

O GESTOR COLETIVO: PSICODINÂMICA GRUPAL EM EMPRESAS ASSUMIDAS POR TRABALHADORES

Fabio Bittencourt Meira*

Resumo

Este artigo sumariza os resultados de uma pesquisa sobre o processo de organização das Empresas Assumidas por Trabalhadores (EAT) – empresas convencionais em processo falimentar que acabam administradas por ex-trabalhadores. A questão central é de que maneira o grupo de trabalhadores recria os vínculos, interações sociais e práticas administrativas herdadas? A resposta fundamenta-se na psicossociologia dos grupos e propõe um construto teórico designado gestor coletivo: nome dado ao conjunto de mecanismos operantes na elaboração subjetiva do grupo humano ao longo do processo de auto-organização. O construto é apresentado por meio de um estudo de caso, numa proposta expositiva de diálogo entre teoria e campo empírico. Os resultados corroboram o entendimento de que o trabalho de auto-organização é correlato ao trabalho de autolimitação do grupo humano. No caso das EAT, o processo parece orientar-se pelo ajuste seletivo e permanente de uma práxis transformadora – gestada pelo grupo – às restrições e contradições do entorno.

Palavras-Chave: Empresas recuperadas. Autogestão. Psicossociologia. Grupos humanos. Gestão coletiva.

Abstract

This paper summarizes the results of a research on Companies Assumed by Workers (CAW) – firms that go into bankruptcy and end up managed by ex-employees. The main question is how do the workers recreate bonds, social interactions and inherited management practices? The answer is based on group Psychosociology to propose a theoretical construct named collective manager: a reference to the ensemble of group subjective mechanisms that operate throughout their self-organizing process. This construct is presented in a case study, in which theoretical considerations dialog with the field research findings. The outcomes strengthen the understanding that group self-organizing is correlated to the group subjective work of self-limitation. In the case of CAW, the process seems to be led by the selective and permanent adjustment of group creative and transformative praxis to environmental constraints and contradictions.

Key-words: Recovered companies. Worker's self-management. Psychosociology. Human groups. Collective management.

* *Doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas – SP. Professor Adjunto da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e integrante do Núcleo de Estudos em Gestão Alternativa da EA/UFRGS. E-mail: fabio.meira@ufrgs.br*

Introdução

Em *As figuras do poder*, Eugène Enriquez (2007b) faz importante crítica ao movimento autogestionário ao afirmar que este se apoia na ilusão de que a gestão democrática é consequência automática das exigências próprias aos princípios do cooperativismo. Esta concepção, diz o autor, ignora inteiramente a dimensão subjetiva implicada na organização democrática.

O movimento autogestionário... acredita que a exigência de igualdade, de auto-instituição contínua, de confrontação de palavras livre, de autoformação no trabalho e de voluntariado... só pode ter como consequência uma gestão democrática, em que cada um demonstrará sua competência e sua responsabilidade. A servidão voluntária, o medo da liberdade e a sede do poder jamais são tomados em tal concepção. No entanto, aí se encontra, e não somente nos aspectos repressivos da sociedade capitalista, a origem do fracasso da maioria das tentativas autogestionárias. (ENRIQUEZ, 2007b, p. 105)

Os elementos repressivos da sociedade capitalista permitem explicar parte das restrições vividas nos projetos de autogestão porque manifestam o tipo exógeno de isomorfismo que produz aquiescência por coerção – quando organizações cedem às pressões formais ou informais de outras organizações das quais são dependentes. (DIMAGGIO; POWELL, 1991) Há, porém, fatores endógenos que podem igualmente fraudar a autogestão. Eles se relacionam à dinâmica das interações e vínculos sociais desenvolvidos ao longo da trajetória de cada experiência autogestionária. (ENRIQUEZ, 1997b, 2007b; MEIRA, 2012)

Ao apontar as limitações do movimento autogestionário, Enriquez (2007a, 1997b) enfatiza que nem sempre os grupos humanos são capazes de mediar a transformação social. Certos grupos o são potencialmente, ao reconhecerem-se como minorias ativas ligadas à defesa de uma causa contraposta à causa da maioria triunfante. Projetos sustentados por grupos nessas condições podem eventualmente avançar na contramão da ordem estabelecida. Para Enriquez (2007a, 1997b), projetos transformadores são os que confrontam a ordem hegemônica, daí que os potenciais mediadores da transformação social sejam nomeados “grupos minoritários”.

As empresas assumidas por trabalhadores (EAT) constituem-se em um desses projetos transformadores por ser uma forma de luta dos trabalhadores contra a crescente precarização social a que se veem submetidos. São empresas convencionais que entram em processo falimentar e acabam assumidas por ex-empregados, ou parte deles. Os trabalhadores ganham a condição de sócios ou associados e passam a administrar o empreendimento. (MEIRA, 2009)

A organização desses empreendimentos é objeto de debate. Há pesquisadores que veem na passagem da antiga para a nova empresa traços de uma autogestão dos trabalhadores com ganhos relativos de autonomia no controle dos processos de trabalho, transparência e participação nas decisões. (RUFINO, 2005; SATO, 1999; TAILLIE; DEBACO, 2002; VIEITEZ; DAL RI, 2000, 2001a, 2001b) Mas apontam com frequência a tendência à autogestão limitada, restrita aos muros da fábrica e sujeita às pressões de um ambiente antagônico à autonomia do trabalho. (FARIA, 2009; NOVAES, 2007, 2010; NOVAES; DAGNINO, 2007) Essas análises corroboram o entendimento de que competir na arena capitalista do mercado, herdar a estrutura de uma empresa capitalista, viver o cotidiano de trabalhador assalariado, a disciplina hierárquica e os expedientes burocráticos afetam negativamente a transformação autogestionária das EAT. Tomando a equação de Enriquez, percebe-se que tais preocupações pendem todas para o lado repressivo do sistema capitalista. Mas, e o outro lado?

Este artigo trata desta “outra cena” ao problematizar a subjetividade dos vínculos sociais construídos na trajetória das EAT. Essa abordagem não diminui a importância dos debates antes mencionados, mas os complementa. A problematização delimita-se à dimensão subjetiva e pode ser sintetizada pela seguinte questão: de que maneira

grupos de trabalhadores envolvidos nas EAT recriam os vínculos, interações sociais e práticas administrativas herdadas?

O desenvolvimento tem apoio nas hipóteses de Enriquez e outros sobre a psicossociologia dos grupos humanos em luta por transformação social. (AMADO, 2000; ANZIEU, 1971, 1993; KÄES, 1997; ENRIQUEZ, 1989, 1990, 1991, 1997a, 1997b, 2000, 2007a, 2007b) O artigo propõe um construto teórico fundamentado neste referencial: o *gestor coletivo*. Ele permite acessar dimensões esquecidas do processo de constituição do modo de administrar e estruturar a organização, operados pelos trabalhadores.

O esforço de análise mobiliza-se na direção das experiências sendo gestadas pelos sujeitos e o modo como eles as apreendem e explicam. O artigo apresenta um relato de caso, numa estratégia de exposição de diálogo entre campo empírico e referencial teórico. A pesquisa foi realizada no ano de 2008, numa organização nascida de uma empresa em crise falimentar, assumida por ex-empregados, aqui chamada Ômega.

Método

De acordo com Yin (2001), a formulação de uma teoria preliminar relacionada ao tópico de estudo, anterior a qualquer coleta de dados, é o que diferencia o estudo de caso de outros métodos relacionados, tais que a etnografia e a *grounded theory*. Os estudos de caso não devem se limitar a simples descrições, mas apoiarem-se em hipóteses e conceitos. Devem ser guiados por um esquema teórico que sirva de princípio diretor para a coleta de dados, de modo a evitar "o erro do 'concreto mal colocado', para melhor assegurar a pertinência e a interpretação dos dados que reúnem". (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977, p. 227)

Nesta pesquisa, a visita a campo foi precedida de elaboração teórica que serviu de bússola ao pesquisador. Foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas em profundidade, com trabalhadores de diferentes áreas da empresa. Este número foi considerado suficiente quando os dados revelaram saturação. (GIVEN, 2008) A observação direta foi realizada em três visitas. A consulta documental foi eventual.

De acordo com Gray (2004), a entrevista semiestruturada é o instrumento de coleta de dados adequado quando se deseja obter respostas mais elaboradas e detalhadas, e quando o objetivo é explorar os sentidos subjetivos atribuídos a conceitos ou eventos. Indicações metodológicas de Enriquez (1997b, p. 135-136) sugerem dois recortes para analisar a realidade das organizações: a experiência vivida dos atores e a cadeia significativa. A recomendação é "confiar na expressão consciente dos desejos e das vontades [...]" dos indivíduos, uma vez que "[...] os discursos e ações dizem bem o que pretendem dizer, e uma análise literal permite cercar as estratégias conscientes dos enunciadores desse discurso ou dos protagonistas dessa ação". Ao pesquisador cabe aceitar "incondicionalmente" as ações tal como vividas e representadas. A cadeia significativa diz respeito à congruência/contradição entre "o discurso e o ato de realizá-lo", contradições na organização dos discursos, conflitualidade entre os discursos de diferentes pessoas ou grupos. Assim, é possível ter acesso "às estruturas imaginárias" e aos "processos inconscientes que estão na base" dos fenômenos discursivos e no ato de realizá-los. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 136)

A observação direta e a consulta a documentos foram os instrumentos utilizados para entender o sistema de comunicação na fábrica e desenhar as etapas do processo produtivo. Foi possível observar o espaço físico, a fábrica em funcionamento, inclusive a operação de cada máquina e setor da organização. Vale salientar o testemunho de momentos de interação em diferentes ocasiões, tais como intervalos de almoço e lanche da tarde, trabalho no escritório e no galpão de serviços terceirizados, pátio de recepção e expedição de materiais. As entrevistas foram os instrumentos utilizados para reconstituir a trajetória, primeiramente, da vida do grupo. As primeiras questões solicitavam narrativas sobre a formação da empresa, lutas internas, aparição de formas de estabilização e emergência de um projeto co-

mum. Em seguida, investigou-se a construção da organização identificando fatores que apontassem a constituição de uma estrutura condizente com uma organização produtiva: definição de regras, orientação para objetivos, presença de um modo de regulação, percepção de mercado etc.

A interpretação e análise do discurso operaram a mediação entre teórico e empírico. A análise foi realizada com auxílio de processador de texto. Cinco entrevistas foram gravadas e transcritas, duas foram registradas em apontamentos pelo pesquisador. Seguindo a recomendação de Given (2008), a transcrição e interpretação das entrevistas tiveram subsídio nas anotações originadas pela observação direta. A análise de conteúdo contemplou sintaxe e semântica, para identificar eixos de significação. (BLIKZTEIN, 1995)

A hipótese teórica do Gestor Coletivo

Designa-se gestor coletivo o componente subjetivo imaginário de um grupo que leva seus integrantes a se ajustarem, mutuamente, com o objetivo de evoluir a ponto de transformar o grupo numa organização. Entende-se organização como modalidade de estruturação e encarnação da instituição, que manifesta as diferenças postas pela instituição sob formas localizadas de gênero, geração, classes etc. (ENRIQUEZ, 1997b) Grupo é signo de comunidade, lugar privilegiado para compreender os fenômenos coletivos, expressão dos sentimentos, ambivalências, relações afetivas, sistemas de valores, desejos, um espaço de ação e ao mesmo tempo um refúgio, um envelope protetor contra os perigos externos. (ANZIEU, 1971, 1993; FARIA, 2004) Os grupos evoluem na direção da organização à medida que estruturam suas práticas e rotinizam suas interações. (ENRIQUEZ, 1997b)

A organização define o âmbito e a profundidade da convivência com os limites sociais, econômicos, legais, culturais que terão que ser considerados pelo grupo na gestão da sua introdução na ordem institucional. A transformação do grupo em organização será sempre uma cessão, em termos, da forma comunitária, que será clivada em algumas dimensões. O *gestor coletivo* manifesta-se especificamente como mecanismo que incide sobre os vínculos comunitários, construindo limites por meio de um trabalho do grupo sobre si mesmo. Sua concepção está ancorada no imaginário grupal (ENRIQUEZ, 1997b), isso significa que a realização do trânsito da comunidade-grupo à organização se define em bases afetivas. Ele traduz para a realidade interna grupal a encarnação da instituição e, à medida que o projeto comum ganha reconhecimento social, o gestor coletivo ganha consistência.

Gestor coletivo é uma hipótese de pesquisa sobre os grupos envolvidos em projetos transformadores. Propõe que o trabalho de autolimitação é permanente e tem o sentido preciso de negociar o limite do ajuste das práticas coletivas grupais às restrições do entorno. (MEIRA, 2012) Se o grupo administra a si mesmo, há um limite para sua "autoinstituição". (CASTORIADIS, 1995) Práticas antagônicas ao já instituído resultam na negativa de reconhecimento externo, o que bloqueia a evolução do grupo. Nas experiências das EAT, quando trabalhadores assumem empresas já constituídas, é preciso considerar sempre um ajuste aos limites instituídos: a autogestão é relativa. (FARIA, 2009) Gestor coletivo é o mecanismo subjetivo grupal responsável por esta mediação.

Estudo de caso: a EAT Ômega

A apresentação do caso foi organizada como um diálogo entre o referencial teórico e a pesquisa de campo. A exposição pretende relevar os eixos de significação emergentes ao longo do processo de organização da EAT Ômega. Optou-se por manter a coloquialidade da fala dos entrevistados, com o objetivo de fazer transparecer a expressividade dos indivíduos ao leitor. A transcrição pretende reproduzir, de forma fiel, expressões utilizadas, embora correções mínimas tenham sido necessárias para

torná-las compreensíveis sob a forma escrita. Este procedimento tem apoio nas recomendações de Weiss (1995), de que o leitor será enganado se o pesquisador reconstruir a frase do entrevistado, especialmente se a transcrição resultar em competência linguística que o entrevistado originalmente não possui: “[...] o relatório escrito deve assegurar uma transcrição fiel ao pensamento dos sujeitos e ao seu modo característico de se expressarem.” (WEISS, 1995, p. 194)

É assim que o imaginário do grupo aparece representado por diferentes suportes simbólicos. Uma série de imagens emerge nas descrições das situações vividas, elas serão pontuadas ao longo da exposição. A primeira revela a situação precária com que o grupo viveu o início de sua trajetória:

A gente pegou todo mundo, é como se nós tivéssemos afogando (risos) e falasse: nesse barco tem que caber todo mundo! Estávamos ali num barco e ele está furado. Vamos tirar a água dele, para poder mostrar serviço para o pessoal. (sócio-cooperado 1)

A empresa havia sido criada nos anos 1960, através de um processo de verticalização de uma grande usina situada no estado de São Paulo. Passando por dificuldades já nos anos 1990, foi aceita a proposta dos empregados de criar uma cooperativa e transferir-lhe o controle. A Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão (Anteag) prestou assessoria jurídica e técnica nessa transição. Em 1999, foi oficializada a cooperativa com 31 membros. Ao longo dos anos, houve quatro abandonos – um falecimento, um se tornou servidor público, duas expulsões por decisão em assembleia. Desde 2005, a Ômega é uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada, com 27 sócios (ainda chamados “cooperados”) e perto de 100 empregados.

Retrato da empresa hoje

A Ômega fabrica equipamento utilizado na infraestrutura de usinas de produção de açúcar e álcool. A tecnologia é unitária, cada projeto é único e acarreta um plano de produção específico. Trabalha-se por encomenda, além de oferecer assistência técnica e manutenção dos equipamentos. A empresa tem capacidade de produzir equipamentos para os mercados de fertilizantes, celulose e mineração; encomendas nesses setores já foram atendidas, mas são esporádicas. A quase totalidade da produção é destinada ao mercado sucroalcooleiro. A entrevista com o sócio responsável pela área comercial revelou que a expansão é conduzida com cuidado:

Neste setor não é muito fácil fazer planejamento de longo prazo, historicamente há oscilações consideráveis de desempenho. Conheço uma caldeiraria que investiu pesado numa fase de alta e teve que fechar as portas quando veio a baixa. Então, é preciso ser cauteloso e crescer solidamente. É o nosso caso. Muito investimento poderia ser e precisa ser feito já para a demanda atual, boa parte dele já fizemos, mas, a expansão dos galpões, por exemplo, ainda não foi decidida. Um pouco de conservadorismo é positivo no nosso caso, justamente por causa das oscilações, gato escaldado, não é? (sócio-cooperado 6)

O processo de produção envolve todas as etapas desde a fabricação até a montagem, equipes terceirizadas fazem a instalação, sob supervisão da empresa. Quanto ao projeto, cada cliente especifica o que deseja na encomenda (Figura 1).

Figura 1 – Macroprocesso produtivo da Ômega



Os primeiros seis meses de existência foram os mais difíceis. Os clientes hesitavam em confiar na cooperativa. O esforço comercial foi intenso, com adoção de preços abaixo da concorrência. Percebeu-se a necessidade de integrar serviços de montagem e instalação ao processo de venda. A mudança do estatuto jurídico de cooperativa para sociedade por cotas foi motivada pela resistência da clientela, pela supressão dos benefícios fiscais das cooperativas e pela facilidade de contratar mão de obra.

A atual estrutura organizacional sobrepõe a antiga forma cooperativa à hierarquia convencional herdada (Figura 2). No topo, os 27 sócios-cooperados compõem a assembleia. Ela elege a diretoria que cumprirá mandato de três anos, com direito a uma reeleição. Elege-se também um conselho de administração que assessora a diretoria na administração cotidiana, composto de oito sócios-cooperados. Não foi possível definir o limite em que uma decisão se torna caso para assembleia, a fronteira é fluida. A autonomia dos sócios-cooperados é tacitamente estabelecida:

P: Qual será o limite da autonomia de vocês?

R: É quando eu acho que tem uma coisa grave, que vai gerar problema, e cada um tem isso na cabeça: o que ele pode tomar de iniciativa e o que ele deve levar para a assembleia. Pelo menos eu, eu falo, porque eu não quero ter problema com os vinte e sete daqui. Fulano fez isso e não avisou, então, eu passo para todo mundo [na assembleia...]. (sócio-cooperado 3)

Na organização da fábrica, os encarregados de setor são todos sócios-cooperados, à exceção de um engenheiro que coordena o planejamento. Há um único setor sem chefias, onde trabalham apenas três sócios-cooperados. A fábrica é uma hierarquia baseada na habilidade. Todos declararam ter aprendido seu trabalho na empresa, todos têm mais de dez anos de casa. Há forte presença de um *ethos* de ofício: respeito pela habilidade e trabalho bem feito, atribuição de beleza aos equipamentos e produtos etc.

Os cargos de direção somam-se às funções originais, numa alternância de posições conforme a necessidade. O presidente eleito é torneiro, quando surge uma demanda, abandona seu posto na fábrica e faz-se presidente. Este modo específico de direção dá um caráter *sui generis* à administração da Ômega. O sistema assemelha-se a um modelo de gestão colegiada: uma instância de negociação e pactos coletivos dentro da organização, com reuniões semanais entre chefias e direção, com o objetivo de debater problemas, encontrar soluções e decidir os rumos da organização. (ABRAHÃO, 2008) Mas há uma importante diferença: a estrutura foi uma criação do próprio grupo, não um modelo externo do tipo programa de interações e discussões.

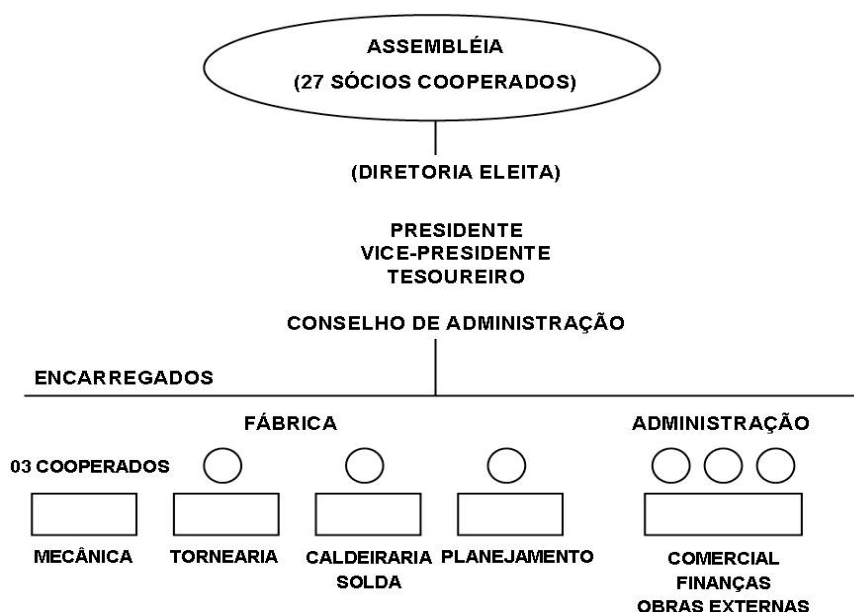
Na Figura 2 vê-se uma estrutura hierarquizada em que elementos de funcionamento do grupo mantêm presença notável e dão uma dinâmica específica à gestão da empresa:

P: Na reunião, os funcionários participam também?

R: Não, só os cooperados. As reuniões são para resolver o problema da firma [...] deu a maioria, faz. Deu minoria, não faz [...] Como nós transformamos cooperativa em empresa depois, nós trouxemos esse mesmo jeito de administrar para cá também. O presidente, o vice-presidente, tudo certinho, mas o jeito de resolver continua a mesma coisa. (sócio-cooperado 3)

Este “jeito de administrar” faz com que as atribuições de funções técnico-produtivas e gerenciais não produzam segregação entre sócios-cooperados. Ao surgir um problema, reúnem-se os diretores e decidem, no limite da autonomia acordado pelo grupo. Não há remuneração diferenciada, os sócios-cooperados têm retiradas idênticas, uma solução encontrada conscientemente para garantir a coesão do grupo. O “jeito de administrar” é reproduzido em diferentes escalas. O sistema de coordenação entre setores da produção é bom exemplo. O plano de operações é conhecido por todos. Quando um desenho chega à fábrica, os encarregados se comunicam e, conhecendo o processo de trabalho em sua totalidade, organizam-se avisando uns aos outros o que está sendo feito em sua área. Quando uma operação se aproxima do fim, o encarregado do setor avisa o responsável pela próxima etapa, fazendo fluir a produção. Esta informalidade disputa espaço com a atividade formal de planejamento e controle da produção, mas isto não impede que aconteça.

Figura 2 - Estrutura Organizacional da Ômega



Fonte: desenhos elaborados pelos sócios-cooperados 3, 5 e 6

A significação central desta dinâmica está presente nas seguintes palavras do sócio-cooperado 3: “Nós administramos aqui meio profissional, meio com o coração [...]”. A trajetória da Ômega revela a incidência de pressões ambientais sobre um grupo em formação, o que ativa suas bases afetivas. A evolução do grupo na direção da organização é pautada por forte componente subjetivo, o que produz resultados idiossincráticos. A construção do gestor coletivo manifesta-se numa estrutura singular que

sobrepõe o grupo à organização (Figura 2). Importante enfatizar o trabalho do grupo sobre si que o leva a construir esta estrutura e não outra. As variantes externas são vivenciadas e manifestam-se no seio do grupo por meio de artefatos simbólicos que as traduzem, tornando suportável a situação inicial vivida como ameaçadora. Aos poucos, estruturam-se as significações que levam à formação de uma organização produtiva.

○ perigo lá fora... e aqui dentro

A soldagem do grupo é operação que manifesta o mecanismo do *gestor coletivo* quando a clivagem de espaços psíquicos é produzida, desenhando a diferença entre o que é interno e externo ao grupo. O espaço psíquico interno ao grupo ganha consistência num processo de fechamento, com a formação do "envelope grupal" (AMADO, 2000; ANZIEU, 1993) O conceito evidencia que a coesão interna deve muito ao espaço externo envolvente: o grupo ganha estatuto de objeto separado do mundo e investido pelo desejo de seus integrantes. Dentro do envelope-grupo se está protegido: o perigo de fora é signo do que o separa do resto do mundo.

Quando da proposta de formar a cooperativa, houve esquiva de alguns funcionários. Quem ficou diz que esta reação se deve à incapacidade de enfrentar quem pensa diferente. A desconfiança na capacidade de "tocar o negócio" os fez abandonar o barco. Muitos retornaram – "[...] depois que a onça estava morta", declarou o sócio-cooperado 2 – e tiveram sua adesão rejeitada unanimemente em assembleia.

De início, o projeto oscilou entre o medo de disputar o emprego lá fora e o medo de enfrentar o desconhecido aqui dentro. A situação paradoxal é bem representada pela frase "melhor fazer e se arrepender, do que se arrepender de não fazer", ouvida em duas entrevistas. Prevaleceu o envelope protetor do grupo.

Uma vez superado o impasse inicial, o esforço concentra-se na elaboração de um espaço próprio: revigorar a fábrica abandonada. Nos primeiros cinco meses não havia trabalho, vivia-se com o pouco recebido de um parcelamento negociado com a antiga empresa. A busca por trabalho alternava-se com a limpeza dos galpões, arrumação de jardins, vigilância, limpeza de banheiros etc. Estabeleceu-se uma regra de sacrifício compartilhado com a divisão do trabalho penoso entre todos, expressando um avanço na coesão do grupo.

A gente chegava aqui, de manhã, uns vinham de bicicleta, outros vinham a pé, quem tinha carro, vinha de carro, outros, às vezes tinham carro, mas para economizar vinham a pé. Nós não tínhamos condições de nada (enfático). O que nós fizemos na época? Nós compramos um punhado de enxadas, e às vezes, entre um servicinho... nós estávamos capinando ali fora [...]. (sócio-cooperado 3)

Ao mesmo tempo, começa a luta por reconhecimento (ENRIQUEZ, 1989), na saída para o mercado. A mudança da forma jurídica tem relação com esta luta, o que foi citado literalmente numa entrevista:

Eu tive uma reunião lá com alguns gerentes, diretores, quando eu falei que nós éramos uma cooperativa, o cara ficou com um pé atrás: 'Oh, não! Cooperativa?' 'É, nós falamos, a gente trabalha como cooperativa', então foi onde voltei atrás e falei para eles que a gente estava fazendo essa mudança para a empresa limitada. 'Então, se for empresa limitada, você volta aqui'. (sócio-cooperado 2)

Para a psicossociologia psicanalítica, um grupo de trabalho além de espaço psíquico é agrupamento de produção e de luta. (ENRIQUEZ, 1997b; CASTORIADIS,

1985) Grupos informais definem proto-organizações autogeridas operando dentro das empresas capitalistas, eles contêm o elementar e necessário à consecução de um projeto de autonomia: "o grupo organiza a atividade de seus membros e define normas de esforço e comportamento que significam implicitamente uma contestação radical da própria existência de uma direção separada." (CASTORIADIS, 1985, p. 117)

Na dimensão política, é possível pensar a organização das EAT por analogia ao grupo informal. Ocupando o lugar da atividade instituinte no seio da instituição capitalista, esses grupos comportam "transformações sociais... [e são...] contrariados pela maioria compacta" (ENRIQUEZ, 1989, p. 38). "Politicamente podemos caracterizar a democracia no grupo... como o regime de organização que assegure... sua autogestão sem poder diferenciado, ou seja, sem seleção de um subgrupo de dirigentes entre seus membros." (PAGÈS apud ENRIQUEZ, 2007b, p. 36)

Na Ômega, "[...] existiam no começo dois grupos, até o pessoal brincava que um era o PT e outro o PSDB [risos]", diz o sócio-cooperado 1. A eficiência produtiva e as horas trabalhadas eram motivo de desavenças, criando um ambiente de questionamentos mútuos sobre horários, absenteísmo, "corpo-mole". Até o ponto em que um confronto explícito foi deflagrado, levando à expulsão de certos cooperados considerados indisciplinados. Este processo tem correlato na espacialidade subjetiva do grupo e explica-se por um componente fundamental: a incorporação das regras grupais e o compromisso em respeitá-las. Confrontar as regras é confrontar o grupo e mostrar-se indigno de dele participar.

Na dimensão intragrupal, o gestor coletivo responde pela interiorização e integração à norma do grupo. Segundo Castoriadis (2002), a relação edipiana é fundamental para instaurar os vínculos sociais, porque rompe a relação amorosa dual mãe-filho e instaura o terceiro termo – o pai – constituindo simbolicamente a dimensão social.

Não se trata de submissão à regra, mas de sua retomada, de sua integração, de sua identificação à pessoa que a estabelece e que dará ao filho... a possibilidade de ser possuidor e mestre da regra; regra flexível e em evolução, já que aceita, integrada e internalizada não como regra, mas como abertura ao mundo dos homens. (ENRIQUEZ, 2007a, p. 15)

Os homens necessitam ser reconhecidos como homens. Coloca-se a dialética das pulsões: os filhos veem-se obrigados a matar (simbolicamente) o pai para sair da submissão, mas com isso perdem para sempre a possibilidade de reconhecimento imediato. Na vida adulta, o reconhecimento passa necessariamente pelo ser do outro, por isso a relação com a lei e a regra é determinante na formação de uma fratria, de um "grupo fraterno". (ENRIQUEZ, 2007b)

O espaço psíquico desses grupos fraternos caracteriza-se pelo poder democrático: não há segregação de dirigentes, o poder reparte-se igualmente entre todos e concretiza-se com participação nas decisões e acesso às informações necessárias para tal. Neles, "[o] poder está [...] ligado à contribuição trazida ao desenvolvimento do grupo" (ENRIQUEZ, 2007b, p. 36) A capacidade de propor-lhe objetivos, a adaptação às suas necessidades variáveis, a autenticidade na comunicação, o esforço consciente de facilitar e promover a coesão entre os membros são as características que dão legitimidade ao empoderamento dos indivíduos.

Na Ômega, os desentendimentos produziram um importante trabalho de grupo, efetivando-se num acordo sob o signo do sofrimento de todos como sinônimo de igualdade. A certa altura, decide-se remunerar a todos com retiradas iguais, a decisão é explicada pela referência à vivência de um sofrimento compartilhado.

Dava muita desavença, 'o que chegou mais cedo; o que chegou mais tarde ou o que faltou muito; aquele não produz como eu, ele deveria ganhar menos'. Chegou a um ponto muito importante, porque é difícil, às vezes a pessoa fala assim, 'mas como? Vocês ganham tudo igual?' Tudo igual. Não importa a função. Porque todos sofreram da mesma maneira. Todo mundo

lutou teve dificuldades, tudo junto. Então, na hora de crescemos, nós não deixamos, nunca, isso sair fora [...]. (sócio-cooperado 3)

O processo não foi linear, como revela a história do primeiro pró-labore. As parcelas recebidas dos direitos trabalhistas minguaram antes para alguns, e esses foram contemplados com retiradas maiores no início:

Quando saiu o primeiro pró-labore... foi uma coisa rapaz! Foi metade do que nós tínhamos combinado de salário... só que não foram todos que receberam, aqueles que estavam precisando mais de dinheiro – o cara falou 'rapaz eu não tenho mais nenhuma parcela!' –, esses recebiam primeiro. Quem tinha parcelas mais longas guardava um pouquinho, aí, esperava um pouco. Se eles precisavam, não saía para nós [...]. (sócio-cooperado 3)

O tratamento diferenciado define o reconhecimento das diversas pessoas como singularidades, e, ao mesmo tempo, membros do grupo. É uma vitória sobre o conflito inevitável entre reconhecimento do desejo e desejo de reconhecimento. (ENRIQUEZ, 1997b) As diferenças são reconfiguradas pela identificação mútua, insinua-se o gestor coletivo quando a consistência interna culmina na decisão de remunerar a todos igualmente: somos definitivamente uma fratria! A autoexplicação pela via do sofrimento atualiza a origem do grupo e repõe sua trajetória na memória coletiva. Este modo de construção manifesta-se em outras áreas da prática grupal, o sacrifício pelo trabalho em comum aparece em relatos de sócios-cooperados que se sujeitaram à necessidade do grupo quando necessário:

Nós pegamos uma tubulação muito grande, e só a gente aqui dentro não estava dando conta... Aí, eu larguei meu serviço na parte da mecânica, outro do torneiro, para ficar tudo lá na chaparia, todo mundo foi fazer, ajudar... Eu só ajudava, assim na parte de chaparia, não na parte de solda. Não adianta jogar na sua mão, se você não sabe, você tem que desmanchar tudo. Tocava a ponte volante, tocava na calanga, batia marreta, ajudava o caldeireiro [... virei] ajudante. (sócio-cooperado 1)

Ao mesmo tempo em que se avolumava o trabalho, o grupo gerenciava sua violência interna. Esta dupla polaridade sedimenta a união em torno dos valores compartilhados, destilados pelas práticas cotidianas.

O gestor coletivo manifesta-se, agora, no mecanismo da paranoia grupal que se volta para dentro, quando o reconhecimento externo dá margem à fantasia de plenitude. Todo grupo funciona na base de três processos: idealização, ilusão, e crença. (ENRIQUEZ, 1997b) O primeiro produz uma aura que contagia os integrantes, reforça a identificação mútua e projeção do ego dos indivíduos no ideal do grupo, sua missão, seu projeto. A ilusão canaliza os desejos, estancando a interrogação crítica sobre o valor do projeto coletivo e o faz por meio de mitos unificadores, narrativas heroicas, artefatos etc... A crença é o processo que autonomiza a ilusão; é “um dispositivo simbólico cobrindo toda a dúvida, todo o trabalho de indagação sobre si mesmo [...]” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 92) A fantasia de plenitude é uma expressão sintética desses processos, em que o grupo aparece para si mesmo como algo inatacável.

A partir deste ponto, a memória do começo difícil torna-se algo passível de ser retomado a qualquer tempo sem dificuldades. “[...] Se por acaso precisar voltar ao que era antes, a gente como dono, tem que ir atrás de novo... tem que correr atrás, começar de novo”, declarou o sócio-cooperado 1. O projeto comum ganha dimensão sagrada sob o signo “empresa”. O sacrifício é agora dirigido à sua efetivação. Isto

demanda esforço e adere sentido à participação de cada um, para tornar-se digno do projeto comum:

Eu tenho meus defeitos... eu sou muito sincero. Às vezes, o que eu tenho para falar para a pessoa, falo e pode estar o Zé ou o Mané aqui e ele vai ouvir o que eu falei para ele [...]. Então, a maioria não gostou, fizeram uma reunião, vamos trocar, então vamos trocar. E aceito assim, sabe? Aceito numa boa, eu acho que todos têm que ser desse jeito. Eu não estou dando certo aqui? Não! Olha, então, vamos voltar. Você vai voltar a ser caldeireiro. Aceito. É pela empresa, não é? (enfático) Desde que seja pela empresa, tem que ser aceito. (sócio-cooperado 2)

A contrapartida dá-se pelo direcionamento da violência interna a bodes expiatórios. É quando tem início o processo de expulsão das "laranjas podres" (*sic*). O desajuste de alguns integrantes às exigências da empresa torna-se inaceitável e a indisciplina é motivo para punição. Aqueles que insistem em desrespeitar as regras são penalizados reiteradamente, não demorando muito para que terminem expulsos. Esses episódios foram vividos de maneira diversa: alguns afirmam ter sido a decisão mais difícil já tomada, outros depositam na traição as razões que levaram à saída dos desviantes.

O gestor coletivo manifesta-se duplamente: (1) a relação com as regras e normas; (2) a autolimitação e sua operação. A transgressão à lei é uma celebração do poder: a abolição dos limites é abolição das diferenças. (ENRIQUEZ, 1997b) O transgressor quer tomar a lei para si. É a negação pura e simples do outro, o cancelamento de todo o vínculo diferente da submissão. Punir os desviantes é um importante trabalho do grupo sobre si porque a transgressão reiterada apagaria os vínculos fraternos.

A autolimitação é mecanismo central e constitutivo do gestor coletivo porque define os limites do inaceitável para os membros de um grupo. Sua construção traz a marca da consciência e é etapa basilar para a realização de qualquer projeto de autonomia. (CASTORIADIS; COHN-BENDIT, 1981) A autolimitação nas EAT é fundamental porque o grupo mergulhado na dinâmica capitalista tem sua trajetória dependente da capacidade de análise e consciência de sua própria obra. As restrições estruturais em tensão com a luta pelo reconhecimento social configuram o trabalho efetivo do gestor coletivo como um operador de fronteira.

A empresa... obra de nossa união

Os episódios de expulsão foram operações que deixaram restos. Para expiá-los surge o signo "união", palavra repetida por todos em referência à solidez do grupo e explicação para o sucesso do empreendimento coletivo. É a superação da intensa vigilância mútua cotidiana que se realiza pela integração da lei em cada membro. Um grupo fraterno se deixa mostrar como estrutura resultante de toda esta trajetória. Os exemplos são motivo de orgulho:

P: Vocês não eram muito unidos, quando trabalhavam aqui, como empregados... Mas, depois que fizeram a cooperativa, vocês ficaram muito unidos.

R: Muito unidos (enfático). Nós ficamos um grupo fechado [...] Olha, para você ver, há uns três ou quatro anos, aconteceu um acidente com um cooperado. Ele tinha ido buscar uma peça... tinha chovido, bateu! Uma subida, voltou, bateu no meio do canteiro, passou mal, o cinto prendeu, ele foi e voltou, mas o sangue ficou, deu problema! Ele ligou para nós

socorrermos ele, trouxemos para a Santa Casa. Um ligou para o outro, daqui a pouco estavam os vinte e sete lá, tudo em volta. Estava todo mundo lá. Um ligando para o outro: 'olha, vem para cá, que aconteceu um acidente', então chegou todo mundo. O quê que aconteceu? Os três foram lá na pista, eu fui buscar ele, os outros resolveram, catou e pôs dentro da ambulância, foram dois carros, um na frente, outro atrás e levamos ele dentro do hospital, operou, esperamos operar, todo mundo [...]. (Sócio-cooperado 3)

O gestor coletivo ganha positividade e substância ao consolidar-se num grupo fechado. A união é celebrada às sextas-feiras, quando o "grupo fechado... lava a roupa suja" (frase composta por dois depoimentos). "Ninguém entra nessa reunião!". Em toda história da Ômega, somente duas pessoas estranhas foram convidadas unicamente para prestar informações, tendo sido retiradas logo depois. Constitui-se assim um espaço de diferença, zelosamente administrado. Sinceridade e transparência definem a atitude coletiva, mesmo diante de discussões acaloradas e votações apertadas. Talvez por isso a escolha do dia que antecede o final de semana, permitindo a cada um a digestão das divergências:

P: Nesse processo de ajuste, houve muitos desajustes... Alguém teve que chegar e falar "Você não dá para essa coisa... está insistindo em ficar aqui".

R: Teve. Às vezes, não na minha área, mas na área de outros, já teve.

P: Como resolve?

R: Reunião.

P: Como? Na base da conversa?

R: Conversa, porque a gente é assim, sabe? Nós procuramos jogar bem aberto, um com outro, nós procuramos usar a sinceridade, acima de tudo, então, [...] nas nossas reuniões nós somos acostumados a colocar tudo (enfático). Tudo, porque só estamos nós, então, nós colocamos tudo ali na mesa... Sendo alguma coisa de levar à votação, faz a votação. Maioria acabou! Não tem conversa, quem perdeu fica quieto, é assim que a gente faz.

P: Nesse tempo todo, a reunião de sexta foi decidida desde o começo?

R: Não, no começo não tinha tempo [...] nós fazíamos reunião, mais ou menos uma vez por mês. Não dava tempo [...]. (sócio-cooperado 4)

"União" é uma espessura que define bem o envelope grupal. A espacialidade psíquica, consubstanciada no rito de sexta-feira, é o lado de dentro e tem contrapartida num lado de fora solidamente constituído. A ideia de que o grupo é um fenômeno transicional (ANZIEU, 1993), como uma camada protetora das angústias de despedaçamento e desintegração pessoal de cada integrante, corresponde a esta situação em que a solidez interna incita o confronto com a realidade externa. O sucesso do projeto dá sentido às projeções e identificação mútuas. O grupo orgulha os seus membros, é

sua obra. A memória do processo aparece no registro da vitória sobre as dificuldades, dado o reconhecimento dos outros quanto à sua aura excepcional. (ENRIQUEZ, 1997b)

Os sócios-cooperados exigem de si mesmos a condição de seres exemplares, e o ajuste pessoal ao projeto se dá em duas frentes: (1) a busca por uma função produtiva condizente com a capacidade de cada um; (2) o respeito à lei do grupo, agora convertida em lei da organização. O sinal da integração individual à lei está no autocontrole exigido de cada um, o que é sempre reforçado pelo olhar do grupo sobre o seu membro. O gestor coletivo é o mecanismo que produzirá rotina, empurrando o grupo na direção da organização. A estabilização das regras alcança o ponto em que não haverá mais cobranças mútuas. O encontro de sexta-feira é também uma garantia de que esta obra estará permanentemente posta como um projeto de e para todos, estampado nas práticas cotidianas:

P: Tem cartão de ponto?

R: Não. Os sócios não. O sócio é mais na cobrança, mesmo [...] se o cara chega atrasado demais, já aconteceu, [...] até eu estava no meio, não é? Eu, o fulano, o cicrano (fala nomes de cooperados), nós estávamos chegando um pouquinho atrasado, na faixa de cinco minutos, aí levou para a reunião, os demais não aceitaram, não é? Chegou na reunião e nós achamos que todo mundo tem que cumprir seus horários. Eu, mesmo, falei "Não, olha, está certo". Acho que nós deveríamos dar exemplo e você está certo em cobrar, está certinho, tem que ser assim mesmo. A idéia da autogestão é uma idéia boa, é excelente. Só que as pessoas tem que ter responsabilidade, as pessoas têm que colocar na cabeça que é uma empresa e a empresa é um bem de todos. [...] Tem que estar todo mundo ali. A autogestão, para nós foi uma coisa muito interessante, não é? Conheci lá na Anteag outras empresas que estavam, assim, maravilhosamente bem. [...] Hoje, nós, também, não pode falar que a gente está ruim. (sócio-cooperado 2)

Autogestão parcial: qual é o limite?

A contratação de funcionários acontece quando o trabalho do grupo está con-substanciado, e os primeiros substituíram os sócios-cooperados nas funções penosas de vigilância e limpeza, memorizadas como marcas do período de sacrifício. Aos poucos são ensinados a trabalhar na fábrica. Não há problema em pensar a autogestão combinada com a presença de empregados, porque ela é associada ao trabalho do grupo, e os funcionários aparecem como resultado do êxito de seu projeto.

Os encarregados têm autonomia para contratar. A proximidade no galpão da fábrica permite conhecer todos os funcionários de todos os setores. Se algum deles demonstrar-se empenhado, mas inapto para uma atividade, pode ser convidado a mudar de setor. Os iniciantes ou desconhecidos são submetidos a um teste. Uma vez contratados, são ensinados na empresa e promovidos, de acordo com sua evolução e empenho. Não existe plano de carreira formal e o acompanhamento das atividades se faz pela convivência cotidiana. As distâncias na relação com funcionários são tidas por certas, a atenção e o respeito para com eles também:

P: Você acha que os funcionários vêem vocês como patrões?

R: Vêem, vêem, sim. Principalmente esse no meu setor, a gente precisa [...] a gente trata bem porque a gente, também, já foi funcionário. Sabe que não pode: igual a gente, se for tratado com casca e tudo, é chato isso

também, não é assim? A gente está trabalhando, chega, assim, e passa para ele, a gente faz normal, beleza...

P: Dá bronca quando precisa também?

R: É, mas apesar de que esse aí do meu setor é muito bom, esse mesmo estando parado, já quer serviço, não é? (sócio-cooperado 1)

A Ômega possui 60 clientes ativos e as encomendas se mantêm estáveis. Há demanda por inspeção e certificação dos produtos. Há algum tempo, um consultor foi contratado para orientar a implantação de sistemas de qualidade. Desde então, isto incorporou-se a algumas práticas de fabricação, mas não à gestão como um todo. Uma conversa informal revelou que o consultor não entendia bem o processo de decisão coletiva, a lentidão o incomodava. Hoje, um grupo de cinco cooperados dedica-se ao estudo e implantação de algumas práticas: ginástica laboral, "5 S", e certificações ISO. As reuniões de sexta-feira já foram palco de debates a este respeito, mas o esforço dos responsáveis tem sido em vão. As tentativas parecem ser experimentadas como uma interferência indesejada no trabalho da fábrica. O cooperado responsável pela área comercial sugere que a norma ISO 9000 facilitaria o acesso a novos contratos, especialmente em novos mercados. O conflito não afeta diretamente a dinâmica do grupo e talvez por isso se manifeste como resistência. Por outro lado, não há impacto imediato na empresa, o cooperado responsável pelas obras externas diz haver uma carteira de clientes fiéis, que tende a aumentar.

A hipótese do gestor coletivo ajuda a entender essa oscilação da dinâmica organizacional entre a temporalidade do grupo e a pressão externa por inovação. No caso Ômega, há precedência do grupo. Exemplar é a contratação do engenheiro para a função de planejamento da produção que, entretanto, está sendo ainda gestada pelo grupo. A sincronia entre uma decisão e sua efetivação é ritmada pelo mútuo entendimento:

R: Agora o João [fala o nome do engenheiro], ele está meio assim, arrumando alguma coisa lá, para ele, tentando se encaixar em alguma área [...].

P: A área de projeto também faz a organização e planejamento da produção?

R: É quase por aí, mas por enquanto ainda está tentando, mas a idéia era essa. Ele vir para tomar conta da parte da fábrica. É, na verdade quem cuida lá em cima, quem é o responsável é o José [fala o nome de um sócio-cooperado...]. O engenheiro foi contratado para isso, tá? Mas ele ficou como responsável e até agora não engrenou [...] Mas, a gente acha que ele vai dar certo sim, em alguma área aí, vai. Estão estudando uma maneira de aproveitar melhor, porque ele tem umas idéias boas, ele tem uma visão boa, entendeu? Eu acho que futuramente, ele vai ser parte da produção. [...]

P: Entendi, ele vai ajudar vocês a fazer, a montar melhor os equipamentos.

R: Isso [‘utilizar o tempo’, aparece numa fala anterior]. Organizar melhor. Mas, não que o que está lá não seja capaz, é porque às vezes acumula, a fábrica fica muito cheia, aí fica muito para uma pessoa só. Então, uma

peessoa de fora, só para analisar, ela tem uma visão mais aberta, não é? Dá para enxergar melhor. (sócio-cooperado 5)

O gestor coletivo é o mediador de um grupo fraterno e de uma organização produtiva: (1) é nomeado gestor porque atualiza a disciplina fabril e o imperativo tecnológico do aparato produtivo; (2) é nomeado coletivo porque o poder é exercido e modulado pelo grupo, nada se faz senão com sua aceitação. Basta retomar o desenho da estrutura organizacional: o grupo no topo da hierarquia é a confirmação de que ele fundamenta a organização (Figura 2). Esta sobreposição é central para se compreender o funcionamento da Ómega, evidenciando uma construção permanente, um processo contínuo de negociação entre grupo e organização. Constitui-se assim o núcleo da autogestão possível, pois há sempre um tributo a ser pago ao contexto burocrático capitalista antagônico aos projetos transformadores.

Considerações Finais

O gestor coletivo é uma hipótese de pesquisa sustentada no trabalho de auto-limitação efetivo e permanente dos grupos portadores de projetos de transformação social. O pressuposto é o fato de eles operarem nos limites (fronteiras) do sistema que almejam transformar, o que implica o risco iminente de perderem o controle sobre seu projeto. A possibilidade de manter uma trajetória coerente com uma práxis transformadora é a questão que se busca responder com esse construto teórico.

Qual o limite entre manter e ceder? Em boa medida, este dilema se traduz na tensão entre comunidade grupal e estrutura organizacional. Precisamente o lugar em que opera o gestor coletivo enquanto mecanismo de mediação. Ele foi concebido para proporcionar uma compreensão específica da dinâmica subjetiva do controle do grupo sobre seu projeto. Nesse sentido, opera uma passagem de nível do grupo à organização. Como observado na Ómega, são criados apoios simbólicos: "sofrimento", "união", "empresa". Ao mesmo tempo, constroem-se dispositivos que tornam palatável a clivagem dos vínculos comunitários grupais pela organização produtiva, como através da reunião semanal.

A mudança social ocorrida pode parecer pequena ou insignificante. Afinal, qual é o potencial transformador de uma EAT constituída como cooperativa de trabalhadores, tornada empresa de capital fechado e organizada hierarquicamente? Do ponto de vista dos sujeitos protagonistas, a metamorfose é enorme e não pode ser negligenciada:

A gente pegou todo mundo, é como se nós tivéssemos afogando (risos), e falasse: nesse barco, tem que caber todo mundo. Estávamos ali num barco e ele está furado, vamos tirar a água dele, para poder mostrar serviço para o pessoal. (sócio-cooperado 1)

Conheci lá na Anteag outras empresas que estavam, assim, maravilhosamente bem. [...] Hoje, nós, também, não pode falar que a gente está ruim. (sócio-cooperado 2)

A questão aqui considerada importante é a especificidade desta evolução. Uma história pautada pela violência interna/externa do grupo e sua capacidade de controlar a própria paranoia. Essa dinâmica é o cerne do trabalho do grupo sobre si, e orientou o alinhamento do empreendimento à série de restrições postas pelo ordenamento organizacional e institucional – desde pressões de clientes, fornecedores e bancos até as exigências da tecnologia empregada na produção. A cada exigência externa corresponde um ajuste interno, numa negociação permanente do grupo quanto à sua autolimitação.

O gestor coletivo revela-se no momento em que a busca de apoios simbólicos (1) permite ao grupo gestar sua trajetória na direção da organização; (2) configura uma incessante negociação em que o limite entre comunidade-grupo e estrutura-organização é frequentemente revisto: faz-se o estritamente necessário à sobrevivência da empresa, em vista da manutenção dos laços fraternos intragrupais.

A passagem do grupo à organização manifesta a operação do gestor coletivo em diferentes dimensões. O percurso articula a espacialidade psíquica do grupo e sua externalização resultando, nesse caso, uma organização produtiva. O persistente trabalho de negociação dos significados – funções, tarefas, objetivos etc. – revela a dinâmica das múltiplas contrapartidas entre duas realidades: a psíquica grupal e a exterior instituída. Esse jogo constrói a positividade da Ômega como organização produtiva. No processo, houve intenso trabalho de tradução de paixões (angústias, afetividade, violência e amor) em artefatos simbólicos, numa espécie de sedimentação que nunca cessa. A viva informalidade revela a potência dos acordos tácitos, constituindo-os mecanismos privilegiados de coordenação em torno dos quais se solidifica certa organicidade para a empresa.

A resistência à implementação do sistema de qualidade total sugere que certos mecanismos de controle são evitados. A hesitação em punir comportamentos considerados desviantes – recusa da ginástica laboral e programa “5 S” – bem como o fracasso das investidas nas reuniões das sextas-feiras indicam que a gestão da empresa se apoia na comunidade-grupo mais que na organização. Esta dinâmica do processo organizativo relativiza uma conhecida tese sobre a solidariedade grupal produzir vantagem ou ser o único diferencial competitivo possível às EAT. (GAIGER, 2003; GUTIERREZ, 2000) Não há correlação positiva necessária entre a capacidade de o grupo gestar acordos mútuos e o sucesso econômico-financeiro da empresa. A psique do grupo trabalha intensamente a transição com a realidade instituída (CASTORIADIS, 1995), mas não cede automaticamente às suas exigências.

Outro aspecto de relevo é que a concepção de autogestão é ressignificada. A preservação dos vínculos de caráter instituinte (grupais comunitários) é notável, conferindo à trajetória da Ômega certa indeterminação. O sucesso da empresa parece estar na grande habilidade do grupo em combinar distância e proximidade na relação com o instituído. A (in)formalização limitada com que as práticas administrativas se manifestam, a estrutura organizacional fundada sobre o grupo de sócios-cooperados, e a resistência às conversões estranhas à temporalidade dos acordos mútuos são indicadores do modo de operação da significação imaginária do gestor coletivo ali construído.

Referências

- ABRAHÃO, A. L. Colegiado gestor: uma análise das possibilidades de autogestão em um hospital público. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v.13, n. 1, p. 95-102, 2008.
- AMADO, G. Coesão organizacional e ilusão coletiva. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Org.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- ANZIEU, D. L'illusion groupale. *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, Paris, n. 4, p. 73-93, 1971.
- ANZIEU, D. *O grupo e o inconsciente: o imaginário grupal*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1993.
- BLIKSTEIN, I. *Kaspar Hauser ou a fabricação da realidade*. São Paulo: Cultrix, 1995.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CASTORIADIS, C. *A experiência do movimento operário*. São Paulo: Brasiliense, 1985.

- CASTORIADIS, C. *A instituição imaginária da sociedade*. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1995.
- CASTORIADIS, C. *As encruzilhadas do labirinto II: os domínios do homem*. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- CASTORIADIS, C; COHN-BENDIT, D. *De l'écologie à l'autonomie*. Paris: Seuil, 1981.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- ENRIQUEZ, E. Cornelius Castoriadis: un homme dans son oeuvre. In: BUSINO, G. (Org.). *Autonomie et autotransformation de la société: la philosophie militante de Cornelius Castoriadis*. Genève: Droz, 1989. p. 27-47.
- ENRIQUEZ, E. Estruturas de legitimidade das organizações, modelos de gestão e ações dos sujeitos individuais e coletivos. In: CHANLAT, J-F; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). *Análise das organizações: perspectivas latinas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007a.
- ENRIQUEZ, E. *As figuras do poder*. São Paulo: Via Lettera, 2007b.
- ENRIQUEZ, E. *Da horda ao Estado*. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.
- ENRIQUEZ, E. *Les jeux du pouvoir e du desir dans l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer, 1997a.
- ENRIQUEZ, E. *A organização em análise*. São Paulo: Vozes, 1997b.
- ENRIQUEZ, E. O trabalho da morte nas instituições. In: KAËS, R. (Org.). *A instituição e as instituições: estudos psicanalíticos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.
- ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Org.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- FARIA, J. H. *Economia política do poder*. Curitiba: Juruá, 2004. 3 v.
- FARIA, J. H. *Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.
- FARIA, M. S. de; DAGNINO, R.; NOVAES, H. T. Do fetichismo da organização e da tecnologia ao mimetismo tecnológico: os labirintos das fábricas recuperadas. *Revista Katálisis*, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 123-131, jan./jun. 2008.
- GAIGER, L. A Economia solidária diante do modo de produção capitalista. *Caderno CRH*, v. 16, n. 29, 2003.
- GIVEN, L. M. (Ed.). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Thousand Oaks: SAGE, 2008.
- GRAY, D. E. *Doing research in the real world*. London: Sage, 2004.
- GUTIERREZ, G. L. Entre o lazer e o trabalho: uma contribuição da autogestão para a administração de empresas. *Organizações & Democracia*. Marília, v. 1, n. 1, p. 31-39, 2000.
- KAËS, R. *O grupo e o sujeito do grupo: elementos para uma teoria psicanalítica do grupo*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.
- MEIRA, F. B. *As encruzilhadas da autogestão*. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.
- MEIRA, F. B. "Grupos minoritários": forma e organicidade dos empreendimentos (ditos) solidários. *Revista Psicologia Política*, Belo Horizonte, v. 12, n. 23, p. 121-137, jan./abr. 2012.

- NOVAES, H. T. *As Fábricas recuperadas na América do Sul*. São Paulo: Expressão Popular, 2007.
- NOVAES, H. T. (Org.). *Retorno do caracol à sua concha: alienação e desalienação*. São Paulo: Expressão Popular, 2010.
- NOVAES, H. T.; DAGNINO, R. A tripla exploração das fábricas recuperadas Latino-Americanas. In: ENCONTRO NACIONAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA POLÍTICA, 12., 2007, São Paulo. *Anais Eletrônicos...* São Paulo: FEA/USP, 2007. Disponível em: <<http://www.sep.org.br/artigos>>. Acesso em: 02 jan. 2009.
- RUFINO, Sandra. *(Re) fazer, (re) modelar, (re) criar: a autogestão no processo produtivo*. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Faculdade de Engenharia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- SATO, L. “Djunta-mon”: o processo de construção de organizações cooperativas. *Psicologia USP*, São Paulo, v. 10, n. 2, 1999.
- TAUILLE, J. R.; DEBACO, E. S. Autogestão no Brasil: a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores. In: ENCONTRO NACIONAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA POLÍTICA, 7., 2002, Curitiba. *Anais Eletrônicos...* Curitiba: SEP, 2002. Disponível em: <<http://www.sep.org.br/artigos>>. Acesso em: 02 jun. 2010.
- VIEITEZ, C. G.; DAL RI, N. M. O processo de trabalho nas fábricas de autogestão. *Organizações & Democracia*, Marília, v. 2, n. 1, p. 17-27, 2001a.
- VIEITEZ, C. G.; DAL RI, N. M. *Trabalho associado: cooperativas e empresas de autogestão*. São Paulo: DP&A, 2001b.
- VIEITEZ, C. G.; DAL RI, N. M. Virtualidades político-sociais das organizações econômicas dos trabalhadores. *Organizações & Democracia*, Marília, v. 1, n. 1, p. 53-69, 2000.
- WEISS, R. S. *Learning from strangers: the art and method of qualitative interview studies*. New York: The Free Press, 1995.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Submissão: 07/06/2012

Aprovação: 30/03/2014