliança da universidade com a sociedade já foi tomada e, espero, seja irreversível. Para compreendermos as causas do atraso nessa relação é preciso ter em mente que: 1) o regime militar promoveu uma eficiente apartação ideológica entre universidade e sociedade e 2) o Estado brasileiro, mesmo depois da ditadura, não percebeu o papel estratégico que as universidades têm no desenvolvimento econômico e social do país. Esta situação parece estar mudando se observarmos, por exemplo, o convite do INCRA para que as universidades promovam o censo dos assentamentos rurais, mas ainda são tímidas as iniciativas governamentais nesse sentido.

Após essas considerações iniciais, gostaria de manifestar-me, então, sobre o tema deste evento e o farei procurando mostrar porque os reitores das Universidades Federais, que vêm lutando há anos pelo autogoverno de suas instituições, repelem o tipo de autonomia que o Banco Mundial e o governo federal nos querem outorgar.

Inicialmente, é preciso reiterar nossa profissão de fé no princípio da autonomia. Não é à toa que as universidades o adotaram em todo o mundo desde que nasceram como instituição social, há mais de novecentos anos. Conquistar a autonomia universitária implica ser independente de governo - exercendo livremente a crítica acadêmica - autogovernar-se, questionar, administrar-se.

Vou-lhes dar dois exemplos simples de dificuldades que seriam superadas pela autonomia. As 52 universidade federais não têm mesada, ao contrário das estaduais paulistas que, por meio do decreto de vinculação orçamentária, a cada mês recebem parte do ICMS do Estado de São Paulo. Estamos, por força disso, há três meses sem receber repasses. Não pagamos a luz há quatro meses na Universidade Federal de São Carlos. E todas as demais encontram-se na mesma situação. Pela primeira vez, lamentavelmente, nós não estamos tendo recursos para pagar a empresa que faz a limpeza do campus. É óbvio que eu gostaria de ter autonomia para ter o recurso mensalmente repassado e poder, assim, fazer planejamento buscando a melhor forma de utilização do dinheiro público. Quanto à rubrica Pessoal, então, nem se fale. É o dr. Bresser Pereira, do Ministério da Administração e Reforma de Estado, MARE, quem determina se as Universidades Federais vão ou não abrir concurso para as vagas para a contratação de docentes a que têm direito. Os reitores não têm autonomia para promovê-los. É claro que nós gostaríamos de ter essa prerrogativa.

Tantos outros exemplos poderiam ser dados para demonstrar como a burocracia do serviço público - à qual as universidades federais estão ligadas - emperra e engessa o funcionamento dessas instituições.

Não obstante, é necessário refletir sobre a seguinte questão: será que autonomia para o sistema federal, para as suas 52 universidades, vai garantir e

ampliar sua qualidade? Ou será que a autonomia, que não é um fim mas um meio, não vai patrocinar de maneira muito mais rápida e eficiente o desmonte do sistema?

Ao examinarmos atentamente o texto produzido pelo Banco Mundial em 1995 (*La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia*), que serve de referência para a reforma educacional posta em prática pelo governo brasileiro, dirimiremos de imediato essa dúvida: o modelo de autonomia propugnado promoverá, a exemplo do já ocorrido no Chile e na Argentina, gradual descomprometimento do Estado com o sistema público de ensino superior, ao lado de uma significativa expansão do ensino privado de terceiro grau.

O documento do Banco Mundial é absolutamente inescrupuloso, porque ele, no fundo, propõe o neo-imperialismo, a privatização e a adoção, nas universidades públicas, da lógica do mercado globalizado. Nós temos que denunciar e aí não dá para transigir. Vamos ter que nos confrontar com esse projeto. Ele acaba com a produção do conhecimento. A universidade sem produção de conhecimento não é universidade.

Para se ter uma idéia do que vem acontecendo no Chile, que há mais de dez anos adotou esse modelo, a Universidade Metropolitana de Santiago, que é pública, tem apenas 10% do seu orçamento proveniente de fontes fiscais. O restante é complementado por venda de serviços, de matrículas (ensino pago), de cursos de especialização e de empréstimos bancários avalizados pelo governo.

Enquanto a Constituição Federal estabelece a *autonomia de gestão financeira* para as universidades públicas, o Banco Mundial propugna pela *autonomia financeira* dessas instituições.

O Banco Mundial fala em autonomia financeira para que as universidades possam buscar recursos extra-fiscais, dentre os quais os gerados pelo ensino pago, com isso, segundo o BIRD, o Estado passa prioritariamente a se preocupar com o ensino de primeiro e segundo graus. A premissa é: vocês (terceiro mundo) se preocupem em treinar pessoas para consumir e operar as tecnologias que nós (primeiro mundo) produzimos. Eles falam claramente que todo o dinheiro que nós colocamos hoje em pesquisa no Brasil não produz efeito significativo. É claro que essa filosofia abre também um espetacular campo de negócios educacionais para ser ainda mais explorado. Mas a visão estratégica do Banco está, sem dúvida, calcada no aprofundamento da subalternização dos países periféricos aos países dominantes. É assim que funciona o capitalismo local e internacional: muitos têm que perder muito, para que poucos possam ganhar muito. É a lógica da acumulação, que promove, a cada dia, mais exclusão social.

E não é só o BIRD que produz um documento tão claro nessa linha. O governo federal brasileiro, por intermédio do Ministério da Reforma do Estado, está procurando adequar o Estado brasileiro à lógica do Consenso de Washington. Segundo o MARE, instituições sociais como as universidades têm que sair do núcleo do Estado. Não poderão mais ser estatais, assim como os museus, os centro de

pesquisas etc... transformando-se em *Organizações Sociais*. Para não sucumbirem, receberão do Estado uma certa dotação a ser administrada por meio de um contrato de gestão. É o modelo mais descarado de privatização que alguém ousou escrever neste país. Parte-se do pressuposto de que o sistema federal de ensino superior é muito caro para o Brasil, mesmo que isto signifique apenas 0,7% do PIB. São 5 bilhões de dólares este ano, num total de 22 que se aplica em educação pública em todos os níveis no país (dados da Unesco). E ainda querem que a sociedade acredite que a educação é prioridade num país que ocupa perto da centésima posição no *ranking* internacional de investimentos em educação, com seus inexpressivos 3,7% do PIB.

Pelo exposto, penso ter deixado claro que a luta pela autonomia precisa ser melhor qualificada. Não basta lutar pelo autogoverno se esse não estiver alicerçado, no caso das universidades públicas, no adequado financiamento fiscal que permita de fato o exercício da autonomia.

Essa não é apenas a visão da ANDIFES - Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições de Ensino Superior. É também a visão da Unesco que, em documento recente, *Documento de política para a mudança e o desenvolvimento na educação superior (1995)*, considera um equívoco os países latino-americanos se afastarem da responsabilidade do financiamento do ensino superior público.

Infelizmente, o governo, por meio do Projeto de LDB MEC/Darcy Ribeiro e das reformas constitucionais em curso, vem irresponsavelmente desprezando essa orientação. Quem manda, no fundo, é o capital financeiro internacional. É o que me cabe dizer.

Referência Bibliográfica

- BANCO MUNDIAL. *La enzenanza superior: las lecciones derivadas de la experiência*. Caracas: Banco Mundial, 1995.
- UNESCO. *Documento da política para a mudança e o desenvolvimento na educação superior*. Caracas: CRESALC/UNESCO, 1995.

Conselho de Escola: limites e possibilidades no processo participativo

Daniel Garcia FLORES¹

"Dizemos que participação é conquista para significar que é um processo, no sentido legítimo do termo: infundável, em constante vir-a-ser sempre se fazendo"

Pedro Demo

Iniciando...

O presente artigo pretende analisar o conceito de participação e como os Conselhos de Escola (CEs) podem constituir-se em espaço privilegiado para uma gestão mais democrática das escolas públicas. Muitas das proposições aqui colocadas estão mais amplamente analisadas em nossa dissertação de Mestrado, Conselho de Escola: Possibilidades e Limitações (um estudo de caso), defendida na UNESP de Marília, em novembro de 1996.

O eixo político da política social centra-se no fenômeno da participação. Através dela é que acontece a autopromoção - forma de co-gestão e auto-gestão -, sendo processo histórico infundável, um processo de conquista de si mesma. A participação nunca é suficiente e não existe como local preexistente, acontece na medida de sua própria conquista.

Em sociedades com bons níveis participativos, a corrupção, a demagogia, o populismo, o abuso econômico tornam-se mais difíceis, porque há a possibilidade de expressão organizada dos interessados. Nesta história de luta, constrói-se a cidadania popular e, conseqüentemente, chega-se à conquista popular. Embora o processo muitas vezes emperre, surge novo processo mais comprometido com oportunidades mais igualitárias para todos.

Então, descobre-se a oficina, a escola de formação da noção de direitos e deveres, a consciência de sujeito da própria promoção, a imperiosidade de controlar também o poder econômico e do Estado. Esta visão de política social é realista porque apresenta o social como a questão da desigualdade, de onde advêm duas conclusões maiores: política social é somente a que redistribui na prática bens e A

¹ Mestre em Educação pela UNESP. Campus de Marília.

poder e sua dinâmica ineludível é a de autopromoção. Existe a tendência histórica à dominação, pela própria organização da sociedade em hierarquias, com predomínio da postura de cima para baixo. Ao poder é essencial que haja um lado minoritário, que comande, e outro, majoritário, que seja comandado.

Assim sendo, não cabe a afirmação da falta de espaço participativo como problema em si. É na verdade o ponto de partida, isto é, primeiramente encontra-se a dominação e, depois, conquista-se a participação, caindo, portanto, por terra a idéia de que somente existirá participação se houver concessão de possibilidade.

O comodismo justifica-se por mil desculpas, principalmente a de falta de espaço, para a não-participação. Porém, compromisso, envolvimento, presença em ações - componentes básicos, imprescindíveis do processo participativo - chocam-se inteiramente com comodismo, paternalismo e tutela.

A participação não pode ser banalizada, no sentido da ignorância dos seus obstáculos e na minimização de idéias correlatas, como planejamento participativo, pesquisa-ação, educação político-comunitária. Só se transforma em planejador participativo aquele que tem consciência crítica e auto-crítica de sua tendência de imposição. A questão não é não impor simplesmente, como se deduz, mas impor menos, abrindo espaços crescentes e sempre inacabados. Assim, participação não é superação, eliminação do poder, mas outro jeito de poder; nela há a busca de convencimento dos sujeitos da necessidade de determinada ação, sempre partindo dos interesses comunitários, considerando-se sua contribuição e potencialidade.

Gadotti (1993, p. 39) mostra como na Europa o sistema educacional para o ano 2000 está sendo preparado com base no tripé: "professores capacitados, autonomia da escola e participação".

A busca de maior autonomia e democratização da escola pública, com a garantia da participação de todos os interessados em sua gestão, tem sido, assim, tendência que se põe na ordem do dia, não só em muitas partes do mundo, como também no Brasil.

Não obstante todas essas indicações, porém, em direção à autonomia da escola, as teorias embasatórias dos modelos mais comuns de administração fundamentam-se em referencial sociológico funcionalista e, assim, mostram dificuldade em explicitar e pôr em prática mecanismos diferenciados, alternativos, como é o caso dos envolvidos nestes processos de democratização da escola.

A escola, a família, pela sua natureza, inserem-se na esfera do mundo da vida e sua burocratização encaixa-se em processo mais amplo de colonização do mundo da vida pelo sistema.

Os problemas surgidos - dependentes essencialmente de processos de comunicação e participação - não encontram solução via instrumentos burocráticos tradicionais. A conquista e/ou reconquista dos espaços usurpados pelos sistemas (ou não-concedidos) será a única saída para o saneamento destas cristalizações da instituição escola

Gestão democrática da escola

“A liberdade é uma experiência de homens em sociedade e se constrói na vivência coletiva, interpessoal. Não há homem livre isolado dos demais. Somos livres com os outros e não apesar dos outros”

Terezinha Azerêdo Rios

Dentre as idéias mais caras ao educador consciente coloca-se, sem sombra de dúvida, a da participação global de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem numa gestão de escola que seja fruto de um pensar coletivo. Sabemos existirem ainda muitos entraves à gestão colegiada, começando por nossa própria falta de tradição nesse tipo de trabalho. Mas não existe razão para que deixemos de colocá-la em nossas considerações, mesmo que ainda esteja no plano da utopia (no sentido de algo ainda não realizado).

Mirian Jorge Warde (1992, p. 92) reconhece que nossas escolas públicas permanecem atreladas a “estruturas administrativas centralizantes e burocratizadas, sujeitas a ações desencontradas e cambiantes” e que as reivindicações sobre autonomia da escola são relativamente recentes, a partir das décadas de 60 e 70, quando apareceram os primeiros ensaios de esquemas para sua efetivação. Não se pode deixar de citar a preocupação dos pioneiros da escola nova, que pediam mais autonomia para que a escola pudesse inovar do ponto de vista pedagógico.

Quando se pensa em autonomia de escola não se pode deixar de levar em conta dois elementos fundamentais: o seu conceito e as condições impeditivas de sua viabilização. A autonomia se conceitua numa liberdade de ação e decisão em relação aos órgãos centrais e a maior independência da chamada comunidade escolar (educadores, pais, funcionários, comunidade). Na enumeração de seus elementos impeditivos ou dificultadores, deve-se começar pela própria legislação, que rege atualmente as escolas (Decreto 7510, que reorganiza a SE em São Paulo, os regimentos comuns e a legislação sobre rede física), que se constitui em impedimento para uma real autonomia.

No início da década de 80, o tema da autonomia da escola ocupou as atenções, centralizando os esforços para a instalação e a efetivação dos Conselhos de Escola, cujo papel é muito importante no sentido de dar à escola a liberdade de formular e executar seu projeto educativo. Esse papel, no entanto, só será inteiramente desempenhado quando a escola estiver incorporada a um projeto político mais amplo e realmente novo em sua natureza democrática.

Apesar das dificuldades, não podemos deixar de pensar a autonomia como algo possível; quando se coloca como ideal uma escola em que se desenvolva um trabalho coletivo e participante, temos que ter como pressuposto que esta maneira de trabalhar (em que cada um dos envolvidos participa de forma plena, consciente e responsável) é a melhor maneira de atender as necessidades concretas da sociedade.

O ideal tem que ser possível: o que ainda não é pode vir a ser.

O possível, o necessário, o desejado pode, no entanto, não estar ainda pronto; muitas vezes é só através da ação que se coloca, em concretude, aquilo que povoa nossa imaginação como plano, ensaio ou desejo.

Todo projeto deve conter um momento de crítica aos limites e possibilidades do contexto, que não interfira nos princípios norteadores da ação: o que queremos alcançar, os caminhos e etapas a serem percorridos, as tarefas específicas de cada um e a avaliação contínua de processos e resultados.

Professor: intelectual transformador

A concepção histórico-crítica de educação procura resgatar a tradição de lutas pela questão escolar, através da formulação da proposta de uma escola única, passando pelo embate com a pedagogia tradicional, com a pedagogia nova, com a pedagogia tecnicista. E supera essas visões no sentido de articular uma concepção de escola que objetivamente corresponda aos interesses e anseios das camadas populares.

A escola, a educação e os educadores, assim, estão sendo obrigados a se redefinir, levados por esse movimento transformativo, que é o mesmo que gesta pressões dos trabalhadores e assalariados. É necessário que a consciência dos professores ultrapasse os muros da escola, que é agência socializadora e mantenedora (e má!) de uma força de trabalho passiva e até ingênua.

Todas as pesquisas têm enfatizado que o trabalhador em geral tudo faz para usar a escola como mecanismo de saída dos lugares mais baixos na organização do trabalho, mostrando, assim, que ele tem consciência de que a escola legitima essa organização hierarquizada. Quando a consciência torna-se mais coletiva, a pressão do trabalhador será para usar a escola a serviço de sua classe, conquistando o direito à ciência, à técnica, ao saber, enfim.

A prática dos trabalhadores da educação - relegados a uma categoria marginalizada - deve levá-los a se sentirem como trabalhadores e, como tais, organizarem sua luta em moldes solidários e objetivando o questionamento do modelo sócio-político e econômico do Estado, da organização do trabalho e da escola.

Segundo Gramsci (1968, p.7), o "*homo faber*" não pode ser separado do "*homo sapiens*", desde que cada homem, além de sua atividade intelectual, participando de uma concepção particular de mundo, tenha consciência de uma linha de conduta moral. Assim, ele contribui para a conservação de determinada visão de vida ou para sua transformação.

Ainda na visão gramsciana, a função social e política dos intelectuais faz-se por uma análise do seu papel: a) os intelectuais orgânicos conservadores - hegemônicos - fornecendo à classe dominante formas de liderança intelectual e moral, identificando-

se com as relações dominantes de poder, propagando suas ideologias e valores; b) os intelectuais adaptados, adotando ideologia e práticas que dão sustentação à sociedade dominante e à elite, embora, geralmente, sem consciência desse processo. Denunciam muitas vezes a política e, simultaneamente, recusam-se a correr riscos; c) os intelectuais críticos, protestando contra injustiças e desigualdades, como parte de seu status profissional ou de sua obrigação como intelectuais, e mostrando sua postura *apolítica*. Não avançam na direção da coletividade solidária e da luta; d) os intelectuais transformadores, sugerindo que os professores possam desenvolver culturas e tradições emancipatórias, dentro e fora das instituições estatais. Desejam tornar o pedagógico mais político e o político mais pedagógico, afirmando que a educação - a escolarização propriamente dita - representa uma disputa por significado e uma luta a respeito de poder. A escola, então, converte-se em espaço central, onde, através da relação dialética entre indivíduos e grupos, historicamente datados e estruturados, poder e política operam e onde conhecimento e poder se ligam essencialmente. (Giroux, 1988)

Os professores, como trabalhadores, vendem sua força de trabalho e não têm controle sobre o aparelho educacional como um todo. Por outro lado, diferentemente dos demais trabalhadores, têm algum controle sobre a natureza do processo de seu trabalho, como: o que ensinar, como ensinar, que espécie de busca, de pesquisa fazer.

Dentro de tantas tensões e contradições objetivas podem surgir possibilidades para a alteração de pactos e alianças e, assim, os professores podem se mover conscientemente na categoria.

Breve resumo e conclusões da pesquisa efetuada

“É um órgão extremamente importante, mas não funciona como deveria funcionar porque a participação da gente, as reuniões que deveriam ser periódicas não acontecem, as sugestões que a gente deveria dar, como não tem reunião, a gente não dá sugestão, não é pedida a nossa participação, levam-se as atas para assinar. A função do Conselho não acontece”

Uma mãe de aluno, em declaração à pesquisa efetuada sobre o CE

José Marcelino de R. Pinto, em tese de 1994, (p. 154) afirma que “a escola encontra-se sitiada pelos meios sistêmicos de tomada de decisão. Em particular, no caso da escola pública, a burocracia deixou pouco, ou nenhum espaço para a introdução de formas coletivas de tomada de decisão, como é o caso dos conselhos”. Os resultados obtidos em nossa pesquisa acadêmica, sobre a importância do Conselho de Escola, mostram pontos interessantes.

A pesquisa a que nos referimos realizou-se em duas escolas públicas estaduais do município de Osvaldo Cruz, SP, jurisdicionadas à Delegacia de Ensino “Jarbas de

Osti”, no mesmo município. Uma das escolas é a central, atende a uma população oriunda de diversas partes da cidade, em sua maioria do chamado centro, sendo escola conceituada na cidade. A segunda situa-se em bairro de periferia, em bairro de casas populares de formação relativamente recente, atendendo aos filhos dos trabalhadores, funcionários públicos, pequenos comerciantes, comerciários e industriários do bairro.

No trabalho de pesquisa foram ouvidos elementos das escolas e das comunidades: pais de alunos (02 de cada escola), alunos (04 de uma escola, 02 de outra), professores (04 de uma escola, 03 de outra), 01 funcionário de escola, 01 supervisor e 01 delegado de ensino. As entrevistas que realizamos pretenderam obter respostas a questões sobre o funcionamento e importância dos CEs, participação de cada um nele e providências a serem tomadas para que o CE pudesse ser melhor.

Quanto ao primeiro bloco de questões, uma grande porcentagem dos entrevistados declara nada conhecer sobre as atribuições legais e sobre funcionamento dos CEs; os alunos apresentam maior índice de desconhecimento, mas há também muitos professores que declaram não ter conhecimento desses aspectos. Apenas o funcionário, o supervisor e o delegado responderam conhecer *tudo* a respeito do CE. Nossa indagação é portanto: será o CE uma entidade tão burocratizada, que seja melhor entendido e conhecido por funcionários, supervisores e delegados? E que espécie de atuação pode ter um Conselho cuja maioria dos membros não sabe nada a respeito de sua abrangência, competência, área de atuação e poder de decisão?

O segundo bloco de perguntas procurou detectar a participação de cada entrevistado nas reuniões e decisões dos CEs. As respostas obtidas mostram algumas críticas nesse aspecto, apesar de a maioria dos entrevistados achar importante os assuntos tratados, e considerar que pode fazer alguma coisa pela escola através da participação no CE. Há, enfim, uma boa imagem dos participantes sobre ele. A participação, no entanto, não é a mesma entre os diferentes grupos. Os professores, pelas respostas, parecem ser os mais participativos.

O terceiro bloco de questões pretendeu dar um espaço para as sugestões dos participantes sobre a melhoria do papel e do poder dos CEs. As sugestões foram muitas, revelando uma vontade geral de que o CE seja realmente aquilo que se espera dele: uma instância de participação dos diferentes segmentos interessados na melhoria da escola pública, através da atuação de seus maiores interessados: pais, alunos, professores, funcionários e autoridades educacionais. As maiores críticas estão no emperramento desta participação, passando pela manipulação dos Conselhos por diretores, extrema burocracia, chegando à má vontade em participar, denunciada por diferentes elementos.

Há, no entanto, nas respostas dos entrevistados, uma esperança latente no alto potencial participador dos Conselhos; os entrevistados, mesmo sabendo que há críticas a serem feitas, sentem-no como algo a ser melhorado, aperfeiçoado, para

se atingir a genuína participação.

De uma maneira geral, a avaliação do CE feita por seus integrantes é positiva, embora ainda não o vejam como instrumento de reais possibilidades na escola, por sua utilização inadequada. Os depoentes estabeleceram também - e às vezes muito claramente - que existe uma diferença entre o CE estabelecido em lei e o que existe na realidade.

Houve depoimentos contraditórios em participantes do mesmo CE, com afirmações de que ele seria um instrumento de enorme potencial democrático e também de que ele seria medroso nas decisões, mentiroso na sua formalidade. Também salienta-se a ressalva de que o CE seria acionado em momentos errados/ inadequados, como, por exemplo, quando é convocado para punir alunos, para resolver problemas disciplinares e não para discutir assuntos de mais especificidade da escola.

Pais e alunos avaliam o CE positivamente em sua quase totalidade. Sentem-no como forma de, inicialmente, penetrar no recinto da escola - considerada esta *penetração* difícil e obstaculizada pelos membros escolares - e, depois, de saber, conhecer a problemática educacional local, podendo, assim, vislumbrar algo do seu dinamismo.

A conclusão final que nos ficou do trabalho é a de que há um longo caminho a se percorrer, mas que os CEs já se apresentam como um necessário primeiro passo em direção à escola gestada coletivamente em que muitos acreditam. O Conselho de Escola ainda não é o que poderia ser, mas seus componentes já intuem ou conhecem suas possibilidades e limitações.

Finalizando...

Tendo-se em conta a colocação inicial de Pedro Demo, (1998) de que a participação é processo, é um eterno vir-a-ser, se imaginarmos que estamos dando os passos iniciais nesta construção, todos os esforços se justificam. Penetrar na escola, conhecer seus meandros, suas vielas tortuosas de poder, apropriar-se dos mecanismos e instâncias de decisão e mando são passos sucessivos, dados cautelosamente, mas sem recuos, firme e constantemente. Nenhum poder se desvela e se entrega de boa vontade. É preciso se aproximar dele aos poucos, minando com determinação e constância suas barreiras mais compactas. É trabalho na contradição, o trabalho nas frestas, moroso, porém frutífero, cansativo, porém o único possível.

Trabalho coletivo é outra lição a ser aprendida em nossas escolas, tão marcadas por gestões autoritárias anteriores. A tradição de direção centralizada, mesmo considerada elemento dificultador, não deve constituir-se, entretanto, em obstáculo totalmente impeditivo de uma nova maneira de se gestar o trabalho pedagógico. A coletividade escolar deve procurar os caminhos novos que vislumbra para as decisões colegiadas em que acredita. Nada se faz facilmente quando se trata

de preparar a escola para um trabalho de mais qualidade para seus maiores interessados.

Neste sentido, o Conselho de Escola aparece como espaço onde toda a comunidade escolar possa autogerenciar-se, diagnosticando problemas, estabelecendo objetivos e estratégias de trabalho, avaliando continuamente os passos do processo. Se são grandes as dificuldades, maior deve ser o esforço, mas mais satisfatórios serão os resultados. Não há fórmulas prontas, mas as tentativas já estão sendo feitas. Desajeitado, incompleto, tímido ainda, o Conselho de Escola é avaliado positivamente pela maioria que dele faz parte e percebe seu potencial inovador. Só há uma maneira de se aprender a participar: participando. É essa idéia que nos propomos defender nesta e em outras oportunidades de que dispusermos.

Nada nos parece mais claro sobre os limites e possibilidades do Conselho de Escola que o depoimento de uma mãe de aluno, presente em nossa pesquisa, e é com ela que encerramos essa reflexão:

Achei que era importante a minha participação para que eu pudesse também participar das decisões e estar mais próxima do que estava acontecendo na vida escolar de minhas filhas e também como cidadã. Eu acho que nós estamos sempre a criticar né, e nada a fazer... Acho até que a escola é culpada pela não participação ... Ninguém queria participar do Conselho... É a mesma coisa que oferecer um cargo de alto nível a quem não está preparado... A escola deveria descer do pedestal em que está em relação à comunidade.

Referência Bibliográfica

- ARROYO, M. G. Os Operários e educadores se identificam: que rumos tomará a educação brasileira? *Educação e Sociedade*. (São Paulo), v. 2, n. 5, p. 5-23, jan. 1980.
- DEMO, P. *Participação é conquista*. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1988.
- FLORES, D. G. *Conselho de escola: possibilidades e limitações: um estudo de caso*. Marília, 1996. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Filosofia e Ciências - Universidade Estadual Paulista.
- GADOTTI, M. *A escola cidadã*. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1993
- GIROUX, H. *Escola crítica e política cultural*. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1988.
- GRAMSCI, A. Os intelectuais e a organização da cultura. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.
- NOGUEIRA, M. J. Diretor dirigente: a construção de um projeto pedagógico na escola pública. *Idéias*. (São Paulo), n. 15, p. 57 - 67, 1992.
- PINTO, J. M. *Administração e liberdade: um estudo do conselho de escola à luz da teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas*. Campinas, 1994. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Campinas.
- RIOS, T. A. Significado e pressupostos do projeto pedagógico. *Idéias* (São Paulo), n.15, p. 73 - 7, 1992.
- WARDE, M. J. Considerações sobre a autonomia da escola. *Idéias*, (São Paulo), n. 15, p. 83 - 96.

Perspectivas das
empresas
autogeridas

VI

Perspectivas das empresas autogeridas

Antônio Manchado LOZANO¹

Capítulo 1 - Agradecimentos e introdução

Em meu país, Espanha, há um refrão que diz “Bem nascido é ser agradecido”, daí que, como representante da Economia Social espanhola, e em nome de toda ela, desejo agradecer à Faculdade de Marília e a seu diretor, o Sr. Cândido Giraldez Vieitez, o convite que amavelmente nos dirigiu para participar destas Jornadas que, pelas intervenções que ouvi, são de elevado grau de seriedade e rigor. Espero que o que vou expor a seguir esteja à altura das circunstâncias e que, em todo caso, responda às suas inquietudes e expectativas.

Como passo prévio ao que pode considerar-se minha intervenção em si mesma, parece-me que será interessante apresentar-me a vocês expondo-lhes brevemente meu curriculum. Sou Engenheiro Superior de Telecomunicações, pela Universidade Politécnica de Barcelona e, desde 1983, dedico-me ao ensino de alunos entre os 14 e 18 anos, numa cooperativa de educadores, em que somos 40 sócios. Ao mesmo tempo tenho sido Diretor dessa cooperativa, Presidente da União de Cooperativas de Ensino da Espanha e Presidente da Confederação Espanhola de Empresas de Economia Social (CEPES). Mas, acima de tudo, sou cooperativista.

Capítulo 2 - Conceito de economia social. Cifras

Gostaria, para começar, de colocar-lhes uma questão semântica, que seria conveniente esclarecer para que vocês possam entender as idéias que desejo expor-lhes. Como não posso falar em seu idioma (o que lamento muito, porque me parece encantador), e vou fazê-lo em espanhol, se não consigo explicar-lhes corretamente alguns termos que usamos na Espanha, relacionados com o tema que aqui me traz, não serei capaz de comunicar-me adequadamente com vocês, e isso me criará grande desgosto. Assim, pois, vou tentar começar por dizer-lhes que a expressão *empresas autogeridas*, que vocês empregam, pode traduzir-se em espanhol por *empresas*

¹ Presidente da Confederação Empresarial Espanhola de Economia Social.

autogestionadas, e que esta terminologia não a usamos em Espanha, faz já alguns anos. Aqui caberia uma reflexão sobre o porque eliminamos o termo autogestão em nosso discurso, mas seria demasiado ampla e temos pouco tempo; em todo caso, em minha opinião tem sido, entre outras razões, porque encerra alguns matizes políticos que, em toda a Europa, têm sido identificados com uma ideologia situada entre o socialismo utópico e o comunismo, o que, em determinado momento, pareceu ruim para competir nos mercados das economias livres. Pessoalmente, continua-me parecendo um termo e um conceito bonito, que reflete a realidade de um tipo de empresas, embora reconheça que é prático (assim tem sido na Europa) abandoná-lo. Em seu lugar, nós falamos de cooperativas ou sociedades anônimas laborais, de mutualidades e de associações/fundações, empresas que agrupamos sob o nome de Economia Social, cujo âmbito engloba as empresas que têm algumas características comuns, tais como:

1) Sua estrutura societária, quer dizer, a constituição de capital obedece a regras que asseguram que a tomada de decisões e a distribuição de excedentes estão ligadas ao trabalho exercido ou ao consumo de bens e serviços e não ao aporte de capital.

2) Seus objetivos empresariais estão descompromissados do lucro pessoal de seus sócios e são direcionados a proporcionar trabalho ou bens ou serviços aos mesmos.

3) Estão ligadas, pelo menos em sua origem, a iniciativas de tipo local, destinadas a satisfazer necessidades concretas de cidadãos que habitam na mesma cidadezinha ou no mesmo bairro de grandes cidades.

Permitam-me que classifique e enumere os tipos existentes na Espanha:

- Cooperativas: agrícolas, de consumidores, de trabalho associado, de ensino, de transportadores, de habitações, de saúde, de pesca, de crédito, de seguros.

- Sociedades Anônimas Laborais (SALES).

- Sociedades Agrárias de Transformação.

- Empresas mercantis não financeiras controladas por agentes da Economia Social (embora sua forma societária não coincida com as características expressadas antes, a de seus proprietários coincidem).

- Caixas Econômicas (atualmente em debate).

- Fundos Mútuos de Seguros.

- Mutualidades de Previdência Social.

- Mutualidades de serviços profissionais.

- Associações privadas sem fins lucrativos.

- Fundações.

De todas elas, exceto as Associações e as Caixas Econômicas (pendentes do debate mencionado), temos representação na CEPES.

Para não cansá-los com excessivos dados numéricos, cujo destaque seria muito enfadonho, direi a vocês que as cifras agrupadas na Economia Social em -

Espanha podem resumir-se dizendo que atingem 3% do Produto Interno Bruto e 6% do Emprego.

Quanto à situação no restante da União Européia, posso dizer-lhes que é muito similar à espanhola, ainda que, dependendo dos países, haja preponderância de umas figuras sobre outras.

Capítulo 3: O perfil das cooperativas e Sales (Sociedades Anônimas Laborais)

A Espanha é, juntamente com Itália e Portugal, um dos três países europeus nos quais a cooperação está constitucionalizada. Na Constituição Espanhola de 1978 (quando saímos da ditadura franquista), em seu artigo 129.2, se diz textualmente que: “Os poderes públicos fomentarão, mediante uma legislação adequada, as sociedades cooperativas”. Logicamente isto implica em privilégio para com esta forma de iniciativa econômica, como expressão do princípio de igualdade social, pelo que a forma jurídica da cooperativa deve ser contemplada como diferente do resto de fórmulas mercantis, tanto do ponto de vista da composição sociológica da população cooperativa, como do respeito a alguns princípios.

Neste sentido, em Espanha se promulga a Lei Geral de Cooperativas no ano de 1987, que regula todos os tipos antes citados, com exceção das de crédito, que têm sua própria lei, promulgada no ano de 1989. Além disso, pela própria estrutura do Estado espanhol, que reconhece a existência em seu seio de administrações autônomas regionais (ou pequenos estados, com competências limitadas) que têm capacidade para legislar, existem leis de cooperativas em Andaluzia, Catalunha, Euskádi (País Basco), Navarra e Valência. Esta situação gera um certo conflito no seio do cooperativismo espanhol, de dimensões internas e externas. Internamente, é um fato a destacar de maneira negativa o chamado *efeito fronteira*, caracterizado pelo fato de que as empresas cooperativas são tratadas de modo diferente conforme a Comunidade Autônoma em que estejam, sendo às vezes a distância entre elas de uns poucos quilômetros. Quanto às repercussões externas, permitam-me que lhes conte um pequeno episódio que ilustra este aspecto do problema: ocorreu em um encontro hispano-francês, quando se colocaram as possibilidades de colaboração transfronteiriça entre as cooperativas francesas e as espanholas e no transcurso do debate os colegas colocaram que, para eles, a principal dificuldade residia em que não era a mesma coisa tratar de colaborar ou de chegar a acordos com cooperativas catalãs como com cooperativas aragonesas ou bascas ou navarras (para citar aquelas Comunidades Autônomas fronteiriças com França) devido à legislação diferente.

Em todo caso, as conclusões do movimento cooperativo espanhol são claras:

- A Lei Geral deve ser reformada.

- Deve fazer-se no sentido de permitir a remuneração do capital dos sócios de capital (já reconhecidos como possibilidade), de forma mais vantajosa do que agora (o que favoreceria seu interesse por investir em cooperativas).

Deve contemplar todas as possíveis vias de financiamento de nossas empresas, até agora constrangidas ao financiamento a partir do grupo de trabalhadores ou usuários, em geral com pouca ou nenhuma capacidade de investimento.

- Há que se regular a possibilidade do voto plural.

- Em outros aspectos, a Lei Basca (após sua reforma) é a melhor do Estado espanhol.

Quanto às SALES, já existe no Parlamento espanhol um Projeto de Lei que acolhe a modificação mais solicitada, como é a criação da figura da Sociedade Limitada Laboral (SLL), quer dizer, sem a limitação negativa que supõe para a constituição dessas empresas a necessidade de ter um capital social de 10 milhões de pesetas, assim como outros aspectos como a redução do número mínimo de sócios (agora 5 e na nova Lei 3), assim como certas vantagens fiscais frente às sociedades mercantis. Com tudo isso, a SAL ou a SLL será mais competitiva do ponto de vista do mercado, posto que não possui os coletes apertados que a legislação impõe às cooperativas, e dispõe de melhores condições para atrair o financiamento externo.

Capítulo 4 - Características de nossas empresas

Além do perfil, para analisar de modo correto a viabilidade no futuro de nossas empresas, é necessário ir fundo em suas características internas, quer dizer, em seus modos de funcionamento.

É sabido que hoje, pelo menos na Europa, estão em debate as regras do jogo do mercado de trabalho, quer dizer, sua maior ou menor flexibilidade e as implicações desta na criação de emprego. Encontram-se frente a frente duas posturas: a sindical, que propõe que desregular o mercado de trabalho atenta contra os direitos legítimos dos trabalhadores ocupados e não melhora o emprego; e a empresária, cuja tese é que a desregulamentação permitiria aos empresários criar emprego com maior e melhor confiança, dado que as regras seriam mais de mercado. No fundo de tudo isso subjaz o histórico conflito entre as duas partes principais do que chamamos EMPRESA: o fator TRABALHO e o fator CAPITAL (o outro fator em litígio é o dos CLIENTES). O que, em qualquer caso e em minha opinião, é irrefutável, é que, naqueles entes empresariais em que o diálogo entre os três fatores é mais fluido, se dão as melhores e mais altas quotas de competitividade.

Muitas vezes me perguntaram, em Espanha, qual é a resposta que dá a Economia Social ao problema de encolhimento do mercado de trabalho. Creio que este tema, pelo que me comentaram os professores da UNESP e pelo que tenho lido estes dias nos jornais brasileiros, que este assunto está agora, especialmente hoje, em grande debate político e social no país. Minha resposta é sempre cautelosa (para não ser tachado de pró-algo, ou pior, de anti-outro) mas firme: a nós não nos afeta esse debate, mas podemos e devemos entrar para esclarecer aos debatedores e para

contar-lhes nossa experiência, que não é outra senão a incorporação em nossa essência da maior desregulamentação possível complementada com o mais amplo diálogo que possa existir. E me explico: em uma empresa das nossas, não há rigidez com respeito à limitação de horário (nem em seus mínimos nem em seus máximos), nem à de salários, nem à de mobilidade funcional, nem, inclusive onde procede, à mobilidade geográfica; porque os fatores trabalho e capital residem nas mesmas pessoas e sempre é difícil a uma pessoa discutir consigo mesma, e em todo caso sempre se põe de acordo. Se me permitem a comparação, em um país em que o futebol é algo mais que futebol, ninguém chuta contra seu próprio goleiro, ou como dizem os franceses: “temos todas as maçãs no mesmo pomar”, pelo que é difícil que alguém corte a macieira. Mas, se me perguntam sobre as facilidades para a dispensa de trabalhadores, sobre seu barateamento, automaticamente me oponho e explico que em nossas empresas a última coisa que fazemos para sobreviver no mercado é destruir empregos. Um episódio para ilustrar este assunto: quando constituímos a CEPES, tivemos um almoço com jornalistas para nos apresentarmos e, durante seu transcurso, um jornalista me perguntou por que não tínhamos entrado coletivamente na CEOE (a entidade patronal das grandes empresas capitalistas da Espanha, cujas posições são muito liberais e muito ligadas aos interesses políticos dos partidos da direita espanhola), cujo presidente acabava de declarar, essa mesma manhã, que só podia superar-se a crise das empresas por via da regulamentação das categorias de trabalho; logicamente minha resposta foi rápida: “nós, nossas empresas não estão de acordo com essa política empresarial e, ainda que fosse só por esse comentário, nenhuma empresa das 30 mil que representamos pode estar nessa organização”.

Em resumo, na cooperativa um associado sacrifica horários, salários, postos concretos de trabalho, etc quando as perspectivas econômicas o aconselham e, sempre, porque conhece tais perspectivas e as assume. É por isso que a nossos amigos sindicalistas dizemos que é importante mudar as condições de entrada e de permanência nas empresas (não as de saída), compensando as concessões com participação e informação democrática efetiva.

Se focalizamos nossa atenção nos outros tipos de empresa de Economia Social, como as Mutualidades, as cooperativas de consumo (tanto as tradicionais quanto as de habitação, as agrícolas, as de ensino etc) ou as Associações e Fundações, deparamo-nos com que as relações de vinculação entre o cliente o trabalhador e o capital são do mesmo teor, quer dizer, baseadas na cooperação (palavra que aprecio mais do que cooperativa, pois é mais ampla) e na satisfação de interesses distintos mas dependentes. Assim, não se concebe uma mutualidade na qual as quotizações dos mutuários não se capitalizem, para melhorar sua rentabilidade, nas formas mais seguras possíveis, renunciando à alta rentabilidade para assegurar a alta estabilidade. Ou não pode ser chamada cooperativa de consumo aquela em que os benefícios não se utilizem para melhorar as condições de trabalho dos sócios trabalhadores, os preços que pagam os sócios consumidores e/ou as pesquisas em

matéria de qualidade dos alimentos e do respeito ao meio ambiente (por exemplo, no tema dos enlatados, em que a diretiva europeia que se publicou e a lei espanhola que se está debatendo agora no Parlamento foram inspiradas pelo movimento consumista, quer dizer, dos sócios das cooperativas de consumo europeias e espanholas). Como não se pode pensar, na Economia Social, cooperativas de habitação que não barateiem o preço das moradias ou de ensino que não melhorem as instalações e os materiais pedagógicos de seus colégios, utilizando em ambos os casos os benefícios. E tudo isso sem romantismos, quer dizer, pagando aos sócios de trabalho os salários médios do mercado, como mínimo. Conheço bem o tema do ensino e posso dizer-lhes que, em 90% das cooperativas espanholas, os sócios cobram algo mais que nossos colegas do ensino público, muito mais que os das outras escolas privadas e que nossas instalações são tão boas quanto as melhores (excetuando algumas escolas dependentes das grandes ordens religiosas católicas que, desde o século XVII, têm feito da educação seu negócio econômico e espiritual).

Como resumo, depois dos desvios que cometi, creio que é certo que, e volto agora ao início deste capítulo, naquelas empresas em que haja acordos estáveis entre os fatores antes mencionados (trabalho, capital e demanda), a aquisição de competitividade é maior e, com isso, a sobrevivência (ou suas possibilidades) no mercado.

Capítulo 5 - Viabilidade da Economia Social

Com os valores antes argumentados da Economia Social (quer dizer, de suas empresas), o comportamento das mesmas deve ser melhor que o dos outros tipos de empresas na dura competição pelo mercado.

Apenas um senão: seu tamanho. Em Espanha, 98% das empresas da Economia Social são micro-empresas (menos de 10 trabalhadores) ou pequenas empresas (menos de 50) e isso é nossa desvantagem principal para enfrentar os desafios de participar no mercado europeu que, com a consolidação da União Europeia, se abriu para as empresas espanholas. E digo que isso é um defeito, com a certeza de que é compartilhado por todas as empresas espanholas, cujos percentuais de micro-empresas são o mesmo que se dá em nosso setor. Contudo, faz-se necessário enfrentar estratégias de sobrevivência que ainda não estão na mentalidade do empresariado espanhol (nem no da Economia Social, nem no das empresas mercantis), o que dificulta suas perspectivas. Os agrupamentos, os consórcios e as outras formas de cooperação interempresarial não são, ainda, demasiado comuns no mundo empresarial espanhol, embora todos os estudiosos os coloquem como imprescindíveis. Mas, em todo caso, os valores que iluminam nossas empresas são mais adequados, sob meu ponto de vista, que os das demais para assegurar sua viabilidade.

De qualquer maneira, creio interessante resumir as oportunidades e os traços

de nossas empresas, para tirar as conclusões mais objetivas possíveis, a partir da subjetividade de quem fala.

Capítulo 6 - Economia Social e criação de emprego

Frente à mundialização do sistema econômico, à crise industrial e à revolução das telecomunicações, fatores adversos a nossas empresas, aparecem a terceirização, a reorientação da intervenção pública e o desenvolvimento da produção flexível como fatores de oportunidade para nosso setor.

Com efeito, todas as fontes consultadas coincidem em assinalar que as empresas da Economia Social têm uma dinâmica frente ao emprego, em sentido positivo, maior que o resto de empresas, quando se trata de conjunturas econômicas desfavoráveis (nós crescemos, os outros decrescem), enquanto que também todos os dados confirmam que, quando as condições econômicas são de bonança não há excessivas diferenças entre nossas empresas e as mercantis (todos crescemos). Creio que a primeira das situações se dá como uma resposta defensiva à destruição do emprego, por parte dos trabalhadores, enquanto que a segunda é uma resposta às novas oportunidades e exigências organizativas do mundo do trabalho ante a terceirização do sistema produtivo. Em ambos os casos, há que notar que a contribuição da Economia Social não se reduz à criação de emprego, senão de postos de trabalho mais estáveis, relações participativas, criativas, eficientes e eficazes e estratégias de desenvolvimento local (pensemos que a primeira consequência das crises é o desemprego, mas a segunda é a precarização do emprego que sobrevive - trabalho instável, mal remunerado, condições trabalhistas de seguridade deficientes, ...), que fazem do autoemprego coletivo (trabalho associado) uma opção atrativa com uma taxa de precarização significativamente menor.

Do ponto de vista da eficiência e eficácia, a Economia Social apresenta algumas vantagens adicionais, tanto para o trabalhador como para o próprio território. As estratégias de flexibilização defensivas não só afetam, como já dissemos, a estabilidade no emprego e propiciam a degradação das condições de trabalho, mas também geram atitudes e relações inibidoras da qualificação e requalificação operária e a inovação tecnológica. Dado que a finalidade de nossas empresas não é a maximização do benefício a curto prazo, mas sim o progresso do coletivo trabalhista, tanto a formação quanto a inovação e o compromisso dos trabalhadores no processo produtivo se constituem em pontos fortes do projeto e definem suas vantagens e economias de organização.

Deste modo, a Economia Social adquire, nas zonas em que o emprego está em risco, a condição de instrumento de recuperação e dinamização territorial; nestas zonas, e inclusive naquelas em que não há capacidade gerencial e inovadora, as iniciativas empresariais da Economia Social trazem uma oportunidade de gerar os princípios de toda uma trama empresarial e uma infraestrutura sócio-econômica

susceptível de assentar as bases de um desenvolvimento endógeno da zona.

Finalmente, a retração do chamado Estado do Bem-Estar e da gestão pública em determinados âmbitos de atuação (terceira idade, educação, cultura, esportes, meio-ambiente, reinserção social, saúde, ...) motivada pela cada vez pior situação econômica e financeira dos estados modernos, abre novas e interessantes oportunidades a nosso setor empresarial, pela via do associacionismo, o que pode propiciar novos empregos, tanto remunerados como voluntários. Assim, na Espanha, existem mais de 600 cooperativas de ensino que escolarizam algumas camadas da população mais desfavorecidas, que não pode freqüentar colégios privados (crianças entre 3 e 18 anos) e aos que a escola estatal não alcançou, nem teria podido fazê-lo em muitos anos, dadas as necessidades de investimento necessárias para construir esses colégios; no total são mais de 300 mil escolares atendidos (como eu digo, pequenos cidadãos com direitos), por mais de 9 mil professores, que encontraram seu emprego por via da cooperação. Basicamente se trata de cooperativas de trabalho associado (em 90%), embora também haja iniciativas de cooperativas de pais e de cooperativas mistas (pais, professores e entidades locais) com acordos de colaboração com o Ministério de Educação Espanhol, pelos quais este custeia os gastos de pessoal e de manutenção da escola, enquanto a cooperativa faz o investimento. No mesmo teor se movem as mais de 150 cooperativas de saúde, que atendem a mais de 200 mil pessoas e que ocupam uns 30 mil trabalhadores da saúde.

É claro, pois, que a Economia Social tem uma importância real na criação e manutenção do emprego na Espanha e em toda a Europa, como reconheceu o próprio senhor Jacques Delors em seu Livro Branco crescimento, competitividade e emprego. Deixem-me que termine esta parte com uma cifra bem esclarecedora, cuja fonte é o Ministério do Trabalho Espanhol: o crescimento do emprego em cooperativas e SALES na Espanha, durante o período 09/93 - 09/95 foi de 17,6%, quando no âmbito geral em nosso país se destruiu emprego e passamos pela última crise econômica forte, embora breve no tempo.

Capítulo 7 - A Economia Social e as Crises

Embora seja apenas para resumir o dito, creio que está claro que nossas empresas se movem melhor do que as demais em tempos de contrariedades econômicas gerais.

Suas características internas de flexibilidade nos horários, salários e mobilidade, sua capacidade para moldar-se às circunstâncias externas, sua coincidência com os projetos pessoais de seus sócios e com os da comunidade em que se inserem, seus objetivos de melhora das condições de trabalho dos operários e seu compromisso com as necessidades de grupos que roçam a exclusão as fazem mais resistentes ao abandono quando as condições não são propícias.

Como estratégia defensiva de trabalhadores abandonados à própria sorte

pelos capitalistas quando não há rendimentos econômicos a curto prazo, mediante a reconversão de empresas mercantis em fórmulas de autoemprego coletivo (SALES), demonstram que nos maus momentos crescem, coincidindo com o decréscimo das outras fórmulas empresariais.

Finalmente, e atuando em setores econômicos nos quais não há possibilidades de especulação, nos quais a economia produtiva prima sobre a especulativa, como a saúde, a educação, a cultura, o meio-ambiente, a terceira idade,... a Economia Social tem vias abertas para colaborar com o Estado, a partir do interesse mútuo, o nosso por criar emprego, o dele por atender demandas com as quais se sente politicamente obrigado pelos cidadãos e que não pode atacar por falta de capacidade financeira.

Capítulo 8 - Futuro da Economia Social

Começarei este capítulo com uma reflexão sobre o que as empresas da Economia Social deveriam fazer para ganhar seu próprio futuro, o que se por um lado parece uma tarefa árdua, por outro, não é mais que nosso objetivo. Creio que uma empresa como as nossas, não especulativa, deve ter, como primeiro fim, garantir sua sobrevivência no tempo.

Em primeiro lugar, nossa empresa deve investir na formação de qualidade de seus trabalhadores sócios. Em um mundo econômico globalizado, a competitividade tem, como eixo fundamental, a qualidade dos ativos empresariais, e nosso principal ativo, como creio já ter dito antes, é o capital humano. Mas não vale qualquer tipo de formação, por mais prestigiado que seja o Instituto ou Universidade que nos importa. A formação que devemos procurar para os sócios há de ser, em primeiro lugar, assumida como necessária por eles mesmos, e em segundo lugar, co-financiada por cada um deles. Conheço um episódio de um professor de uma Universidade espanhola, a quem uma cooperativa agrícola, situada a uns 600 quilômetros de sua residência, contratou para umas jornadas de formação cooperativa para os sócios. Quando Juan Aragonés (nome do professor) chegou à cidade em que se situava essa cooperativa, deparou-se com o fato de que compareceram muito poucos sócios ao curso, porque estavam muito ocupados com as tarefas de apanhar os frutos das colheitas, e o único a quem ele conseguiu ensinar foi ao presidente da cooperativa ao convencê-lo de que o curso devia ser organizado quando os agricultores a que se dirigia tivessem pouco trabalho em suas terras e não, como tinha sido feito, quando mais importante era sua participação nas tarefas da colheita. Creio que este episódio ilustra perfeitamente o que NÃO deve ser feito quando se organizam atividades de formação cooperativa ou profissional para os sócios.

Em segundo lugar, devemos atentar para que nossos processos de produção, de comercialização e de financiamento sejam os mais eficientes possíveis e tanto quanto os de nossos competidores. Só assim poderemos ganhar e manter a quota

de mercado necessária para crescer, seja a que velocidade for.

Por outro lado, temos que manter nosso funcionamento interno com mecanismos ajustados aos princípios que nos iluminam, e a informação e a participação hão de estar perfeitamente reguladas. Sou claramente partidário de que os sócios participem na gestão da empresa, mas também creio que não podem participar todos, em todos os assuntos e ao mesmo tempo. Vou entreter-me um pouco neste assunto, porque é algo que, segundo minha experiência, pode, por não se ter clareza no projeto empresarial inicial, destruir a empresa em poucos anos. Conheço casos de empresas com bons produtos, bem comercializados, com estruturas de custos bem aceitáveis e com situações financeiras muito aliviadas, que não conseguiram superar a barreira dos cinco anos de vida, por não terem clareza, todos os sócios, de quando, como e em que têm que participar. Embora saiba que é um alto risco (parecido com o do médico que receita por telefone sem examinar o enfermo) e assumindo que pode haver exceções, eu diria que mais de três Assembléias por ano e mais de uma reunião mensal do Conselho Diretor é um excesso de participação e, portanto, um defeito para o bom funcionamento da empresa. Os sócios, por definição, não têm que saber administrar a empresa, mas sim trabalhar no que é sua profissão; para administrar estão os profissionais da Direção de empresas, os economistas, engenheiros, advogados, etc. e quando um sócio pretende compreender e dar sua aprovação ao que os gerentes fazem, produz-se uma quebra no funcionamento correto.

Finalmente, creio que as empresas cooperativas devem investir tempo e recursos em associar-se umas às outras. As Associações de empresas podem fazer mais fácil o que recomendei antes para as empresas (formação, boas estruturas empresariais, boas ofertas financeiras, comercializações conjuntas, etc.) e asseguro que tornarão o setor produtivo mais forte, posto que trabalharão no fomento e difusão para a sociedade que envolve as empresas representadas. Na Espanha, a constituição de Organizações setoriais de cooperativas, em âmbito nacional, influiu nos anos 80 no desinteresse quantitativo e qualitativo de cada um dos setores e o mesmo ocorreu em todos os países do circuito europeu. Agora estamos, na Europa, na fase de sustentação de estruturas organizativas jovens (as de maior tempo têm cinco anos de vida efetiva) e começamos a notar que, a partir das instâncias de governo européias, estão sendo geradas dinâmicas de apoio ao setor da Economia Social. Não basta, pois, ter um peso forte no mundo econômico se não se exercer uma função de lobby junto aos poderes políticos e aos poderes mediadores, e isso só pode ser feito com um associacionismo forte.

Em outra ordem de considerações está o que, do meu ponto de vista, pode e deve ser pedido aos governos. Partindo da base, que eu creio suficientemente demonstrada, de que as empresas cooperativas e da Economia Social integram em suas atuações objetivos de eficiência econômica e de bem-estar social e de que contribuem, como instituições dentro do sistema econômico distintas do setor

público e do setor capitalista, para uma melhora importante na dotação de recursos, na distribuição da renda e na estabilização econômica, partindo dessas bases, creio justificado que os governos tenham um certo trato com nosso setor.

As Administrações públicas deveriam, em primeiro lugar, criar Unidades Administrativas únicas que coordenem as políticas que esses governos queiram aplicar ao fomento e desenvolvimento das cooperativas, como alternativas empresariais válidas.

Por outro lado, devem ser desenvolvidas políticas microeconômicas de emprego, mediante o fomento da criação de empresas desse tipo, entre os grupos de desempregados mais conflituosos, como são os jovens e os desempregados de longo tempo (em geral maiores de 45 anos).

Em outra ordem, a nível local (Municípios) pode-se potencializar a prestação de determinados serviços sociais (habitações, asilos, bibliotecas, centros de lazer, escolas etc.) de caráter público, por via de convênio com empresas de Economia Social que, por sua ausência de fim lucrativo pessoal de seus sócios, garantam a melhor relação entre serviço prestado e fundos públicos investidos.

Finalmente, dentro deste conjunto de enumeração de políticas, cabe resenhar a necessidade de os governos investigarem aquelas jazidas de emprego em que as empresas capitalistas não entraram, por motivos de baixa rentabilidade econômica a curto prazo, mas rentáveis a médio e longo prazo. E refiro-me, porque funcionam, a empresas intensivas em tecnologia e marketing, que na maioria dos casos são subcontratadas pelas grandes multinacionais, que não desejam investir nesses subsetores.

Quanto às formas de atuação, creio que deveriam priorizar-se no Brasil algumas primordiais. Chamamos a atenção para as seguintes:

- Elaboração de censos estaduais e nacionais, que permitam criar bases de dados com as variáveis fundamentais (faturamento, emprego, etc.), assim como esboço dos mecanismos que permitam ter atualizadas, da melhor maneira possível, tais bases de dados.

- Cooperação com as empresas para a constituição de Organizações setoriais fortes como as descritas mais acima.

- Estabelecimento de estatutos fiscais específicos para as cooperativas, que contemplem reduções de até 95% nos impostos a pagar por nossas empresas, em função do emprego criado.

- Criação de linhas de financiamento favorecido para a criação de empresas cooperativas, mediante convênios com as instituições financeiras e bancos, pelos quais a Administração subvencione pontos de interesse e se rebaixem, assim, os encargos financeiros que toda empresa nova sofre.

- Esboço das vias de cofinanciamento de Planos de formação específicos para este tipo de empresas, em colaboração com as universidades.

Tudo isso deve ser pedido à Administração que o faça de braços dados com

as Organizações representativas de cada setor, porque as políticas e atuações dos governos em qualquer âmbito, mas especialmente neste, devem resultar de consenso e pacto com os que serão seus protagonistas. Só assim serão efetivas e eficientes, características que devem ser exigidas quando se trata de investimento de fundos e esforços públicos.

Epílogo

Sei que muitas das reflexões e opiniões lançadas em minha intervenção podem ser susceptíveis de debate e que, para aqueles de ideologias liberais, podem sofrer objeção. Não é minha intenção, nesta parte final, pôr-me a justificar o que penso nem porque penso, mas sim creio que pode ser positivo, para aqueles que pensam como eu, dar-lhes alguns argumentos que os ajudem em suas discussões.

Contra a teoria liberal de que o mercado liberal é o juiz e de que o Estado não deve intervir em seus processos, eu digo que o bem-estar social deve prevalecer, que o Estado deve defendê-lo e que o melhor nível de bem-estar se dá quando a taxa de emprego de uma sociedade é alta. E as empresas que melhor lutam pelo emprego devem gozar de condições especiais propiciadas pelos governos.

* Quando determinados tipos de empresas (as capitalistas) não querem entrar em setores econômicos nos quais os investimentos e o esforço dos recursos humanos não são rentáveis se não a longo prazo, mas que são absolutamente necessários para a sobrevivência de uma sociedade (saúde, habitação, educação, atenção aos idosos e aos grupos mais desprotegidos, etc.), o Estado deve dar primazia àqueles homens e mulheres que se constituem em cooperativa para atender alguma dessas necessidades sociais ganhando um salário digno.

* É necessário colaborar na formação dos empreendedores da Economia Social, porque são majoritariamente trabalhadores que criam seu próprio posto de trabalho, que assumem riscos que outros não assumem, que hipotecam, em muitos casos, seus bens pessoais e seu tempo de ócio com o objetivo de assegurar para si um certo nível de bem-estar, muito básico, que outros não lhes oferecem.

Se entendermos tudo isso, seremos capazes de desenvolver este setor da Economia Social, até o máximo possível. Se formos capazes de transmitir à sociedade que a melhor maneira de trabalhar é organizando-nos de forma autônoma mas coletiva, sob os princípios da cooperação, fomentaremos empresas solidárias e autogeridas. Se, finalmente, nos associamos para pressionar os governos, estes nos apoiarão e nossos projetos estarão, como a poesia, carregados de futuro.

A Empresa sem Patrão

Grupo de Pesquisa: Organizações e Democracia
Faculdade de Filosofia e Ciências - UNESP/Campus de Marília
Av. Hygino Muzzi Filho, 737
CEP: 17.525-900 - Marília - SP

Assessoria Técnica: Ana Maria Nogueira Machado (bibliotecária)

Revisão de texto: Telmo Correia Arrais

Tradução do texto "Perspectivas das empresas autogeridas":

Telmo Correia Arrais

Editoração eletrônica: Comunicare

Capa: Isabel Carballo

Impressão: Alípio Prado e Osvaldo José de Oliveira Rocha

*Nac
&
Editora*

A EMPRESA SEM PATRÃO

Grupo de Pesquisa: **ORGANIZAÇÕES E DEMOCRACIA**
Faculdade de Filosofia e Ciências - UNESP/Campus de Marília
Apoio: FINEP
1997

O conjunto de textos apresentados é o resultado da realização do 1º Simpósio Nacional Universidade-Empresa sobre Autogestão e Participação, que reuniu as empresas ligadas a ANTEAG — Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária — e dirigentes de universidades públicas paulistas sob o regime de autonomia de gestão financeira.

O objetivo do Simpósio foi o de realizar um mapeamento preliminar da situação da autogestão nessas organizações. Foram tratados, entre outros, os seguintes temas: origem da organização autogestionária, a educação, relações de trabalho, relações com o sindicato e problemas da autogestão.



FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS