

RELAÇÕES DE PODER EXPRESSAS EM REUNIÕES DE ORGANIZAÇÕES AUTOGESTIONÁRIAS: estudo de caso em duas associações

Área temática: Tecnologia e Trabalho

**Marden Cerqueira¹, Rodrigo Aponte Mazza², Wagner R. Curi Filho³,
Jean Carlos Machado Alves⁴**

¹Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto –
ICEA/UFOP, Campus de João Monlevade, João Monlevade – MG –
mardencerqueira@gmail.com

²Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto –
ICEA/UFOP, Campus de João Monlevade, João Monlevade – MG –
rodrigo.apomaz@gmail.com

³Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto –
ICEA/UFOP, Campus de João Monlevade, João Monlevade – MG –
wagner@deenp.ufop.br

⁴Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto –
ICEA/UFOP, Campus de João Monlevade, João Monlevade – MG –
jean.mep@gmail.com

Resumo

O artigo faz uma reflexão sobre as relações de trabalho em ambientes autogestionários, direcionada para as reuniões. Para tal são abordados os conceitos de economia solidária, autogestão e as relações de poder nas organizações para discutir as interfaces destes três temas em empreendimentos de economia solidária. Este trabalho está baseado no estudo de caso sobre duas associações que adotaram a autogestão não só como metodologia de administração, mas como uma alternativa política, social e econômica. As associações estudadas apresentam dificuldades para a real implementação da autogestão, podendo ser observado através dos dados colhidos, tendo como problema principal o desinteresse por parte dos associados nas tomadas de decisões juntamente com desmistificação do paradigma que dita a necessidade de toda organização deve ser pautada na hierarquia dos cargos para obter sucesso. Assim o presente trabalho verifica

a lacuna existente entre autogestão conceitual proposta na literatura comparada com a autogestão real e suas relações de poder nas associações analisadas.

Palavras-chave: Autogestão, Economia Solidária; Poder nas Organizações; Empreendimentos de Economia Solidária.

1 Introdução

A atual estrutura econômica, baseada no capitalismo neo-liberal, provocou um aumento exacerbado da desigualdade econômica aumentando ainda mais o abismo na distribuição de renda e o crescimento significativo da taxa de desempregos além da exploração desenfreada dos recursos naturais, condições estas que aumentam de proporção no decorrer dos anos.

Diante deste contexto, a economia solidária (ES) se apresenta como um forte alicerce no combate as dificuldades promovidas pelo capitalismo. Singer (2008) define a ES como um novo modelo de produção baseado na igualdade de direitos sendo que os meios de produção são de posse coletiva e a estrutura organizacional se baseia na autogestão.

(...) autogestão é mais um “ideal” de democracia econômica e gestão coletiva que caracterizam um novo modo de produção. Contudo, este “ideal” se expressa em formas distintas nos diversos momentos da história, como possibilidades concretas dos trabalhadores constituírem suas utopias de uma sociedade igualitária e socialista. Isto significa uma radicalização da economia solidária no sentido dos trabalhadores se reapropriarem daquilo que o capital lhes expropriou ao longo da história (NASCIMENTO, 2004, p 2)

O cerne da economia solidária está apoiado sob a égide da autogestão, porque esta promove a igualdade de direitos ao transferir a gestão da força de trabalho e meios de produção aos próprios trabalhadores, que de forma democrática realizam as tomadas de decisões da própria associação ou cooperativa.

Isso representa dar o poder ao trabalhador para gerir o empreendimento de economia solidária e assumir a total responsabilidade

da gestão do mesmo. Motta (2003) afirma “por autogestão se entende um sistema no qual a coletividade se auto-administra. Portanto, não se trata de participar de um poder, mas sim de ter um poder.”.

Esse modelo vem sendo implementado em diversos países, obtendo resultados positivos ao combater a pobreza, exclusão social e ao utilizar de forma consciente os recursos naturais. Conforme Nyssen (1996) em diferentes países, várias pesquisas apontam que os empreendimentos de caráter solidário tem se tornado um importante meio de geração de trabalho e renda, com bom desempenho e com grandes possibilidades de sobrevivência no mercado.

Essa forma de gestão e organização se depara com pessoas vindas de uma cultura hierarquizada e dependente gerando conflitos dentro de grupos da economia solidária, a qual propõe uma postura de responsabilidade e poder sobre suas próprias decisões.

Assumir a responsabilidade por suas ações exige maturidade para as ações coletivas e solidárias, porém muitas vezes há posturas advindas das experiências e culturas da economia tradicional capitalista como, por exemplo, centralização, assédio, dentre outros, as quais podem influenciar de forma negativa na “sobrevivência” das organizações solidárias.

Em vários lugares do país há exemplos de associações e cooperativas que trabalham sob a filosofia da economia solidária como, por exemplo, Associação Monlevadense de Produtores de Agricultura Familiar - AMPAF e Associação de Trabalhadores Materiais Recicláveis de João Monlevade – ATLMARJOM, ambas no município de João Monlevade em Minas Gerais. Estas associações têm características e realidades que convergem e divergem, porém observa-se que ambas passam por conflitos internos que tem limitado suas ações e dificultando suas reais potencialidades.

Assim, o objetivo do trabalho é analisar as relações de poder nas reuniões gerais da Associação Monlevadense de Produtores de Agricultura Familiar - AMPAF e Associação de Trabalhadores Materiais Recicláveis de João Monlevade – ATLMARJOM e suas possíveis consequências.

A justificativa deste trabalho está baseada na análise da interfase ténue da autogestão com a relação de poder dentro dos grupos nos empreendimentos de economia solidária. Dessa forma o artigo visa contribuir na ampliação da discussão da autogestão e as relações de poder sob o prisma da realidade do dia a dia das associações AMPAF e ATLMARJOM.

2 Referencial teórico

É importante salientar que economia solidária, autogestão e relação de poder são assuntos estritamente ligados. Visto que a Economia solidária busca romper com o paradigma econômico, político e social do capitalismo ao promover o desenvolvimento do indivíduo através da liberdade e autonomia no seu próprio trabalho por meio da autogestão e é por meio dessa liberdade e autonomia que o trabalhador ganha o poder para dirigir sua força de trabalho.

O referencial teórico apresenta e introduzem estes três conceitos para enquadrar melhor esse conjunto de relações a fim de alcançar um melhor entendimento.

2.1 Poder nas organizações

Para Weber (1999, p. 33) “o poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade”.

Ainda segundo Weber (2005) existe três puras formas para a legitimidade do poder: Poder Legal; Poder Tradicional; Poder Carismático.

Poder legal: O tipo daquele que ordena é o “superior”, cujo direito governativo é legitimado pela regra estatutária, dentro de uma “competência” objetiva, cuja limitação se funda na especialização segundo a teleologia objetiva e segundo as pretensões profissionais de desempenho do ofício. O tipo do funcionário é o funcionário especializado instruído, cuja situação de serviço assenta no contrato, com salário fixo, gradual de acordo com a categoria do ofício, não segundo a medida do trabalho, e com o direito a reforma segundo regras fixas da promoção. A sua administração é trabalho profissional em virtude da obrigação oficial objetiva; o seu ideal é ordenar, “*sine ira et studio*”, sem qualquer influência de motivos pessoais ou interferências emocionais, sem arbítrio e imprevisibilidade, sobretudo “sem acepção da pessoa”, de um modo rigorosamente formalista, segundo regras racionais e – onde estas falham - segundo pontos de vista de praticabilidade “objetivos”. (WEBER, 1999; FARIA, 2004)

Poder tradicional: Pelo contrário, fora das normas de tradição, a vontade do senhor está vinculada apenas por limites que o sentimento de equidade traça no caso singular, portanto, de modo extremamente elástico: o seu poder divide-se, pois, numa região estritamente cimentada pela tradição e

noutra da livre graça e arbítrio, em que ele governa segundo o agrado, a afeição, a aversão, e sobretudo também mediante favores pessoais a pontos de vista influentes. Mas na medida em que à administração e à arbitragem de conflitos estão subjacentes princípios, são eles os da sensatez ética material, da justiça ou da praticabilidade utilitarista, não os de natureza formal, como no poder legal. De igual modo procede o seu corpo administrativo. Consiste este em dependentes pessoais (elementos ou funcionários domésticos) ou em parentes ou amigos pessoais (favoritos) ou naqueles que estão obrigados pelo vínculo pessoal de fidelidade (vassalos, príncipes tributários) é inexistente o conceito burocrático da “competência” enquanto esfera de responsabilidade objetivamente delimitada. O âmbito do “legítimo” poder de mando dos servidores individuais rege-se segundo o bel-prazer singular do senhor, ao qual eles estão de todo sujeitos relativamente à sua aplicação nos papéis mais importantes ou de categoria mais elevada. (WEBER, 1999; FARIA, 2004)

Poder carismático: Obedece-se, com toda a exclusão, de modo puramente pessoal ao chefe por mor das suas qualidades pessoais, fora do habitual, não por causa da posição estatutária ou da dignidade tradicional. Portanto, também só enquanto estas qualidades lhe são atribuídas: o seu carisma preserva-se mediante a sua demonstração. Quando ele é “abandonado” pelo seu deus, ou despojado da sua da força heroica e da fé das massas na sua qualidade de chefia, desvanece-se o seu poder. O corpo administrativo é escolhido segundo o carisma e a dedicação pessoal: não, por contraste, segundo a qualificação profissional (como o funcionário), nem segundo a ordem (como o corpo administrativo estamental), nem segundo a dependência doméstica ou outra dependência pessoal (como, por contraste, o corpo administrativo patriarcal). Está ausente o conceito racional da “competência” e também o conceito de “privilégio”, peculiar às ordens. Para o âmbito da legitimação do seguidor ou discípulo indigitado é determinante apenas a missão do senhor e a sua qualificação carismática pessoal. (WEBER, 1999; FARIA, 2004)

Sob outra perspectiva, que não aquela apresentada nos livros tradicionais de teoria geral de administração que para apresentarem a organização burocrática weberiana explicam os três tipos poderes listado acima, Krausz (1991) faz uma análise na em que o poder contextual data tanto quanto a humanidade e nunca foi tão revivido quanto na era urbano-industrial. Esse tipo de poder é recorrentemente utilizado para se atingir os objetivos e garantir sobrevivência da organização. Para ele, do ponto de

vista racional, toda organização é criada com o objetivo de alcançar um resultado e para que isso ocorra os membros dessa organização tem de estar alinhados comportamentalmente, direcionando as ações do grupo para que não se perca os objetivos traçados. Assim divide-se cada qual em seus pontos de trabalho, para a realização de suas atividades, baseado nos seus direitos e deveres e pautada na estrutura de níveis de autoridade formal.

Morgan (1996) considera que as organizações podem ser vistas como sistemas políticos havendo conflitos e intensa manifestações de poder oriundos em diversas fontes: autoridade formal; o controle sobre os recursos escassos; uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos; controle do conhecimento e da informação; controle dos limites; habilidade de lidar com incertezas; controle da tecnologia; alianças interpessoais e controle da organização informal; controle da contraorganização; administração da relação entre sexos; fatores que definem o estágio da ação; o poder que já se tem e; o controle do processo de tomada de decisão. Esta última fonte de poder destacada por Morgan (1996) chama mais atenção para este trabalho, pois o que se pretende analisar são as decisões em organizações autogestionárias. Não que as outras fontes não estão presentes nas organizações analisadas, mas apenas não forma analisadas neste momento.

Ressalta-se que como os conflitos inerentes às relações de poder (estão presentes nas organizações autogestionárias, porém com a diferença que eles não podem (ou ao menos teoricamente não devem) serem resolvidos a partir de uma posição hierárquica. A Economia solidária já tem como base que as decisões são coletivas o que dificulta o funcionamento tendo em vista a lógica já incrustada de pouca responsabilidade alienada pelo sistema capitalista (Marx, 1984).

2.2 Economia solidária

Os estudos sobre Economia Solidária são relativamente recentes (ESTEVES, 2004, BERTUCCI, 2010), sendo os primeiros estudos no Brasil do final da década de 90. São inúmeras as definições para economia solidária, não existindo, um único conceito para determiná-la. Entretanto, compreende-se como economia solidária, a economia que engloba as atividades de iniciativas populares com foco principal no trabalho. (AMATO NETO et al., 2008)

Para o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES, 2014), a Economia Solidária é definida em três dimensões:

Economicamente, é um jeito de fazer a atividade econômica de produção, oferta de serviços, comercialização, finanças ou consumo baseado na democracia e na cooperação, o que chamamos de autogestão: ou seja, na Economia Solidária não existe patrão nem empregados, pois todos os/as integrantes do empreendimento (associação, cooperativa ou grupo) são ao mesmo tempo trabalhadores e donos.

Culturalmente, é também um jeito de estar no mundo e de consumir (em casa, em eventos ou no trabalho) produtos locais, saudáveis, da Economia Solidária, que não afetem o meio-ambiente, que não tenham transgênicos e nem beneficiem grandes empresas. Neste aspecto, também simbólico e de valores, estamos falando de mudar o paradigma da competição para o da cooperação de da inteligência coletiva, livre e partilhada.

Politicamente, é um movimento social, que luta pela mudança da sociedade, por uma forma diferente de desenvolvimento, que não seja baseado nas grandes empresas nem nos latifúndios com seus proprietários e acionistas, mas sim um desenvolvimento para as pessoas e construída pela população a partir dos valores da solidariedade, da democracia, da cooperação, da preservação ambiental e dos direitos humanos.

Para Singer (2002) a Economia Solidária são os processos produtivos administrados democraticamente, pela prática da autogestão e do cooperativismo, do qual os conceitos básicos são a posse coletiva dos meios de produção ou trabalho e o direito a prerrogativa à liberdade de cada indivíduo. A Economia Solidária é uma alternativa, que transcende o capitalismo, não em fins econômicos, mas por tornar real uma vida melhor aos que lhe adotam.

Ou seja, por meio da economia solidária, os trabalhadores estão, conscientemente ou não, buscando não apenas sobreviver dentro do sistema capitalista, mas também construir as bases para outro sistema de produção, pautado na lógica do trabalho, da solidariedade e autogestão. Ainda que isso seja uma perspectiva utópica e muito distante e da realidade atual da Economia Solidária.

Rufino (2005) concebe autogestão como a autonomia do coletivo dentre os membros de uma organização de decidir sobre os rumos, os processos e os resultados do trabalho, ocorrendo o fim do assalariamento, a gestão da organização baseada na democracia, a exclusão da hierarquia e das decisões tomadas por democracia direta.

Segundo a Associação Nacional de Empresas Autogeridas (ANTEAG, 1995) autogestão é o contexto em que a gestão é realizada

pelos próprios trabalhadores, conscientes de que podem gerir não só a empresa como a sociedade. O fundamento primordial é a democracia, podendo ser realizada na comunidade, escola, empresa, etc. Efetivando a total participação dos membros do grupo, tendo o mesmo acesso total às informações, conhecimento dos processos e, acima de tudo, autonomia e autodeterminação. Além de propiciar a participação direta, a autogestão cria no trabalhador o sentimento e reconhecimento de que ele é o protagonista do processo, tanto quanto indivíduo, quanto como associado em grupos de interesses comuns.

2.3 Autogestão

A heterogestão é o sistema que prevalece na organização do trabalho no capitalismo, com uma estrutura rígida e altamente hierarquizada sob a premissa básica da meritocracia como meio para justificar e assegurar o direito de cada trabalhador dentro da empresa.

Por outro lado, a heterogestão, em contraposição à autogestão, é consolidada na organização burocrática do trabalho, baseada em cadeias de comando, criando hierarquias. Estas cadeias de comando (ou linhas de comando) mostram claramente a questão da submissão, quem está abaixo é comandado por quem está acima, seguindo a lógica de uma pirâmide, onde há muitos na base e o número vai diminuindo à medida que se chega aos cargos mais altos (CANÇADO, 2004, p. 47).

Numa dinâmica totalmente contrária, a Autogestão se apresenta como modelo no qual a forma, organização e força de trabalho é definida pelo próprio trabalhador. Este modelo permite que haja autonomia total do trabalhador para poder participar dos processos decisórios do empreendimento a partir de uma estrutura de democrática direta.

O modelo de autogestão deve ser entendido como aquele capaz de promover a igualdade de poder decisório (um membro=um voto) que reitera a associação de iguais e fundamenta-se na propriedade coletiva, que é garantida através do estabelecimento prévio em assembleia geral das

regras de distribuição dos ganhos da empresa dita solidária. Portanto este sistema garantiria a cooperação e solidariedade no grupo (ROSENFELD, 2003, p. 396-397).

O modelo autogestionário não é uma proposta recente, mas pelo contrário se apresenta desde a revolução Francesa como meio dos trabalhadores romper com a exploração existente no modelo capitalista.

A ideia de autogestão tem uma longa história. Ela aparece nos socialistas utópicos (Owen, Fourier, Proudhon) sob a forma de uma mudança gradual e pacífica da sociedade capitalista, através da fundação de “livres associações de produtores”. O movimento operário, desde a Revolução Francesa de 1793, se manifestou politicamente, em sua tendência espontânea, pela autogestão. Após inicialmente terem quebrado as máquinas, os trabalhadores evoluíram para ideia de usá-las por conta própria. Do ludismo à autogestão, eis a fórmula ideal para expressar esse processo (NASCIMENTO, 2000, p. 19).

No Brasil o movimento nasce como mecanismo para combater o alto índice de desemprego através das cooperativas e associações que adotam este modelo de gestão. Segundo Tauile e Rodrigues (2004, p. 38), a autogestão teve um espaço muito propenso na década de 90, promovido pelo grande número de empresas que faliram e também pelo número exacerbado de trabalhadores estavam na eminência de perder seu posto de trabalho. Isto provocou com que os trabalhadores se agrupassem a fim de criar cooperativas para garantir o funcionamento e os postos de trabalho da antiga empresa.

Assim a autogestão se apresenta como um modelo social, político e econômico que não possui uma metodologia estática nem rígida, mas um campo aberto para a experimentação na qual os principais atores são os próprios trabalhadores. Neste processo eles criam e desenvolvem novas práticas, de forma democrática, a fim de encontrar soluções e melhorias diante os desafios presentes no trabalho, empreendimento e na sociedade.

Nesta perspectiva, de longa duração, a autogestão retoma a ideia de Rosa Luxemburgo da “Experimentação Social”, da articulação da

ideia autogestionária com as experiências concretas: “É agindo coletivamente que as massas aprendem à se autogerir; não há outro meio de apropriação crítica da ciência”. Neste sentido, a sociedade autogestionária é uma sociedade de experimentação social, que se institui e se constrói por si mesma. A autogestão é um método e uma perspectiva de transformação social. É um movimento, produto da experiência de vitórias e de derrotas; é um amplo processo de experiências em todo o conjunto da vida social. (NASCIMENTO, 2004, p. 5)

Este mecanismo de gestão busca promover o desenvolvimento do trabalhador a partir da organização do mesmo com seus outros pares a fim de buscar de forma igualitária meios de trabalho, geração de renda e de cidadania. Sendo assim, conforme Lechat e Barcellos (2008, p. 99) “a autogestão se opõe a práticas paternalistas, assistencialistas e clientelistas, bem como evita a corrupção dos seus dirigentes”.

Dessa forma a autogestão se apresenta como uma alternativa muito importante para romper com a alienação e dependência dos trabalhadores nos seus postos de trabalho. É também uma metodologia promissora de organização do trabalho, pois centrase na preocupação do desenvolvimento do trabalhador considerando um comércio justo, preservação do meio ambiente, desenvolvimento local e regional.

3 Procedimentos Metodológicos

O presente artigo é um estudo de caso de dois empreendimentos solidários, Associação Monlevadense de Produtores de Agricultura Familiar (AMPAF) e na Associação de Trabalhadores Materiais Recicláveis de João Monlevade (ATLIMARJOM), ambas incubadas através do projeto de extensão Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto (INCOP). Os procedimentos utilizados foram à pesquisa-ação munido das pesquisas bibliográficas, documentais, levantamentos dados das associações, visitas, participação nas reuniões e acompanhamento semanal *in loco*.

Para o estudo dos EES propostos, os princípios metodológicos a serem seguidos serão aqueles apresentados na metodologia pesquisa-ação na qual encontra-se uma definição em Thiollent (2005, p.16) como sendo:

[...] um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.” A pesquisa-ação entrepõe o campo da pesquisa e o da prática. O termo abrange as duas temáticas, sendo estas realizadas simultaneamente. Essa metodologia permite que sejam desenvolvidos diversos tipos de ações, desde a resolução de um problema até a construção de um plano de atuação a ser aplicado posteriormente. Permite também adaptar o instrumento metodológico segundo o surgimento de informações durante o processo de pesquisa, não sendo dessa forma limitada por uma teoria “já posta”.

Inicialmente foi realizado o acompanhamento dos grupos nas suas atividades diárias para diagnosticar as relações de poder dentro do sistema produtivo de cada associação. Num segundo momento se iniciou a participação nas reuniões de ambos os empreendimentos para enxergar a dinâmica da mesma assim como o envolvimento dos membros neste espaço. Na última etapa deste processo foram levantadas todas as atas das reuniões de cada associação e os relatórios dos grupos de trabalho da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto (INCOP) que assessoram cada associação. O período do levantamento teve início a partir do processo de incubação, nos dois grupos, na data de 01/03/2013 até 31/4/2014. A partir desse levantamento documental foi possível mensurar os parâmetros utilizados para avaliar os níveis de participação nas reuniões de cada grupo e posteriormente foram tratados os dados na análise.

4 Associação Monlevadense de Produtores de Agricultura Familiar (AMPAF) e Associação de Trabalhadores Materiais Recicláveis de João Monlevade (ATLIMARJOM): Caracterização dos grupos

O trabalho foi realizado na Associação Monlevadense de Produtores de Agricultura Familiar (AMPAF), fundada em 2003, é composta por 31 associados. O seu funcionamento é baseado em quatro frentes: Assembleia Geral, Diretoria, Financeiro e Conselho fiscal. A diretoria é composta por presidente, vice-presidente e secretária, sendo responsáveis por responder, juridicamente, pelos atos da associação e gerenciamento da mesma, como convocação de reunião e elaboração da pauta. Na AMPAF existe uma contribuição mensal que é gerenciada pela tesoureira, essa contribuição mensal tem como finalidade o pagamento de serviços contábeis e a manutenção dos equipamentos que a associação possui. O conselho fiscal é responsável por zelar pelo bom funcionamento administrativo, fiscalizando se todos os membros, possuintes ou não de cargo administrativo, estão desenvolvendo suas funções como necessário. O “órgão” máximo de uma associação é sua assembleia geral, que na AMPAF ocorre na primeira quarta-feira do mês ou quando necessário, sendo responsabilidade da diretoria a sua convocação. Durante a assembleia geral é discutido assuntos que interessem a associação, todo associado tem direito a fala e no caso de votação, durante a mesma, o peso do voto é um para todos os membros.

Localizada no bairro Tanquinho I em João Monlevade, Minas Gerais a associação produz uma grande variedade de insumos, tais como hortaliças, legumes e frutas. Outro produto diferenciado é a produção do bolo de cenoura e broa. Seus clientes são variados, entre pessoas físicas e jurídicas como escolas, supermercados e creches.

Dentre os vários objetivos da AMPAF destacam-se o fortalecimento e a união entre os agricultores familiares para consecução de objetivos comuns, que valorizem o homem no campo, estimular e promover a economia solidária e o associativismo e o fortalecimento da organização econômica, social e política dos agricultores familiares.

A Associação de Trabalhadores Materiais Recicláveis de João Monlevade (ATLIMARJOM) tem como finalidade gerar renda através da coleta de materiais recicláveis no município de João Monlevade em Minas Gerais. A associação existe há 13 anos e consta atualmente de 23 associados.

A associação possui uma dificuldade muito grande na retenção de novos membros, que provoca uma alta rotatividade, devido à visão própria de inferioridade em relação a sua profissão, a hostilidade dos membros

mais antigos e também pela baixa remuneração salarial, pois ao aparecer outra oportunidade no mercado de trabalho os mesmo desvinculam-se da associação.

No grupo existem poucos membros que possuem um entendimento claro e sólido sobre economia solidária, essa quando consolidada poderia amenizar alguns problemas já identificados que vão contra o cooperativismo como, por exemplo, o individualismo. Outro aspecto preponderante que necessita ser trabalhado são as relações interpessoais, porque nota-se uma dificuldade no tratamento de conflitos internos entre os membros, o que pode minar o aspecto social do desenvolvimento da ATLIMARJON.

Estes aspectos têm sido trabalhados nas reuniões que ocorrem semanalmente tem buscado tratar estas questões de modo a desenvolver a consciência da importância do seu trabalho para a comunidade e melhorar a autoestima do grupo. Além disso, este espaço tem servido para amenizar e tratar conflitos ao buscar sua resolução de modo a evitar que este mal estar se alaste e alcance níveis de intolerância como situações que já ocorreram.

A ATLIMARJON possui algumas parcerias de grande importância para sua existência que foram construídas ao longo de 10 (dez) anos de existência, sendo a principal com a Prefeitura de João Monlevade que disponibiliza o galpão onde funciona a associação além de cobrir as despesas de água e energia além de eventualmente disponibilizar um caminhão para o recolhimento de material pela cidade. Recebe também doações de materiais recicláveis de algumas empresas e do comércio da cidade, isto provoca uma postura muito conformista e assistencialista por parte dos associados que esperam que outras entidades externas a associação sempre poderão resolver as dificuldades que eles enfrentam dessa forma nunca estão dispostos a abrir mão ou fazer um sacrifício em prol da associação.

Observa-se que há processos improdutivos dentro do processo no que tange coleta de materiais até a venda final por falta de planejamento, de conhecimentos, habilidades, dentre outros. Diante estas dificuldades, nas reuniões eles sempre se posicionam contra as sugestões de mudanças ao possuir a mentalidade de que sempre foi feito assim então não há necessidade de mudar.

A nova Política Nacional de Resíduos Sólidos coloca a associação numa situação muito crítica e delicada, já que como as prefeituras assumem a responsabilidade de implantar a coleta seletiva nos municípios, elas podem incluir nessa sistemática os catadores conforme a própria lei sugere.

O grande problema é que essa inclusão não é feita de forma compulsória no texto, fato que abre precedente para exclusão desse grupo e que permite a contratação de empresas privadas para executar e destinar os materiais recicláveis da forma mais conveniente para as mesmas. Nisto o grupo ainda com todas as dificuldades e gargalos, acredita que tem totais condições de assumir esta responsabilidade, sendo que as entidades que assessoram a ATLMARJOM possuem uma grande preocupação com respeito a isto, visto que não há um mínimo de organização interna como para assumir um projeto desse porte, pois atualmente já existem problemas com o volume que trabalham.

5 Relação de poder nos empreendimentos

A AMPAF foi fundada por uma entidade religiosa, sendo essa a realidade de várias associações e cooperativas, situada em um bairro rural a associação, em sua maioria, é composta por membros de uma mesma família. Em 2012 a INCOP realizou um mapeamento de potencialidades socioeconômicas da economia popular e solidária na região do médio Piracicaba, nesse mapeamento foram registrados 65 empreendimentos e um deles era a AMPAF, o empreendimento foi incubado e nesse momento foi verificado que os conceitos básicos sobre associativismos, tanto quanto a sua aplicabilidade eram um pouco desconhecida. Para combater este desconhecimento foram realizadas formações sobre economia solidária, associativismo e cooperativismo.

Na associação ocorrem reuniões mensais e quando necessário é convocado reuniões extraordinárias, durante essas reuniões é discutido qualquer assunto relacionado a AMPAF, a disposição das cadeiras é em círculo para que assim estimule a participação de todos. Com o tempo foi verificado que na associação existia duas relações de poder, o carismático e o legal. Por mais que a associação não possuísse uma organização hierárquica foi percebido que o presidente detinha um poder pelo cargo que possuía, na associação existe uma segregação que a divide em dois grupos pautados no cunho de gênero, no grupo intitulado por “grupo das mulheres” existe uma forte representação por parte de uma associada. Portanto existem na associação dois grandes líderes, conseqüentemente são criados vários embates, que decorrem na divisão de opinião na associação. Recorrentemente é estimulada a participação de todos, mas existe o cerne do problema que é o desinteresse por parte dos associados, se negando ao esforço adicional que a prática da democracia exige. Caindo sobre esses dois líderes a responsabilidade da direção, mesmo que em alguns

momentos eles não queiram, porém pelo fato de os próprios associados acharem mais cômodo essa situação.

Na ATLMARJOM o perfil dos associados trata-se de pessoas com baixa escolaridade na sua maioria e com predominância de idade acima de 40 anos, sendo poucos os membros que são jovens e com escolaridade até o ensino médio.

No acompanhamento que foi realizado pode-se observar que os membros subvalorizam suas capacidades para emitir sua opinião no próprio sistema produtivo. A partir deste fato a INCOP sugeriu a realização de reuniões semanais para promover um espaço no qual todos os associados pudessem se engajar de forma ativa e expressar sua opinião de forma direta a fim de contribuir nas decisões do coletivo.

Pode-se se notar que existem três tipos de poder exercidos na associação sendo a antiguidade, cargos eleitos e conhecimento. O grupo tem uma dificuldade muito grande em participar de forma ativa das reuniões já que a maioria não expressa sua opinião com a justificativa de que se não funcionar aquilo que foi sugerido o membro será apontado como culpado. Outro aspecto importante de citar provocado pelos membros com maior antiguidade é que possuem uma postura intransigente a mudanças, visto que na maioria dos casos se posicionam contra as sugestões propostas, usando a desculpa de que somente eles sabem como é o serviço na ATLMARJOM para afirmar que isso não dará certo. Também existe uma resistência uma hostilidade muito grande dos antigos membros com os novatos que ingressam, isto gera que pouquíssimos continuem na associação e se conseguirem ser aceitos, são perseguidos posteriormente até que se desvincule da associação.

No segundo caso temos que o cargo de Presidente outorga um poder muito grande para o membro que ocupa o mesmo. Na associação o presidente não executa nenhuma tarefa tendo somente que atender os clientes, situação esporádica, controlar a produção e nada mais. Isso gera um tempo ocioso enorme além de contribuir minimamente a produção da ATLMARJOM. Isto incomoda os associados só que não comentam nada a ele nem expõem na reunião por medo de não saber como será recebido pelo mesmo.

Também existe um poder muito grande na pessoa que ocupa o cargo de tesoureira, já que ela detém todo o conhecimento e domínio da parte administrativa da associação, sendo peça vital para o funcionamento da associação. A opinião desta pessoa nunca é questionada dentro da

associação e todos tem receio de confrontá-la já que muitos ainda acreditam que ela tem a autonomia nas suas mãos de poder mandar alguém embora.

Poucos são os membros que participam de eventos externos a associação já que muitos somente vem isso como meras viagens que não acrescentam nada e sempre colocam como mais importante os afazeres de suas vidas cotidianas.

No quadro 1 pode-se notar uma análise comparativa entre os dois grupos de estudos no que se refere ao nível de participação que representa o emporaderamento dos associados no que tange ao grupo assim como as relações que relacionadas ao empoderamento para cada associação.

Quadro 1-Relação do envolvimento dos membros com a associação

| | AMPAF | ATLIMARJOM |
|---|-------|------------|
| Número de reuniões por mês | 1 | 4 |
| Porcentagem média dos membros presentes em reuniões | 60% | 75% |
| Porcentagem do tempo das reuniões gasto com mediação de conflito | 45% | 35% |
| Porcentagem do tempo das reuniões dedicadas à intermediação do presidente da associação | 40% | 15% |
| Porcentagem dos membros que participam efetivamente nas reuniões | 20% | 35% |
| Porcentagem de reuniões que ocorrem votação | 80% | 70% |

Fonte: Elaborado pelos autores.

A primeira linha contém o número de reuniões realizadas a cada mês, sendo que a ATLIMARJOM possui uma frequência muito superior comparada com a AMPAF, o que gera no primeiro grupo um melhor entendimento da forma de trabalhar a autogestão, pois a colocar mais em prática e tentar exercer a mesma.

Apesar das diferenças quantitativas, ambas as associações apresentam os mesmos tipos de problemas, relacionados ao interesse

participativo e as relações de poder excludentes. Como se pode comprovar na segunda linha a participação nos dois grupos é baixa considerando que a autogestão possibilita a cada indivíduo a autonomia e liberdade para exercer sua função e responsabilidades diante da organização, que pertence ao coletivo.

Também deve-se notar que o tempo gasto com resolução de conflitos ainda é bastante alto em ambos os grupos, provocado pelo início do processo de internalização do conceito de autogestão. Porém como um processo que está em amadurecimento a tendência do mesmo é sempre diminuir.

Outro aspecto que chama a atenção se refere ao tempo de fala dos presidentes de cada grupo. No caso da AMPAF o presidente acumula cerca de 40% do tempo o que demonstra uma relativa relutância dos membros em tomar a palavra para discutir nas reuniões, relegando ao presidente a função de ter que conduzir e falar mais a fim de buscar a participação dos membros.

A linha que trata da participação efetiva dos membros nas reuniões evidencia que mesmo num sistema autogestionário existem aspectos que subjagam e submetem os associados. Assim os mesmos evitam se envolver conforme demonstrado pelo baixo índice desse parâmetro para ambas as associações.

Finalmente a última linha mostra que há uma boa porcentagem de reuniões com votações, demonstrando que há um progresso no processo decisório como um aumento significativo dessa ferramenta democrática na qual obriga a todos os presentes a participar das escolhas que o grupo toma para o bem estar do coletivo.

Inicialmente pode-se notar que há um avanço maior na ATLMARJOM comparado com a AMPAF, porém, esta afirmação carece de um estudo mais aprofundado. A análise apresentada, contudo, já permite a conclusão que as associações analisadas possuem as mesmas dificuldades e desafios enquanto caminham de forma gradativa e lenta no entendimento pleno e a execução total, mas existe um compromisso e vontade dos grupos em atingir completamente a capacidade de autogestão de si mesmo com indivíduos e grupo.

6 Considerações finais

Como visto no presente artigo a autogestão é a administração de uma organização por todos os seus membros de maneira igualitária, porém isto não representa que necessariamente haja um engajamento nem a participação de todos os envolvidos. Para tanto é necessário o

comprometimento e mais do que tudo o interesse de todos em desenvolver os seus direitos e deveres, sendo fundamental que todos tenham um bom entendimento sobre o conceito e metodologia para que a aplicabilidade da autogestão se torne eficiente e efetiva.

Também é notório a influência que exercem os grupos ou pessoas que obtiveram certo grau de poder nos empreendimentos, afetando diretamente as relações existentes dentro da autogestão das duas associações analisadas. Pode-se observar a predominância de aspectos negativos ligados a esta situação, como apresentado no trabalho, provoca a inibição de membros que não conseguem se expressar por aspectos subjetivos de opressão que a autogestão deveria suprimir.

Outro fato importante de destacar é que se os empreendimentos de economia solidária não trabalham de forma adequada à reunião, como forma de exercício da autogestão, pode agravar ainda mais as dificuldades presentes nos grupos. As relações interpessoais nos grupos podem ser drasticamente deterioradas, os problemas no sistema produtivo podem afetar significativamente o desempenho e promover um aumento da alienação e do domínio de certos membros neste espaço. Situação, esta, totalmente contrária à proposta da autogestão como forma e metodologia de organização que visa promover a liberdade e autonomia a todos os trabalhadores de forma democrática sob a égide da solidariedade.

É possível observar as dificuldades que ambas as associações, AMPAF e ATILIMARJOM, enfrentam, buscando alcançar com plenitude a autogestão em sua organização e funcionamento. É um trabalho longo, mas que ambas estão dispostas a realizar, com o apoio da INCOP. As associações buscam esse fortalecimento, para alcançar o empoderamento dos associados na sua totalidade e através da economia solidária atingir o modo de produção que priorize o coletivo para alcançar a solidariedade e a igualdade.

Assim a linha entre a autogestão conceitual com todo seu aparato teórico e as relações de poder reais existentes dentro dos empreendimentos de economia solidária tem traços muito delicados e frágeis para torná-los efetivamente nos grupos de economia solidária como se pode observar neste trabalho. Cabe ressaltar que a autogestão exige uma compreensão muito clara e profunda de sua definição assim como a mudança radical dos indivíduos nos aspectos relacionados a valores, lógica e cultura para que aumentem as possibilidades dos grupos terem uma coesão interna como organização e garantir a sua existência como organização autogestionário imersas na lógica capitalista.

Referências Bibliográficas

AMATO NETO, J.; RUFINO, S.; GONÇALVES, H. A. B. Q.; RUTKOWSKI, J. Sustentabilidade de Empreendimentos Solidários: uma abordagem da Engenharia de Produção. In: OLIVEIRA, V. F. (org.). **Tópicos Emergentes e Desafios Metodológicos em Engenharia de Produção: Casos, Experiências e Proposições**. Rio de Janeiro, ABEPRO, 2008.

ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresa de Autogestão e Participação Acionária. **O que é autogestão?**. Disponível em: <<http://www.facesdobrasil.org.br/membrosfaces/32-acssociacao-de-certificacao-socioparticipativa-da-amazonia.html>>. Último acesso em: 21 de julho de 2014.

WEBER, Max. Três tipos puros de poder legítimo. **Três tipos de poder e outros escritos (Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft)**, Trad. Artur Morão, Lisboa, Ed. Tribuna, 2005.

BERTUCCI, J. O. **A produção de sentido e a construção social da economia solidária**. Brasília, 2010. Tese (Doutorado) em Sociologia. Universidade de Brasília (UNB), 2010.

ESTEVES, Egeu Gómez. **Sócio, trabalhador, pessoa**: negociações de entendimentos na construção cotidiana da autogestão de uma cooperativa industrial. São Paulo, 2004. 177p. Dissertação (Mestrado) Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2004.

CANÇADO, A. C. **Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática**. 2004. 134 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Bahia.

FARIA, J. H. **Economia Política do Poder: uma crítica da teoria geral da administração**. Volume 2. Curitiba: Juruá, 2004.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise & Dados**, v. 12, n. 1, p. 9-19, 2002.

Fórum Brasileiro de Economia Solidária. Cirandas. **O que é Economia Solidária?** – Disponível em: <<http://cirandas.net/fbes/o-que-e-economia-solidaria>> - Último acesso julho de 2014

GAIGER, Luiz Inácio Germany. A economia solidária diante do modo de produção capitalista. **Caderno CRH, Salvador**, n. 39, 2003.

LISBOA, Armando de Melo. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. **Revista de administração de empresas**, v. 45, n. 3, p. 109-115, 2005.

LECHAT, Noëlle MP; BARCELOS, Eronita da Silva. **Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários**. Revista Katálysis, v. 11, n. 1, p. 96-104, 2008.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. V.1. 9ª edição. São Paulo: Difel, 1984. Cáps. 1, 12 e 13.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon. 1980.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Administração e participação: reflexões para a educação. **Educação e Pesquisa**, v. 29, n. 2, p. 369-373, 2003.

NASCIMENTO, Cláudio. Autogestão e economia solidária. **Outros valores**, 2000.

NASCIMENTO, Cláudio. A autogestão e o “novo cooperativismo”. **Secretaria Nacional de Economia Solidária. Brasília**, v. 1, 2004.

NYSSSENS, Marthe. Economie populaire au sud, économie sociale au nord: des germes d'économie solidaire?. In: SAUVAGE, Pierre et al. **Réconcilier l'économique et le social**. Paris: OCDE, 1996. p. 95-120. (Coleção que sais – je?).

ROSENFELD, Cinara L. A autogestão ea nova questão social: repensando a relação indivíduo-sociedade. **Civitas–Revista de Ciências Sociais**, v. 3, n. 2, 2003. **Política**, v. 1, n. 4, p. 68-72, 1985.

RUFINO, Sandra. **(Re)fazer, (Re)modelar, (Re)criar:** a autogestão no processo produtivo. São Paulo. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2005.

SINGER, Paul. Economia solidária. **Estudos avançados**, v. 22, n. 62, p. 289-314, 2008.

SINGER, Paul. *Introdução a Economia Solidária*, 1º edição. São Paulo: Editora Perseu Abramo, 2002.

TAUILE, José Ricardo; RODRIGUES, Huberlan. Economia solidária e autogestão: a criação e recriação de trabalho e renda. **mercado de trabalho**, v. 24, p. 35, 2004.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez Editora, 2005.

TRAGTENBERG, Maurício. Relações de poder na escola. **Lua Nova: Revista de Cultura**.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Vol. I. Brasília: Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial, 1999.