UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

EGEU GÓMEZ ESTEVES

Autogestão e identidade:

a experiência dos trabalhadores da metalcoop

São Paulo

2010

EGEU GÓMEZ ESTEVES

Autogestão e identidade:
a experiência dos trabalhadores da metalcoop

Tese apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Social
Orientadora: Profa. Dra. Leny Sato

São Paulo

2010

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catalogação na Publicação

Biblioteca Dante Moreira Leite

Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Esteves, Egeu Gómez.

Autogestão e identidade: a experiência dos trabalhadores da metalcoop / Egeu Gómez Esteves; orientadora Leny Sato. -- São Paulo, 2010.

205 f.

Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Trabalho 2. Identidade 3. Psicologia social 4. Autogestão 5. Cooperativismo 6. Economia solidária I. Título.

HD4831

FOLHA DE APROVAÇÃO

Egeu Gómez Esteves

Autogestão e identidade: a experiência dos trabalhadores da Metalcoop.

Tese apresentada à Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Social

Aprovado em: _____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Aos meus amores,

Cris e Ernesto.

Agradeço aos trabalhadores da Metalcoop, pela atenção que me dedicaram,
pelo envolvimento neste estudo e pela franqueza de nossas conversas.
Logo entenderam meu interesse e, quando pensava ter compreendido
'a questão', me mostravam outros problemas ou outras formas de vê-los.
Desde 2006, foram verdadeiros companheiros neste trajeto.

À professora *Leny Sato*, pelo apoio, dedicação e aportes, sempre fundamentais,
e pela companhia e paciência, igualmente importantes.

Aos professores *Fábio de Oliveira* e *Rosemeire Scopinho*, pela leitura atenta e
postura dedicada e exigente durante o exame de qualificação.

Aos professores *Geraldo Paiva* e *Peter Spink*, pelo entusiasmo psicossocial
desde os meus primeiros anos com a psicologia.

Aos companheiros da Economia Solidária, na
ITCP, ADS, UNISOL, ECOSOL, ABPES, PLURAL, VERSO
e tantos outros lugares por onde andei, pela imensidão
do que me ensinaram no dia a dia de trabalho.

À *Nalva* e à *Cecília*, pelo
incansável empenho de cada dia.

Ao *Felipe Bueno*, pela
versão em língua inglesa do resumo.

À professora *Simone Domingues*, pela
compreensão na finalização deste trabalho.

Aos meus familiares, por incontáveis apoios.

À *Cris Andrada*,
presença vivaz, por tudo.

Unus sustineo tres personas; mei, adversarii, et judicis.

(Sou portador de três pessoas, eu mesmo, meu adversário e meu juiz)

Cícero

No meu entender, a única tentativa promissora de apreender conceitualmente o conteúdo pleno do significado da individualização social encontra-se na psicologia social de G. H. Mead. Ele coloca a diferenciação da estrutura de papéis em contato com a formação da consciência e com a obtenção de autonomia de indivíduos que são socializados em situações cada vez mais diferenciadas.

Jürgen Habermas

Aí está o verdadeiro problema, o mais grave problema que a classe operária tem: encontrar um método de organização do trabalho que seja aceitável ao mesmo tempo para a produção, para o trabalho, e para o consumo.

Este problema não começou a ser sequer resolvido, porque não foi sequer formulado; de forma que, se amanhã nos apoderássemos das fábricas, não saberíamos o quê fazer e seriamos obrigados a organizá-las como estão atualmente.

Simone Weil

RESUMO

ESTEVES, E. G. (2010). *Autogestão e identidade: a experiência dos trabalhadores da Metalcoop*. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A consolidação das iniciativas de Economia Solidária fez emergir diversas questões para investigação da Psicologia Social. O foco deste estudo é a construção da identidade de cooperador nas cooperativas industriais autogeridas, provenientes da recuperação de empresas falimentares por seus trabalhadores. Nestas cooperativas, os antigos empregados se tornaram cooperadores, surgindo assim um novo agente social e econômico: o *sócio-trabalhador.* Como tais cooperadores são geralmente ex-empregados da antiga empresa, o objetivo deste estudo foi *descrever e interpretar como ocorre a mudança da identidade de ex-empregado para a de cooperador*. Trata-se de questão relevante, uma vez que diversos pesquisadores observaram dificuldades na apropriação simbólica desta identidade por parte dos trabalhadores, fato que atribuíram à '*herança cultural do taylorismo-fordismo'.* Entretanto, como hipótese, esta pesquisa atribuiu tais dificuldades à manutenção deste modelo de produção na realidade laboral dos trabalhadores. O referencial teórico adotado foi a Teoria Social da Pessoa, do psicólogo social George Mead. De acordo com esta teoria, compreende-se a pessoa (*Self*) como *fenômeno dialógico-histórico-vital,* formado nas interações simbolicamente mediadas com dois tipos de 'outros'. Daí pode-se compreender uma dupla modalidade da existência social da pessoa: a primeira relativa à *pessoalidade* (*personal Self*), conformada perante 'outros significativos' (*significant others*), a segunda à *identidade* (*social Self*), conformada perante 'outros generalizados' (*generalized others*). Deste referencial derivaram duas proposições, pelas quais a mudança identitária destes trabalhadores dependeria: *da construção de uma identidade normativa de cooperador;* e *da performance da identidade de cooperador pelos trabalhadores*, que poderia ser facilitado pela construção da autogestão na produção e dificultado pela manutenção do modelo *taylorista-fordista*. Este é um estudo etnográfico e foi realizada com trabalhadores da Metalcoop (Salto - SP), tanto por meio de conversas durante o cotidiano de trabalho, como também por meio de quatro entrevistas prolongadas nas quais eles falaram sobre a cooperativa e sobre suas 'histórias de vida de trabalho'. A interpretação desta conversação derivou na identificação de três *posições simbólicas* formadas durante a constituição da cooperativa, às quais os cooperadores e funcionários podem aderir: 'vanguarda', 'pró-vanguarda' e 'retaguarda'. Destaca-se que a 'vanguarda' liderou a constituição da cooperativa e da identidade normativa de 'cooperador engajado', pela qual um cooperador deve ser: *responsável e dedicado ao trabalho; engajado no grupo; exemplar para os funcionários; inteligente na produção; atento ao conjunto* e *envolvido com a cooperativa*. A pesquisa concluiu que a apropriação simbólica da identidade normativa de 'cooperador engajado' depende da possibilidade de sua *performance*, fato que, para grande parte dos trabalhadores, é dificultado pela *falta de autonomia para modificar o trabalho* e pela *fixidez em um posto de trabalho rígido.* Tais dificuldades resultam em uma '*identidade em crise*', já que é *impelida* pela 'vanguarda' e, simultaneamente, *impedida* de se *'perfazer'* pela vivência cotidiana de um trabalho prescrito e fixo que dificulta sua *'performance'*. Ao fim, discute-se possibilidades de uma reorganização sócio-técnica que torne o cotidiano laboral e comunicativo mais condizente com a construção e negociação da identidade de cooperador.

Palavras Chave:
Trabalho; Identidade; Psicologia Social; Autogestão; Cooperativismo; Economia Solidária.

ABSTRACT

ESTEVES, E. G. (2010) *Worker-management and Identity: the experience of Metalcoop workers.* Doctoral Thesis, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

The consolidation of Social Economics policies has brought up several issues pertinent to the area of Social Psychology research. The focus of this study is the construction of the identity of the co-operator in industrial worker-managed cooperatives, which originated in the takeover of bankrupt companies by their workers. In these cooperatives, the former employees have become co-operators, giving birth to a new social and economic agent: the *owner-worker*. Since the co-operators are usually former employees of the old company, the aim of this study was *to describe and interpret how the change of identity, from former employee to co-operator, takes place*. This is a relevant issue, since several researchers have noticed difficulties in the symbolic appropriation of this identity by the workers, which has been attributed to the *'cultural heritage of taylorism-fordism'*. The working hypothesis of this study, however, attributes those difficulties to the maintenance of this form of production in the workers' reality itself. The adopted theoretical reference is the Social Theory of the Self, of social psychologist George Mead. According to this theory, the S*elf* is understood as a *dialogical-historical-vital phenomenon* which originates in the symbolically mediated interactions with two types of *'other'*. From this we can comprehend the two dimensions of the social existence of the Self: the first one is related to the *personal Self,* formed in the presence of 'significant others'; the second one refers to the *social Self,* formed in the interaction with 'generalized others'. Out of these considerations two propositions have been derived, upon which the change of identity of these workers would depend: *the construction of a normative identity as co-operator;* and *the performance of the identity of co-operator by the workers*, which, in turn, could have been made easier through the building of worker-management at the production level, or made more difficult through the maintenance of the *taylorist-fordist* model. This is an ethnographic study that has been conducted with Metalcoop (Salto-SP) workers by means of conversations during working routine as well as four long interviews, in which they have talked not only about the cooperative but also about their 'histories of working life'. As a consequence of the interpretation of these conversations we have identified three *symbolic positions*. These *symbolic positions* have been generated during the constitution of the cooperative, and the members of the cooperative and employees often maintain steadfastly these categories, which are the following: 'vanguard', 'pro-vanguard' and 'rear-guard'. The 'vanguard' is said to have led to the constitution of the cooperative as well as the normative identity of 'engaged co-operator', according to which a co-operator should be: *responsible and dedicated to work; engaged in the group; a role model to the employees; intelligent regarding production; attentive to the group* and *involved in the cooperative*. This research has led us to conclude that the symbolic appropriation of the normative identity of "engaged co-operator" depends on the possibility of actually *performing* such a role. This is made more difficult for most of the workers because *they lack the autonomy to modify their work,* and also *they are imprisoned in one rigid working position*. Those difficulties result in an *'identity in crisis'*, since this identity is *impelled* by the 'vanguard' at the same time as it is *stopped from taking place* in the daily routine of prescribed and fixed tasks. Finally, we discuss the possibilities of a social-technical reorganization that will allow the daily routine of labor and communication to become more compatible with the construction and negotiation of the identity of cooperator.

Keywords:
Work; Identity; Social Psychology; Worker-management; Cooperatives; Social Economics.

SUMÁRIO

Envolvimento pessoal com a Economia Solidária 1

A identidade de cooperador como objeto 11

Psicologia Social e Identidade 26
1 - Introdução à Psicologia Social de George Herbert Mead 27
2 - A Teoria Social da Pessoa 55
3 - Identidade e mudança de identidade 86

A configuração da pesquisa 99

A Metalcoop e seus trabalhadores 109
1 - Imagens da Metalcoop 110
2 - A história da Metalcoop segundo Cláudio e Mauro 115
3 - Histórias de trabalhadores 143
. **Allan - *"Essa empresa aqui é minha vida inteira"*** 144
. **Valdecir - *"Eu quero trabalhar na Metalcoop"*** 154

A mudança identitária: de empregado a cooperador 162

Sócio-Técnica, autogestão e identidade 190

Referências 198

Apêndice - Representação gráfica do desenvolvimento da pessoa 205

Envolvimento pessoal com a Economia Solidária

Apresento neste capítulo minha iniciação ao tema e ao "campo" da Economia Solidária e do cooperativismo. A opção de iniciar o texto da tese narrando minha entrada na Economia Solidária não foi exatamente uma decisão, simplesmente aconteceu e, depois de reler Peter Spink sobre os estudos em psicologia social desenvolvidos pelos integrantes do antigo Núcleo de Organizações e Ação Social (PUC-SP), encontrei forte apoio para isso, pois,

> [...] a pesquisa tendia a se dar a partir da **identificação de um ponto de partida**, a partir da qual: "iria se caminhando sem saber direito como e onde". O processo foi descrito em termos da desnaturalização sucessiva (ou estranhamento) em relação à temática em foco, do olhar multidirecional e da ausência de um ponto predefinido de chegada ou término, a não ser o sentimento de "ser suficiente".
>
> O quinto eixo de discussão foi uma conseqüência dos demais e se referiu a como "contar" ou "narrar" esses processos ou histórias. Afinal, **como estruturar uma tese** [...] **cujo caminho não era necessariamente ortodoxo**? (Spink, 2003a, p.20 – negritos meus)[1]

Esta pesquisa começou muito antes de seu início formal –antes mesmo de minha pesquisa de mestrado[2]– e provavelmente não se encerrará com o término da feitura e defesa desta tese, apenas mudará novamente de feição.

[1] Normalização de citações e referências de acordo com o estilo da *American Psychological Association* (APA).
[2] No mestrado, realizado entre 2001 e 2004 e também orientado pela Profa. Leny Sato, estudei como os cooperadores da Uniwidia, uma cooperativa industrial autogerida, construíam e negociavam as principais decisões da cooperativa durante seu cotidiano de trabalho (ESTEVES, 2004).

Como ficará claro a seguir, estou imerso na Economia Solidária desde 1999. Sou um caso daquilo que coloquei como questão da pesquisa, visto que também tornei-me sócio-trabalhador de uma cooperativa autogerida. Penso que ocultar este envolvimento pessoal seria sonegar a origem de muitas informações e problematizações que apareceram no decorrer desta pesquisa e que só puderam ser pensadas porque foram por mim vividas. Recorro novamente a Spink:

> O "campo" começou a ser visto não como lugar específico, mas como a **situação atual de um assunto**, a justaposição de sua materialidade e socialidade (LAW & MOL, 1995). Nesta ótica, não é o campo que tem o assunto, mas [...] **é o assunto que tem um campo**. (p.22 – negritos meus) [...] O campo é o método e não o lugar; o foco está na compreensão da **construção de sentidos no espaço da vida do indivíduo, grupo ou comunidade**. [...] Campo é o campo do tema, o campo-tema; [...] as redes de causalidade intersubjetiva que se interconectam em vozes, lugares e momentos diferentes, que não são necessariamente conhecidos uns dos outros. (Spink, 2003a, p.36 – negritos meus)

Finalmente, descobri no texto de Spink um nome para o que eu fiz nesse texto inicial, uma **re-narrativa acadêmica** de minha iniciação ao cooperativismo e à Economia Solidária que, muito mais que temas de pesquisa, tornaram-se parte de minha vida.

As origens de um sonho

Para falar sobre meu envolvimento com a Economia Solidária é preciso voltar alguns anos, até uma experiência acadêmica que foi muito forte e definidora da vontade de me envolver com o movimento social e com o cooperativismo. Aconteceu em novembro de 1996, por ocasião da disciplina *Psicologia Social II* ministrada pelo professor José Moura Gonçalves Filho. Consistiu em passar três dias, em grupo de quatro alunos, conhecendo as formas e os processos de organização (e funcionamento) de vários acampamentos e do assentamento São Bento, produtos da atuação do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) no Pontal do Paranapanema (SP).

Os acampamentos e o assentamento que conhecemos eram outro mundo para nós, outra realidade material, política, organizativa. Claro que ouvíamos muito sobre o MST na mídia e intuíamos que muito era ocultado ou inventado nas informações que recebíamos, mas não fazíamos idéia do quanto. Deve-se lembrar que 1996 foi um ano em que o conflito agrário estava acirrado naquelas paragens paulistas, com ocorrência freqüente de assassinatos de trabalhadores rurais sem-terra por *jagunços* contratados pelos *grileiros* das terras devolutas do Pontal. Naqueles dias diversas lideranças do movimento na região estavam detidas, e seu principal líder, José Rainha, tinha contra ele um mandato de prisão preventiva.

> Foram detidos, na última quinta-feira, Claudemir Cano, Felinto Procópio, Laércio Barbosa e também, pela segunda vez, Diolinda Alves de Souza, mulher de José Rainha, um dos principais líderes e coordenadores, que, neste último final de semana, foi eleito um dos diretores do Movimento dos Sem-Terra do Brasil. [...] Inclusive o Sr. José Rainha, membro da Direção Nacional citado por Sua Excelência como a pessoa com quem gostaria de conversar olhos nos olhos, está com sua prisão preventiva decretada. (Suplicy, 1996)

Assim mesmo nós tivemos a oportunidade de conhecer e conversar como José Rainha na sede do assentamento São Bento. Dias antes de nossa visita esteve por lá o senador Eduardo Suplicy em tentativas de entendimento entre as partes envolvidas no conflito, visando assim evitar que mais mortes ocorressem. Nós vimos marcas do conflito e da experiência política nas lonas das barracas e nas pessoas:

> Conhecemos uma família acampada na frente da fazenda Santa Irene cujo barraco foi atingido por balas de AR-15 atiradas contra os acampados por jagunços da fazenda. A Sra. M. fez questão de nos mostrar a trincheira feita embaixo da cama que salvou sua vida e de seus quatro filhos. [...]
>
> M. diz que abandonou o marido [e] Não tendo para onde ir, resolveu aderir ao movimento por achar que ali os filhos dela teriam futuro. "*Aprenderiam a ler, escrever, cultivar e serem conscientes e preparados para conquistarem o mundo*", segundo suas próprias palavras. (Andrada *et al*, 1996)

Esta realidade marcou muito cada um de nós.

Os acampamentos dispunham de organização forte e presente, quiçá para contrapor-se à falta de recursos materiais, aquelas pessoas dispunham de recursos políticos, comunicativos e simbólicos capazes de manter a coesão e o funcionamento dos vários grupos e do movimento na região, não sem fissuras ou oposições internas, certamente. Educação, saúde, segurança, produção etc., para tudo havia comissões organizadas localmente, com participação da base dos trabalhadores, num processo seguramente democrático, ainda que uma autonomia relativa aos limites de um movimento social estruturado.

Quanto ao assentamento São Bento: a antiga sede da fazenda foi transformada em Centro de Formação, com salas de aula, refeitório e alojamento para visitantes vindos de diversas partes do mundo. O assentamento também dispunha de escolas públicas de ensino fundamental e ensino médio, eletrificação rural, área de produção coletiva (sem cercas), além de diversas outras benfeitorias dispersas. Quanto aos lotes familiares, havia entre eles notável desigualdade no poder aquisitivo. Alguns dispunham de casa, jardim, horta, granja, diversas vacas, automóvel etc., outros tinham apenas um barraco ou pequeno casebre e uma plantação de mandioca, milho ou hortaliças.

Mais estruturada que os acampamentos e suas comissões e os assentamentos e suas benfeitorias (coletivas ou familiares) estava a Cocamp[3], elemento mais conspícuo do processo organizativo dos assentados na região. Lembro que, em 1996, a Cocamp dispunha, pelo menos, de um armazém cooperativo na cidade de Teodoro Sampaio, onde comercializava diversos produtos agrícolas dos assentamentos de reforma agrária da região, uma fábrica de fécula de mandioca e de alguns ônibus que realizavam o transporte escolar e também de trabalhadores entre os assentamentos e as agroindústrias[4].

[3] COCAMP - Cooperativa de Comercialização e Prestação de Serviços dos Assentados da Reforma Agrária do Pontal

[4] Tive a oportunidade de voltar a Teodoro Sampaio, em companhia de Bernardo Svartman, como pesquisador da Plural Cooperativa de Consultoria e Serviços, em convênio com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). Era uma pesquisa sobre a organização e funcionamento da Cadeia Láctea no Oeste Paulista. Em 2006, "A Cocamp é uma cooperativa regional que abrange ao redor de 80 assentamentos em um raio de cerca de 80 km do município em que está sediada, Teodoro Sampaio. Possui laticínio próprio cuja capacidade de beneficiamento

Junto com as imagens dos acampamentos e do Assentamento São Bento, a Cocamp ficou viva em minha memória como símbolo do potencial organizativo dos assentados da reforma agrária, o que foi reforçado pela leitura de Cerioli & Martins (1997) sobre o Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA). Este foi meu primeiro contato com uma política institucional de organização cooperativista –o SCA– que, segundo estes autores, é parte "orgânica" do MST, e diferencia-se do "cooperativismo tradicional":

> Precisamos construir um cooperativismo alternativo ao modelo econômico capitalista, demonstrando para a sociedade que **é possível organizar a economia sobre outras bases e valores**.
>
> Isto implica na apropriação dos instrumentos de gestão pelos trabalhadores e na necessidade de ir construindo um mercado popular articulado entre o campo e a cidade. [...]
>
> O cooperativismo que nos propomos a construir deve ter o desenvolvimento do associado e a cooperação entre os associados e entre as cooperativas em primeiro lugar. (Cerioli & Martins, 1997; p.10 – negritos meus)

Esta proposta de um 'cooperativismo alternativo' poderia estar em qualquer livro atual como uma definição de Economia Solidária, já que foca na organização dos **empreendimentos** e também do **mercado**, sempre em termos de cooperação (entre associados e entre cooperativas). Ao pôr a luz sobre o "desenvolvimento do associado", explicita a finalidade deste cooperativismo, que deve "buscar melhorar as condições de vida dos associados" (p.57). A crítica implícita no texto de Cerioli e Martins é ao 'cooperativismo de negócios', modelo dominante entre as cooperativas agrícolas filiadas à OCB[5] que, juntas, constituem uma parcela significativa do agronegócio brasileiro (Gimenes & Gimenes, 2006, p.36). Também designado como 'tradicional', esse cooperativismo é acusado –por parte dos movimentos sociais rurais– de excludente, mantendo em seus quadros societários apenas

diário é de 50 mil litros. Possui dois tanques de resfriamento com capacidade total 30 mil litros. Como a produção diária atual dos assentamentos do pontal é de cerca de 80.000 litros, esta estrutura seria suficiente para beneficiar mais da metade desta produção, o que colocaria a cooperativa entre os maiores fornecedores de leite da região. Entretanto, parte da estrutura da cooperativa (laticínio, silo de grãos e despolpadeira de frutas) está inacabada, sem utilização e correndo risco de depreciação." (Esteves & Svartman; 2006).

[5] OCB – Organização das Cooperativas do Brasil

aqueles associados que dão retorno econômico às cooperativas. Consideram que nelas, o associado "vale se der retorno econômico, por isso, procura SELECIONAR os associados" (Cerioli & Martins, 1997, p.57).

Até então eu não havia sonhado com a construção de um 'país cooperativista', nos termos do Presidente Lula[6], em que não existisse a exploração de intermediários (trabalhistas, comerciais ou financeiros) nas relações econômicas. O conhecimento da organização e do funcionamento do MST no 'Pontal' –englobando os acampamentos, assentamentos e a cooperativa– mostrou-me a possibilidade de uma reorganização econômica, social e política em bases cooperativistas e inaugurou em mim esse sonho.

O estágio na ITCP

Embora o contato inicial com o cooperativismo no Pontal do Paranapanema tenha direcionado minha atenção para este tema, considero que três anos mais tarde, em agosto de 1999, ocorreu o evento que foi o principal marco do meu engajamento com a Economia Solidária: o lançamento público da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da USP (ITCP-USP), no auditório da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli-USP). Ali pude ver e me impressionar com o fato de tantas pessoas enxergarem nas cooperativas a promessa e a possibilidade de uma forma justa e solidária de organização do trabalho, em que a participação política democrática no cotidiano de trabalho fosse o cimento para novas relações sociais e citadinas. A meu ver, foi a retomada simbólica desse sonho-projeto em relação ao trabalho –presente naquele momento de fundação da ITCP, nas falas dos professores Paul Israel Singer, Leny Sato[7] e outros– a responsável pela comoção em

[6] Discursando na solenidade comemorativa do 82º Dia Internacional do Cooperativismo (6 de julho de 2004), o Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, afirmou: "*nós haveremos de transformar o Brasil num país cooperativista. Eu acho que isso tem que ser um sonho perseguido por todos nós*" (SILVA, 2004).

[7] A Profa. Tit. Leny Sato preparou para esse evento o texto *"Djunta-mon": o processo de construção de organizações cooperativas*. Publicado na Revista *Psicologia USP* em 1999.

muitos dos presentes no seminário. Após esse evento não restava dúvidas: havia encontrado o local apropriado para realizar aquele sonho surgido no Pontal.

No momento deste lançamento já estávamos envolvidos com a ITCP-USP, na condição de Formadores em Cooperativismo, posto que no início daquele ano conformamos um grupo de alunos quintanistas da psicologia para o estágio do Centro de Psicologia Aplicada ao Trabalho (CPAT), no formato de *mini-pesquisa*, sob supervisão da professora Leny Sato. Participavam do grupo Daniela Fernandez, Alcione Silva, Cris Andrada e eu.

> [Nossa] inserção inicial na ITCP [...] deu-se através da participação nas reuniões do Conselho Deliberativo [...]. Desta primeira inserção a equipe passou a acompanhar as atividades formativas da incubadora [...]: um curso de formação em cooperativismo na comunidade São Remo, que visava a constituição de uma cooperativa voltada ao setor da alimentação e as atividades iniciais de incubação da CooperBrilha, cooperativa de serviços gerais: jardinagem, limpeza, construção civil, *buffet* etc. (Andrada *et al*, 2001)

Nós freqüentávamos mensalmente a reunião do Conselho Orientador da ITCP, o principal fórum deliberativo da ITCP. Semanalmente aconteciam os encontros com os grupos incubados ou em formação; a Reunião de Formação, que fazia a sistematização da metodologia de incubação, coordenado pela Profa. Dra. Sônia Maria Portela Kruppa; o Grupo de Formação para Novos Integrantes e também o Grupo de Estudos de Economia Solidária, coordenado pelo Professor Paul Singer[8]. Aliás, o termo "Economia Solidária" começava a ser usado mais corriqueiramente naqueles dias, já que nos textos e na ITCP falava-se muito ainda em "Cooperativismo Popular" e em "Cooperativismo Autêntico".

[8] O Professor Paul Israel Singer foi um dos organizadores da ITCP-USP. Idealizador da Economia Solidária, é seguramente seu militante mais entusiasta. Em 1998 lançou o livro *"Globalização e Desemprego: diagnóstico e alternativas"*, ganhador do Prêmio Jabuti em 1999, em que dedica um capítulo a pensar em "Uma solução não capitalista para o desemprego" e outro para propor uma "Economia Solidária: geração de renda e alternativa ao liberalismo". Também lançou, ainda em 1998, "Uma utopia militante: repensando o socialismo", no qual o redefine em termos de uma "Revolução Social Socialista", da qual participam todas as conquistas históricas da classe trabalhadora, destacando o sufrágio universal, o sindicalismo e o cooperativismo. Com esses dois livros Paul Singer lançou as bases para uma nova utopia social. Desde 2003 está à frente da Secretaria Nacional de Economia Solidária, constituída no governo de Luis Inácio Lula da Silva para promover ações e instituir políticas públicas de apoio à Economia Solidária brasileira.

> Nesta época, julho de 1999, a incubadora recebeu um convite para conhecer um grupo de mulheres artesãs moradoras de um bairro pobre e periférico da cidade de Itapevi [...]. Deste convite surgiu uma demanda efetiva para a constituição de um novo Gepem-coop [...] para a realização de um Curso de Formação em Cooperativismo. Este Gepem-Itapevi foi composto por nove formadores, três alunos das Ciências Sociais, um da Educação, uma da Geografia e a equipe de quatro pesquisadores-estagiários da Psicologia. O Gepem-Itapevi organizou seu trabalho com diversas atividades semanais: preparação de aula, uma tarde de curso em Itapevi e uma reunião pós - aula de impressões, além de um rodízio para trabalhos de assessoria ao grupo de artesãs. (Andrada *et al*, 2001)

Com a constituição do Grupo de Ensino, Pesquisa e Extensão Multidisciplinar (GEPEM) - Itapevi, passamos "à categoria de Formadores Bolsistas da ITCP, com dedicação de vinte horas semanais e diversas responsabilidades para com esta" (Andrada *et al*, 2001).

> Quando a ITCP/USP foi lançada publicamente, em agosto de 1999, foi proclamado por seus porta-vozes que é um projeto universitário completo por abranger atividades de ensino (cursos de formação e de formadores em cooperativismo), de pesquisa (diversos alunos de pós-graduação desenvolvem pesquisas sobre economia solidária) e de extensão. O objetivo dos Gepem, além de acompanhar a cooperativa em incubação, é desenvolver em conjunto ensino, pesquisa e extensão, sempre em estreito contato com cooperativas. (Singer, 2000, p.129)

Nosso GEPEM realizou a formação e o processo inicial de incubação da ItaCooperArte[9], situada no Jardim Santa Cecília de Itapevi (SP). Nosso apoio ao grupo de cooperadas deu-se por meio do Curso de Formação em Cooperativismo, de atividades de assessoria em contabilidade, controle de estoque e de atividades de apoio à participação em feiras e outros espaços de comercialização. Meses após o término do Curso de Cooperativismo aconteceu sua formatura, e a do grupo São Remo, organizadas pela ITCP-USP em abril de 2000. Naquela noite também ocorreu nossa formatura, pois meses antes fomos alunos do Curso de Formação de Formadores em Cooperativismo da ITCP-USP,

[9] ItaCooperArte – Cooperativa de Artesanato de Itapevi

organizado pela Professora Sônia Kruppa. Lembro das famílias presentes e da emoção em todos nós, das falas embargadas e da sensação de que era possível, por meio da autogestão cooperativa, construir uma Economia Solidária.

Apoiar o grupo de cooperadas da ItaCooperaArte para desenvolverem uma forma de trabalho autogerida em moldes cooperativistas, nos trouxe muito aprendizado e suscitou diversas questões que sistematizamos e apresentamos em aulas e congressos.

> O Curso de Formação em Cooperativismo teve duração de cinco meses [...]. Além das horas de campo na pesquisa, houve também reuniões semanais para a supervisão do estágio com a Profa. Dr.a Leny Sato e reuniões periódicas de consolidação da pesquisa, resultando em diversos subprodutos, como ensaios de artigos para a divulgação da pesquisa, apresentações em congressos internos do IP, aulas em diversas matérias do curso de psicologia deste instituto e também em outras instituições de ensino da psicologia.[10] (Andrada *et al*, 2001)

As atividades do GEPEM-ITAPEVI tiveram seguimento até meados de 2001. Minha participação nele, na condição de bolsista da Fundação de Apoio à USP (FUSP), foi até maio de 2000, quando fui aprovado em processo seletivo para trabalhar na Secretaria Nacional de Formação da CUT (SNF-CUT), onde continuei minha carreira como psicólogo social dedicado à promoção da Economia Solidária[11].

A ITCP-USP foi forte responsável por minha formação política. Lá aprendi a defender idéias e propostas em uma coletividade e a tê-las acatadas ou refutadas. Aprendi também a diferença entre apenas 'marcar posição' e, ao contrário, defender propostas exeqüíveis. A

[10] Esse trabalho foi apresentado pela primeira vez em 1999 na V SEMANA DE PSICOLOGIA (IPUSP) - *Psicologia e Cidadania: espaços de atuação e reflexão*, com o título: "Cooperativismo e Psicologia: resignificando o trabalho e a ação humana". Em 2001 foi apresentado no XI Encontro Nacional da ABRAPSO - *Psicologia Social e Transformação da Realidade Brasileira: desafios e perspectivas para a ABRAPSO 21 anos depois*, realizado em Florianópolis, intitulado "Autogestão e Psicologia: trabalhadoras como sujeitos da construção negociada e cotidiana de uma cooperativa de artesanato". No mesmo ano foi apresentado em aula do curso de extensão em *Economia Solidária e Desenvolvimento Local*, realizado no IPUSP em parceria entre a ADS, UNITRABALHO e Escola Sindical São Paulo (CUT).

[11] O trabalho na SNF-CUT consistia em planejar e coordenar as atividades de formação da Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS). Tais atividades ocorriam nas Escolas Sindicais da CUT e eram destinadas a formar sindicalistas nas temáticas do Desenvolvimento Sustentável e Solidário (DSS), que englobava: Economia Solidária, Desenvolvimento Local, Autogestão Cooperativa, Cooperativismo de Crédito etc.

experiência destes anos (1999 e 2000) foi um celeiro de dúvidas e certezas. As dúvidas levaram às pesquisas; e as certezas, à vontade de seguir lutando pela Economia Solidária e de também viver um trabalho autogestionário.

O sonho de organizar uma cooperativa em que pudéssemos exercer nossas atividades profissionais levaria ainda um ano de discussões e um Curso de Cooperativismo e se realizou na Verso Cooperativa de Psicologia, fundada em abril de 2001 com apoio da ITCP-USP. Na Verso, que funcionou como cooperativa de psicologia entre os anos de 2001 e 2006, em parceria com 27 outros psicólogos, vivemos *'na pele'* a experiência de nos tornarmos sócios-trabalhadores de uma empresa autogerida. A condição de cooperador da Verso me ajudou muito na formação de vínculo com outros cooperadores, tanto das cooperativas apoiadas pela ADS, quanto das cooperativas em que fiz minha pesquisas de mestrado e está de doutorado. Também vale dizer boa parte dos questionamentos desta pesquisa tiveram origem na Verso.

A identidade de cooperador como objeto

Durante os anos 1990 e os primeiros anos da década de 2000, o Brasil sentiu os efeitos da *globalização financeira* (Singer, 1998), da *desestruturação produtiva* (Mattoso, 1999), da *nova divisão internacional do trabalho* (Pochmann, 2001) e das *tecnologias de comunicação e informação* (Dowbor, 2002) no agravamento das *taxas de desemprego*, na *precarização do trabalho* e na *concentração da renda*. Foi nesse Brasil desempregado e desalentado que Paul Singer desempenhou um papel especial quando, em 1998, em seus livros "Globalização e desemprego: diagnósticos e alternativas" e "Uma utopia militante: Repensando o socialismo", deu novo ânimo ao socialismo ao valorizar a *revolução social* (a luta histórica e cotidiana dos trabalhadores pela ampliação de seus direitos políticos, sociais e econômicos), frente à *revolução política*, que durante parte dos séculos XIX e XX significou basicamente a tomada do Estado pelos trabalhadores organizados em sindicatos e partidos (Singer, 1998a, 1998b).

Singer, que viu ressurgir um Brasil *"para todos"* após duas décadas de militarismo, seguramente estava imbuído do mesmo espírito democrático e pluralista daqueles que lutaram pela *"Constituição Cidadã"* (1988), que formalmente garantiu os *direitos sociais* necessários à realização da cidadania do povo brasileiro:

> A Constituição é caracteristicamente o estatuto do homem. É sua marca de fábrica. O inimigo mortal do homem é a miséria. O estado de direito, consectário da igualdade, não pode conviver com estado de miséria. Mais

> miserável do que os miseráveis é a sociedade que não acaba com a miséria. [...] Democracia é a vontade da lei, que é plural e igual para todos, e não a do príncipe, que é unipessoal e desigual para os favorecimentos e os privilégios. [...] É axiomático que muitos têm maior probabilidade de acertar do que um só. O governo associativo e gregário é mais apto do que o solitário. Eis outro imperativo de governabilidade: a co-participação e a co-responsabilidade. [...] Tem significado de diagnóstico a Constituição ter alargado o exercício da democracia, em participativa além de representativa. É o clarim da soberania popular e direta [...] para ordenar o avanço no campo das necessidades sociais. (Guimarães, 1988)

Imbuído desse espírito democrático e autor de uma formulação socialista original, Singer possibilitou o ressurgimento da utopia associativista, centrada na *propriedade social* dos meios de produção (incluindo serviços, comercialização e crédito) e na *autogestão* – participativa e democrática– destes meios por seus trabalhadores. Essa utopia social foi então nomeada de Economia Solidária.

O desemprego dos anos 1990 do século XX foi caracterizado por uma redução sistemática e estrutural do emprego formal acompanhado pelo surgimento de "alternativas" precárias de trabalho, entre elas um *empreendedorismo individual* e excludente (Mattoso, 1999). Contudo, em um movimento dialético, houve também o surgimento e a presença mais significativa a cada dia, de um *empreendedorismo coletivo* e solidário, realizado por trabalhadores associados em cooperativas, associações, agroindústrias familiares, microempresas autogeridas entre outras (Singer, 2006). Luiz Marinho, na apresentação do *Atlas da Economia Solidária no Brasil*, afirma que:

> A Economia Solidária tem sido uma resposta importante dos trabalhadores e das comunidades pobres em relação às transformações ocorridas no mundo do trabalho. São milhares de organizações coletivas, organizadas sob forma de autogestão que realizam atividades de produção de bens e de serviços, crédito e finanças solidárias, trocas, comércio e consumo solidário. (MTE, 2005, p.7)

Esta enorme gama de experiências associativas –cujo aparecimento foi compreendido como uma resposta popular ao desemprego– foi reunida na Economia Solidária por terem em comum, segundo Singer, seu binômio fundamental:

> A *economia solidária* surge como modelo de produção e distribuição [e crédito] alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho. A economia solidária casa o **princípio da unidade entre posse e uso dos meios de produção** e distribuição (da produção simples de mercadorias) com o **princípio da socialização destes meios** (do capitalismo). (Singer, 2000, p.13 – negritos e interpolação meus)

A constituição, em poucos anos, de milhares de empreendimentos econômicos associativos (MTE, 2005) trouxe à tona, entretanto, diversas questões sobre a necessidade de construir um quadro institucional (leis, normas, procedimentos, programas, políticas etc.) coerente com o surgimento de um novo agente econômico –o trabalhador associado– assim como com a reconfiguração de uma antiga modalidade de empresa –a cooperativa de produção– em novo molde, no qual os trabalhadores são os próprios cooperadores. Daí que construir uma identidade relativa à condição de trabalhador associado, sócio-trabalhador ou cooperador, tornou-se um dos desafios mais relevantes –e também menos considerados– para a viabilidade das empresas dos trabalhadores dentro dos princípios da Economia Solidária.

Um exemplo importante deste processo foi o reconhecimento pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), de que um cooperador de cooperativa de trabalho (produção ou serviços) não é empregado, patrão, ou trabalhador autônomo individual, já que, respectivamente, não possui contrato de trabalho, *pró-labore*, ou trabalha "por conta própria". Desde junho de 2003 o INSS considera as especificidades das cooperativas de produção e dos trabalhadores cooperadores, entendendo que uma:

> Cooperativa de produção [...] é a sociedade que, por qualquer forma, detém os meios de produção e seus associados contribuem com serviços laborativos

> ou profissionais para a **produção em comum de bens e serviços** [e o] cooperador o **trabalhador associado** a cooperativa, que adere aos propósitos sociais e preenche as condições estabelecidas em estatuto de cooperativa. (INSS, 2003 – negritos meus)

Na prática, esse foi o reconhecimento de que o cooperador é um trabalhador **associado** e, portanto, **autônomo-coletivo** (Singer, 2004), *autônomo,* pois adere individualmente à cooperativa, assumindo parte dos riscos do empreendimento, e *coletivo,* pois produz em comum com outros trabalhadores através dos meios de produção que todos detêm juntos.

Essa nova compreensão mudou a forma como são feitas as contribuições dos cooperadores. Antes daquela data a contribuição dos cooperadores era realizada como trabalhador autônomo, ou seja, cada cooperador era individualmente responsável pelo pagamento do seu "carnê do INSS", o que representava um risco para cooperativa e cooperadores caso algum trabalhador deixasse de contribuir e depois precisasse solicitar um benefício. Contudo, de 2003 em diante a contribuição passou a ser coletiva, realizada pela cooperativa que recolhe de todos os cooperadores para o INSS. É fundamental que dizer e reconhecer que, portanto, esta mudança de tratamento representou uma confirmação institucional da peculiaridade deste novo agente social e econômico.

Entretanto, para os ex-empregados de indústrias envolvidas em grave crise econômica ou financeira –ou ainda aquelas em processo falimentar– que foram recuperadas por eles mesmos sob a forma de cooperativas de produção, o desafio da construção da identidade de cooperador ou de sócio-trabalhador detém outra face, mais pessoal que social, que é a de uma real **mudança identitária** que acompanhe a **mudança da condição laboral**, de ex-empregado para cooperador. Tudo isso com um agravante, o de manter-se trabalhando com as mesmas pessoas, no mesmo lugar, com as mesmas máquinas, com mesmos processos produtivos e, quase sempre, com a mesma forma organização do trabalho.

Influências na definição do objeto da pesquisa

Desde 1998 o CPAT organiza o evento anual "Para comemorar o Dia do Trabalho". Na edição 1999 tive a oportunidade de conhecer Luigi Verardo[12], por ocasião de sua participação na Mesa Redonda intitulada: "Mercado informal, empregabilidade e cooperativismo: as transformações das relações de trabalho no mundo contemporâneo[13]". Verardo dedicou sua fala, intitulada "Desemprego e autogestão", para narrar a experiência da ANTEAG, desde o drama do desemprego vivido pelos trabalhadores brasileiros no início dos anos noventa, o surgimento da ANTEAG em 1991, até as principais dificuldades da autogestão. Ele falou que:

> Quase todos os trabalhadores vieram de uma situação anterior, em que trabalhavam numa empresa com característica taylorista-fordista, **herdaram aquela cultura, visão fragmentária e parcializada do processo de produção** que tanto criticamos. Eles carregam normalmente aquilo que poderíamos chamar, nomear, em termos bíblicos, de "síndrome do Egito". Isto é, apesar de a fábrica ter chegado aonde chegou, deles terem ficado à beira do desemprego, mantêm, mesmo assim, **saudades da época em que tinham um chefe e um salário**. [...]
>
> Nesse sentido, quais são as dificuldades que os trabalhadores das empresas autogestionárias enfrentam? Eu trabalhei antes no movimento sindical e sempre achava que os trabalhadores, em seu **aspecto subjetivo**, teriam facilidade de assumir a gestão das empresas em que trabalhavam. Essa foi uma das minhas desilusões. É impressionante como **o taylorismo e o fordismo "fizeram e fazem a cabeça" dos trabalhadores.** Como é difícil esses trabalhadores assumirem, de fato, a gestão da empresa! [...] **Isso tudo determina uma dificuldade para o trabalhador abandonar os antigos papéis e atrapalha o processo inicial de implantação da autogestão**. (Verardo, 1999, p.71 – negritos meus)

[12] Representante da Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão (ANTEAG).
[13] A mesa redonda era composta também por Ricardo Antunes, Maria Cristina Cacciamali e Sigmar Malvezzi. As transcrições das falas podem ser lidas nos "Cadernos de Psicologia Social do Trabalho", edição de 1999.

Naquele mesmo ano conheci Nilson Tadashi Oda[14], técnico do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), que fora chamado a ministrar uma aula sobre cooperativismo na disciplina de psicologia do trabalho. À época Oda cursava o mestrado em Engenharia de Produção, no qual investigou os dilemas da participação no cotidiano de gestão e de trabalho nas quatro cooperativas que compõem a Uniforja[15]. Estas quatro cooperativas metalúrgicas provieram da massa falida da antiga Conforja, cujo parque industrial foi recuperado pelos trabalhadores em regime de autogestão. Em sua dissertação, Oda recolheu falas de cooperadores de três dessas cooperativas que enunciam a mesma questão:

> [...] manifesta-se também a necessidade de promover uma mudança qualitativa da participação dos sócios-trabalhadores, ou da **postura dos sócios-trabalhadores**, a exemplo do coordenador de qualidade da Cooperlafe: "***não conseguimos mudar a mentalidade dos trabalhadores,*** [pois] ***eles ainda são muito dependentes de um patrão***", ou do próprio presidente da Cooperfor: "*muitos sócios se acostumaram e* ***continuam trabalhando como ex-empregados***".
>
> Para o coordenador geral da Coopertratt, a '*mudança de filosofia'* – ou a **mudança da postura** e na forma dos sócios-trabalhadores **compreenderem seus duplos papéis – sócios e trabalhadores** -, só ocorrerá mediante a participação deles em cursos técnicos e em cursos sobre cooperativismo. (Oda, 2001, p.117 – negritos meus)

Ao concluir sua dissertação, ele enfatizou que:

> Para os sócios-trabalhadores nestas cooperativas, a mudança na relação de trabalho é uma situação real. Mas, **a propriedade coletiva, a autogestão do negócio,** o risco inerente ao empreendimento, a responsabilidade coletiva pelo trabalho, o poder de mando e a responsabilidade pela decisão, a integração de interesses em torno do sucesso econômico e das condições de trabalho **podem ser prejudicados** pela falta de capacidade de investimento,

[14] Oda trabalhava então na Sub-seção do DIEESE no Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e esteve envolvido com a organização e constituição da União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo (UNISOL).
[15] A Uniforja - Cooperativa Central de Produção Industrial de Trabalhadores em Metalurgia era composta à época por quatro cooperativas: Coopertratt, Cooperlafe, Cooperfor e Coopercon.

> pelo excesso de jornada de trabalho e **pela própria negligência da identidade como cooperador**. (Oda, 2001, p.139 – negritos meus)

Com essa afirmação, Oda evidenciou o caráter problemático da identidade de cooperador, tratando-a como objeto relevante, já que, a "negligência da identidade" poderia afetar a autogestão do negócio, a propriedade coletiva etc.

Na mesma época, Henrique Parra, em sua dissertação de mestrado em sociologia, logrou circunscrever muito bem este problema da "transformação psicológica", quando problematizou a passagem da situação de ex-empregados a cooperadores:

> Talvez um dos fatores mais complexos na constituição dos empreendimentos econômicos autogeridos seja a **transformação cultural e psicológica pela qual os trabalhadores devem passar quando assumem a gestão individual e coletiva do seu trabalho**. Como a maior parte das empresas de autogestão originou-se de fábricas que por diferentes razões estavam em crise, os trabalhadores que aceitaram o desafio de constituí-las eram na sua maioria empregados da antiga empresa. [...]
>
> Isso significa dizer que **esses trabalhadores já trazem consigo uma forma de se relacionar, de produzir, de agir e pensar sobre o trabalho** que se constituiu simultaneamente, e numa relação de co-determinação, ao processo de trabalho em que eles estavam imersos. Assim, as dimensões **subjetivas, culturais e simbólicas** que se formaram durante esse percurso entrarão em choque com a experiência de trabalho autogerido, que se orienta pela participação e pela autonomia. (Parra, 2002, p.140-141 – negritos meus)

O objeto e as hipóteses da pesquisa

A leitura destes autores, cotejada tanto com minha experiência pessoal (como cooperador), quanto profissional (como assessor na ADS), dirigiram meu olhar para a *identidade de cooperador*, cuja coerência com a condição societária dos cooperadores foi por eles enunciada como necessária para a viabilidade da autogestão das cooperativas industriais.

Foram eles que formularam o problema da **mudança da identidade de ex-empregado para a de sócio-trabalhador em cooperativas industriais**, e que posteriormente

se configurou como o objeto desta pesquisa de doutoramento. Entretanto, eles o fizeram apontando para uma aparente recusa, por parte de muitos trabalhadores, em assumirem uma identidade coerente com a situação societária de cooperador, assim como para as dificuldades que esta recusa acarretaria para suas cooperativas. Isto foi evidenciado ao afirmarem a necessidade mister de uma mudança de atitude (postura) destes trabalhadores, capaz de acompanhar a mudança já ocorrida em termos societários.

Os autores frisaram **a dimensão subjetiva da mudança**, expressa na necessidade de que os trabalhadores "mudem de mentalidade", passem por uma "transformação cultural e psicológica" e assim possam "abandonar os antigos papéis" e encampar a autogestão da empresa. Realizada a mudança, então ela refletiria noutras duas, uma em termos *comportamentais* –nas atitudes dos cooperadores– que assim assumiriam uma "postura" participativa frente aos desafios impostos pela autogestão, e outra em termos *cognitivos* –no autoconceito dos cooperadores– que assim se "compreenderiam" em sua nova condição.

Compatível com essa concepção subjetivadora da "mudança de mentalidade", eles afirmaram que ela deve acontecer por meio da formação dos trabalhadores, seja nas cooperativas constituídas, "mediante a participação deles em cursos técnicos e em cursos sobre cooperativismo", ou ainda durante o processo de constituição da cooperativa, por meio de um período de "estado de lona":

> **Eliminar essas determinações anteriores das cabeças dos trabalhadores, que dizem respeito à dimensão subjetiva**, faz lembrar um pouco aquela expressão que os militantes dos trabalhadores sem-terra utilizam quando dizem que se tem que passar por um "**estado de lona**". Isto quer dizer que **a escola é antes de tudo a lona do acampamento dos sem-terra**. [...]
>
> Isso pressupõe um **processo educativo** que objetiva, antes de tudo, "desfazer a cabeça" dos trabalhadores, mais do que "fazer a cabeça", porque elas já "estão feitas" e **é preciso mudar alguns valores**, o que é consideravelmente difícil. E como isso acontece? De duas formas: há uma fase inicial, de minuciosa **discussão do regimento interno nos moldes da autogestão** e do

> estatuto. Depois desse passo inicial, discute-se sobre o **significado da criação de uma cooperativa [...] com uma seqüência de oito cartilhas** que servem de apoio para o acompanhamento do pessoal da fábrica. [...] **Isso assume a forma de um curso, que é feito em cada uma das fábricas**. (Verardo, 1999, p.71-72 – negritos meus)

Além disso, a formulação subjetiva que eles fizeram do problema da mudança da identidade está focada na noção de uma herança *taylorista-fordista* sobre a 'mentalidade', a 'subjetividade', a 'cultura', o 'simbólico', os 'valores' e as 'posturas' dos trabalhadores:

Luigi Verardo atribuiu a "dificuldade para o trabalhador abandonar os antigos papéis" ao fato de que eles "herdaram aquela cultura, visão fragmentária e parcializada do processo de produção", do *taylorismo-fordismo*, que "fizeram e fazem a cabeça dos trabalhadores", de forma que eles têm "saudades da época em que tinham um chefe e um salário".

Nilson Oda viu nas dificuldades dos trabalhadores em assumir uma postura de participação efetiva a necessidade imperativa de "compreenderem seus duplos papéis – [de] sócios e trabalhadores". Em parceria com seus entrevistados, ele atribuiu a dificuldade de "mudar a mentalidade" ao fato de que "eles ainda são muito dependentes de um patrão" e, portanto, "continuam trabalhando como ex-empregados".

Henrique Parra frisou a importância da "transformação cultural e psicológica" de ex-empregado a cooperador, pela qual os trabalhadores "devem passar". Ele afirmou que os ex-empregados, "já trazem consigo uma forma de se relacionar, de produzir, de agir e pensar sobre o trabalho", forjada pelo "processo de trabalho em que eles estavam imersos", motivo pelo qual "as dimensões subjetivas, culturais e simbólicas" "entrarão em choque com a experiência de trabalho autogerido".

Com base no exposto até o momento, evidencia-se uma primeira hipótese acerca do problema da mudança da identidade de ex-empregado para a de sócio-trabalhador em cooperativas industriais que considera apenas os aspectos subjetivos da mudança, e pode ser assim enunciada: *a mudança da identidade de ex-empregado para a de cooperador ocorre*

por meio da ***apropriação simbólica*** *desta nova identidade pelos trabalhadores, que pode ser* ***facilitada por processos educativos*** *formais (cursos de cooperativismo) e informais (o "estado de lona" – período de constituição da cooperativa) e* ***dificultada pela herança cultural*** *do taylorismo-fordismo na subjetividade dos trabalhadores*.

Embora essa hipótese seja pertinente, sua validade depende de algo fundamental: que a organização do trabalho e da produção nas cooperativas industriais não seja mais *taylorista-fordista*, de modo que a **apropriação simbólica** da nova identidade não esteja impedida nem falseada ideologicamente por um cotidiano atual de trabalho nos moldes *tayloristas-fordistas*.

Para compreender a impossibilidade da convivência entre o modelo *taylorista-fordista* e uma pretensa *identidade de cooperador*, bem como deduzir o tamanho da contradição que há entre tal modelo de organização do trabalho e da produção e a autogestão, basta evidenciar que esse modelo se caracteriza pela forma como equaciona a **subordinação** ao **assalariamento** dos trabalhadores.

O primeiro passo, portanto, é distinguir o *taylorismo* do *fordismo* que, embora complementares, são diferentes. Quanto à **subordinação**, ambos logram a proeza de deslocar, ideologicamente, o exercício do *poder* da *autoridade* (dono, gerente ou 'presidente') para o *processo técnico*, o que ficou conhecido como 'determinismo tecnológico' (Trist, 1978). Contudo, são diferentes formas de subordinação ao processo técnico:

No vértice *taylorista,* a **subordinação** dos trabalhadores tornou-se relativa à **prescrição do trabalho,** realizada pela definição prévia e analítica de um '*modo ótimo*' e de um '*tempo padrão*' para a execução de cada operação componente de uma tarefa simples, de tal forma que a gerência domine tecnicamente o processo de trabalho de modo a não depender do conhecimento técnico dos trabalhadores, podendo assim contratar trabalhadores desqualificados, selecionados em função de suas características pessoais, tais como: força muscular, resistência à fadiga, atenção concentrada, destreza motora etc. (Taylor, 1911/1980)

Esta reificação, coisificação ou objetivação do processo de trabalho, ironicamente designada por Taylor de 'racionalização', ficou conhecida por promover a 'expropriação do saber dos trabalhadores' (Braverman, 1977; Trist, 1978; Fleury, 1983).

Já no vértice *fordista,* a **subordinação** dos trabalhadores tornou-se relativa ao aparato técnico da **linha de produção** (produção linear)**,** possibilitada pela disposição linear dos trabalhadores, das máquinas e das peças na ordem das operações (evitando deslocamentos e movimentos 'inúteis' dos trabalhadores), assim como pelo uso de algum aparato (correia, esteira ou planos inclinados) que vincule os postos de trabalho de modo a criar um *continuum* que dite a cadência e a intensidade da produção, "economizando as faculdades mentais dos trabalhadores" e reduzindo o trabalhador a apenas um componente a serviço da máquina (Ford, 1913/1967). Tal 'redução', contudo, foi mais uma intenção e um argumento ideológico que uma realização, visto que ainda assim o trabalho continuou dependente dos trabalhadores (Braverman, 1977; Fleury, 1983).

Quanto ao **assalariamento,** o modelo *taylorista-fordista* apenas seguiu a fórmula existente desde a primeira revolução industrial, caracterizada pela aquisição da mercadoria abstrata "horas de trabalho", durante as quais o trabalhador fica **subordinado** à empresa, devendo realizar o trabalho como prescrito e organizado pelo contratante. Tal fórmula tornou a produtividade uma responsabilidade da gerência, exercida nas empresas modernas pelo Departamento de Organização & Métodos (O&M) ou, nas contemporâneas, pelo Planejamento e Controle da Produção (PCP), de forma que não dependesse apenas do empenho ou vontade dos trabalhadores (Marx, 1867/2001; Braverman, 1977; Trist, 1978).

Embora seja fácil perceber as contradições entre o modelo *taylorista-fordista* e a autogestão, principalmente no que se refere à **subordinação**, não é fácil para os trabalhadores das cooperativas industriais se verem livres deste modelo, como Oda reportou claramente:

> Em relação ao processo de gestão da produção e do trabalho nas quatro cooperativas analisadas, constatamos que o escopo da participação sócio-

> técnica ainda não ocorre de maneira irrestrita. Neste contexto, **a gestão do processo de produção e de trabalho ainda segue os padrões taylorista/fordista "herdados" da ex-Conforja**. **A divisão entre o planejamento e programação e a operação, a estrutura hierarquizada** de líderes e coordenadores, a manutenção de igual estrutura de cargos, funções/atividades e remunerações, **são evidências presentes no cotidiano das cooperativas**. (Oda, 2001, p.132 – negritos meus)

Metaforicamente, Verardo, ao atentar para a arquitetura das plantas industriais, também demonstra a continuidade da 'servidão':

> As empresas foram montadas dentro da **lógica do gerenciamento anterior**, com um **espaço não apropriado para a autogestão** e não se pode criar um novo *layout* com facilidade. Não podemos fazer uma reforma arquitetônica, então a influência do espaço está presente. **O "trono", se podemos chamar assim, está presente.** (Verardo, 1999, p.71 – negritos meus)

Finalmente, Parra, ao comparar a UNIWIDIA e a Coop-Arte, apresenta o que considera determinante da participação dos cooperadores e da assimetria nas relações:

> Na **UNIWIDIA**, **onde o processo de trabalho sofreu profundas alterações**, os diretores são pessoas que trabalhavam na produção; há uma significativa participação dos demais cooperadores; as diferenças de remuneração não são muito grandes; e as pessoas se relacionam sem fortes assimetrias. A **Coop-Arte**, por sua vez, apesar de ter introduzido várias modificações na gestão, criando maiores condições de participação de todos os trabalhadores, **teve seu processo produtivo praticamente inalterado**. Aqui, encontra-se a manifestação de relações mais hierárquicas, maiores diferenças nas retiradas e uma maior assimetria nas relações pessoais se comparada à UNIWIDIA. (Parra, 2002, p.156 – negritos meus)

Ora, se os três estudos apontam para a existência de uma continuidade do modo *taylorista-fordista* no cotidiano atual das indústrias autogestionárias e também para o fato de que esta continuidade dificulta o redesenho da estrutura de cargos, funções e salários, então, por que insistir na hipótese da 'herança cultural' do *taylorismo-fordismo* na 'mentalidade' dos trabalhadores quando estes continuam sujeitados ao mesmo modelo de organização do trabalho e da produção?

Muito mais forte que uma 'herança cultural' de um passado *taylorista-fordista* –que dificultaria a apropriação simbólica de uma identidade coerente com a condição societária de sócio-trabalhador– é um cotidiano atual organizado em moldes *tayloristas-fordistas* a impossibilitar as tentativas de apropriação simbólica da identidade de cooperador. Isto posto, torna-se imprescindível colocar **cooperativa e cooperador numa perspectiva presente de co-determinação** e considerar tanto os aspectos subjetivos quanto os objetivos no processo de mudança da identidade:

> [...] de modo a iluminar, a partir de uma leitura psicossocial, **o processo cotidiano de construção social "da cooperativa" e "do cooperador".** Também almeja identificar relações entre estas duas construções sociais mutuamente implicadas, pois somente existe cooperativa se existir cooperador e vice-versa.
>
> Os sujeitos desta construção social são as pessoas que estão reunidas em uma situação social cotidiana na qual coletivamente produzem, comercializam e administram uma empresa no mercado. Destas relações resultará uma descrição do processo através do qual estas pessoas, em seu cotidiano de trabalho, **constroem simultaneamente a autogestão da cooperativa e a identidade de cooperador**. (Esteves, 2004, p. 157 – negritos meus)

Com esta formulação, que não separa o 'subjetivo' do 'objetivo' –pois considera a realidade como uma construção objetiva-subjetiva (simbólica) realizada socialmente por meio do intercâmbio comunicativo (BERGER & LUCKMANN, 1966/2007)– evidencia-se uma <u>segunda hipótese</u> acerca do problema da mudança da identidade de ex-empregado para a de sócio-trabalhador em cooperativas industriais, que pode ser assim enunciada: *a mudança da identidade de ex-empregado para a de cooperador ocorre por meio da* ***construção*** *desta nova identidade pelos trabalhadores em seu cotidiano laboral e comunicativo e sua apropriação simbólica pode ser facilitada pela* ***construção da autogestão na produção*** *e dificultada pela* ***manutenção do modelo taylorista-fordista****.*

Colocada a questão deste outro modo, as dificuldades para a mudança identitária de ex-empregado a cooperador nas cooperativas industriais quiçá possam ser atribuídas, ao menos em alguns casos, à **permanência** do modelo *taylorista-fordista* mesmo depois da tomada do controle, da implantação da 'gestão democrática' e da recuperação da fábrica pelos trabalhadores. Isto pode provocar à permanência da maioria deles no mesmo **restrito posto na produção**, nas mesmas **simplificadas e reduzidas atividades de trabalho** e na mesma **subalterna posição na hierarquia**. Então, nestes casos, cabe-nos questionar: se a divisão técnica do trabalho não mudou e se a divisão social do poder na produção também não, por que a identidade dos trabalhadores haveria de mudar? E se a fábrica continua organizada em moldes *tayloristas-fordistas*, então por que situar o problema da identidade na 'mentalidade' dos trabalhadores, responsabilizando-os?

Com a formulação desta segunda hipótese, a não-participação dos cooperadores com uma 'postura de cooperador', coerente com sua condição de sócio-trabalhador, ocorreria não em função da 'herança da cultura do assalariamento e da subordinação', mas sim em função da não construção de um modo de produzir coerente com a autogestão ou, melhor dizendo, da não implantação da **autogestão na produção**, através da construção de espaços e estratégias democráticas para a tomada de decisões sobre a organização do trabalho e sobre a divisão do poder na produção e na administração, de modo a criar uma situação sócio-laboral coerente com a apropriação simbólica da identidade de sócio trabalhador.

Note-se a inversão nos termos, enquanto na primeira hipótese (idealista) a identidade deveria ser coerente com a condição societária, na segunda (realista) é a situação que deve ser coerente com a identidade. A inversão ocorre pois, nesta formulação, a objetividade e subjetividade estão co-determinadas, de modo que o interesse e o empenho dedicados à construção da autogestão na produção necessariamente deve corresponder aos esforços

dedicados à construção da identidade de sócio trabalhador, **e vice-versa**, de tal ventura que a responsabilidade pelo sucesso desta empreita recaia sempre sobre ambos os lados da equação.

Contudo, há um complicador adicional: as contradições derivadas do fato dos trabalhadores precisarem fazer a transição da identidade de ex-empregado para a de cooperador enquanto transitam também do modelo *taylorista-fordista* para uma efetiva **autogestão na produção**, que vai além da 'gestão democrática' ou da 'participação' que se resume à adoção, na fábrica, de um "esquema puramente parlamentar", afinal,

> [...] **não é isso a democracia na esfera da produção**. Se a organização *taylorista* do processo de trabalho é a forma contemporânea de dominação, graças à absoluta separação entre decisão e execução, é porque **a esfera da decisão (que é também a do controle) encontra-se restrita à área dos técnicos e dos gerentes**, cujo saber e poder determinam sua participação na apropriação do excedente. Assim sendo, o primeiro e indispensável passo de uma democracia na produção consiste em desfazer a separação entre o manual e o intelectual no processo de trabalho. (Chauí, 2003, p. 262, negritos meus)

Tal processo não é simples. Como apresentarei adiante, ele é cheio de percalços e contradições. Enfim, como *subordinação* é o pólo contraditório da *autonomia*, assim como *dominação* o é da *liberdade*, é preciso localizar "o problema da liberdade ali onde não se esgota, mas onde efetivamente pode começar: na **autogestão no plano da produção**" (Chaui, 1989/2003, p.208 – negritos meus).

Psicologia Social e Identidade

1 - Introdução à Psicologia Social de George Herbert Mead

O objeto e a hipótese colocados, da mudança da identidade de ex-empregado para a de cooperador por meio da construção desta nova identidade pelos cooperadores em seu cotidiano laboral e comunicativo, simultaneamente à construção da autogestão na produção em sua cooperativa industrial, exige que o tratamento desse sujeito pessoal-social ocorra tanto em seu contexto social quanto em sua perspectiva existencial. No caso dos trabalhadores da cooperativa em questão, exigiu examinar como viveram coletivamente a transição da empresa capitalista para cooperativa, como integraram esse acontecimento em suas histórias de vida, e também, como interpretam sua condição atual à luz da conversação cotidiana na cooperativa e de sua perspectiva pessoal de futuro.

Disto derivou a busca por uma concepção de identidade efetivamente psicossocial, capaz de explicar a mudança ou a permanência da identidade em meio às complexas interações entre indivíduo e sociedade. Uma concepção que seja, em um só tempo, capaz de explicar não apenas as mudanças de identidade em função de mudanças no contexto social, mas também de fornecer bases explicativas para a permanência da identidade durante a mudança do contexto e, tão difícil quanto, para a mudança na identidade quando há permanência do contexto. É da busca de uma concepção de identidade com estes quesitos, pois, que trata este capítulo.

Cabe já aqui uma ressalva. Como há um uso corrente do termo 'identidade', para evitar confusões é oportuno dizer que ainda está em voga, nas 'psicologias' focadas no indivíduo, uma formulação psicodinâmica da identidade, que desempenharia no 'aparelho psíquico' a função da *mesmidade*, ou da permanência e coerência biográfica, necessária e complementar à 'personalidade'. Erik Erikson (1968), representante dessa visão psicologista, afirma que a identidade "inclui um sentido subjetivo de existência contínua e uma memória coerente" (p. 61 – tradução minha). Tal concepção enfatiza a estabilidade de uma identidade

estruturada que, 'embaixo da pele' ou 'dentro da mente', até sofre eventualmente conflitos, porém não deixa de permanecer a mesma. É a identidade conferindo coerência e unidade à personalidade. Nestas perspectivas, entende-se por identidade a capacidade do sujeito, durante as mudanças ocorridas nos vários períodos de sua vida (infância, adolescência, adultidade e velhice), permanecer o mesmo e, com a ajuda da memória, formar um todo estável e coerente (Aberastury & Knobel, 1981). Mostrarei posteriormente que há um lugar válido para tal formulação, mas que elas não tratam propriamente da identidade (*social Self*), mas sim da 'pessoalidade' (*personal Self*), ou seja, da auto-representação biográfica do sujeito.

A revisão da literatura sobre identidade seguiu inicialmente o caminho apresentado pelo Professor Geraldo José de Paiva em sua disciplina e artigo sobre as questões contemporâneas da identidade psicossocial, posteriormente, seguiu também o percurso do livro-índice de Claude Dubar (2005) e, em ambos os casos, sempre detendo-me naquelas abordagens em que a identidade é tratada enquanto fenômeno psicossocial.

O principal aporte veio da sociologia, onde as teorizações sobre identidade advêm, em grande medida, do trabalho do filósofo George Mead (1934/1973), um dos fundadores da Psicologia Social (Farr, 2004) e a quem mais me dediquei neste trabalho. Entretanto, a influência da Psicologia Social de Mead na sociologia foi dupla, uma por meio do *interacionismo simbólico* de Herbert Blumer (1969) –que influenciou gerações de pesquisadores da 'Escola de Chicago'– e outra da *sociologia do conhecimento* de Peter Berger e Thomas Luckmann (1966/2007). Além sociologia e da psicologia há influências diversas da Psicologia Social de Mead, tais como na *teoria da ação comunicativa* de Jürgen Habermas e na *teoria geral dos signos* –ou semiótica– de Ferdinand de Saussure.

Inicio este capítulo com a discussão entre o *interacionismo simbólico* e a *sociologia do conhecimento*, onde apresento a matriz epistemológica das premissas antropológicas de Mead. Na segunda parte, localizo o dualismo indivíduo-sociedade entre os dualismos cartesianos

para apresentar a solução de Mead. O capítulo segue pela descrição das principais influências sobre o pensamento de Mead, em especial de Wilhelm Wundt e de Charles Darwin para sua Psicologia Social e de Hegel para sua dialética pragmático-idealista. Finalizo o capítulo discutindo algumas críticas feitas a Mead por nossos contemporâneos.

Identidade: do *interacionismo simbólico* à *sociologia do conhecimento*

A mais conhecida influência da psicologia social de Mead na sociologia é a obra de Herbert Blumer que, anos após a morte de Mead, cunhou o termo "interacionismo simbólico", reunindo muitas influências de Mead às suas próprias idéias (Farr, 1998). Como Blumer reconhece na primeira página de seu livro, *"Symbolic interactionism: perspective and method"* (1969), o interacionismo simbólico é obra sua:

> Confio principalmente no pensamento de George Herbert Mead, que, acima de todos os outros, lançou as bases da abordagem interacionista simbólica, mas fui obrigado a desenvolver minha própria versão, tratando explicitamente de muitas questões cruciais que estavam apenas implícitas no pensamento de Mead e de outros, e abordando temas críticos que eles não consideraram. Assim, para um maior alcance, devo assumir a total responsabilidade pelas opiniões e análises aqui apresentadas. (Blumer, 1969, p.1, tradução minha)

Seguramente há muito de Mead no interacionismo simbólico de Blumer, já que, como afirmou Paiva, a visão de Mead é interacionista, pois "designa o processo pelo qual se constituem os *me's* (mim, *moi*) da pessoa na interação com os outros e com o outro generalizado, a saber, não primariamente por meio de objetos concretos, mas por meio dos símbolos deles, isto é, as palavras e os jogos" (Paiva, 2007, p.78). Ainda conforme Paiva, é principalmente em função das noções de *papel* e de *posição* –centrais na análise que Mead (1934/1973) fez das 'brincadeiras simbólicas' (*play*) e dos 'jogos com regras' (*game*), respectivamente– que o interacionismo simbólico, pelo menos quanto ao estudo da identidade, mantém-se importante na atualidade com a *teoria do papel*, de Theodore Sarbin, e com a *teoria da identidade*, de Sheldon Stryker.

A segunda influência da psicologia social de Mead na sociologia é devida, sobretudo, à obra capital de Peter Berger & Thomas Luckmann (1966/2007), *"A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento"*. Embora logo de início eles reconheçam a importância de Mead e também do interacionismo simbólico, as mais de doze citações diretas de seu nome (Souza, 2006) e muitas mais de seus principais termos e conceitos tornam seu livro um verdadeiro tributo a Mead:

> Nossos pressupostos sócio-psicológicos, especialmente importantes para a análise da interiorização da realidade social, são grandemente influenciados por George Herbert Mead e alguns desenvolvimentos de sua obra realizados pela chamada escola simbólico-interacionista da sociologia americana. (Berger & Luckmann, 1966/2007, p.32)

Quanto à identidade, Berger & Luckmann consideram que:

> A identidade é evidentemente um elemento chave da realidade subjetiva, e tal como toda realidade subjetiva, acha-se em relação dialética com a sociedade. **A identidade é formada por processos sociais**. Uma vez cristalizada, é mantida, modificada ou mesmo remodelada pelas relações sociais. Os processos sociais implicados na formação e conservação da identidade são determinados pela estrutura social. Inversamente, as identidades produzidas pela interação do organismo, da consciência individual e da estrutura social reagem sobre a estrutura social dada, mantendo-a, ou modificando-a, ou mesmo remodelando-a. **As sociedades têm histórias no curso das quais emergem particulares identidades. Estas histórias, porém, são feitas por homens com identidades específicas.** (Berger & Luckmann, 1966/2007, p.228, negritos meus)

Na mesma visão dialética entre indivíduo e sociedade, Berger & Berger afirmam que:

> A parte socializada da individualidade costuma ser designada como a *identidade*. **Qualquer sociedade pode ser vista como um repertório de identidades**: a do menino, da menina, do pai, da mãe, do policial, do professor, do ladrão, do arcebispo, do general, etc. [...] Mas, quer a identidade seja atribuída ao individuo, quer seja adquirida por ele, **ela sempre é assimilada através dum processo de interação com outros**. São outros que o identificam de certa maneira. **Só depois que uma identidade é confirmada**

> **pelos outros, é que pode tornar-se real para o indivíduo ao qual pertence. Em outras palavras, a identidade resulta do intercurso da identificação com a auto-identificação.** Isto aplica-se até mesmo às identidades deliberadamente constituídas pelo próprio indivíduo. [...] É impossível ao indivíduo ser alguém ou alguma coisa por muito tempo, exclusivamente por sua conta. Outros têm de nos dizer quem somos, outros têm de confirmar nossa identidade. (Berger & Berger, 1977, p.212, negritos meus)

Esta vertente, portanto, descreve a construção da identidade durante os processos de socialização, atribuindo às relações sociais e aos outros a responsabilidade pela construção da identidade de alguém, o que é coerente com a concepção de *individuação por socialização* de Mead, ou seja, de que são os outros, *significativos* ou *generalizados*, que nos tornam singulares. O resultado deste processo é a construção de um *Self* (ou si-mesmo) por meio da linguagem no decorrer do *ato comunicativo* –à vez intencional e simbólico– que vincula o sujeito ao seu meio e à sua história. Para Mead o *Self* é o escritor e a história de si mesmo, ele é constituído por um sujeito atuante ('eu') e, reflexivamente, pela história pessoal e social ('me') que esse sujeito escreveu e sofreu no curso de sua vida (Mead, 1934/1973). Berger & Berger (1977), ao falarem sobre "O encontro conosco mesmos: o eu e o me", explicam que:

> Da mesma forma que a sociedade constitui um mundo no qual a criança pode ser iniciada, ela também produz vários tipos de individualidade. **A criança é socializada não só para um mundo específico, mas também para determinada individualidade.** Mead exprimiu através dos conceitos do *eu* e do *me* os fatos que se desenrolam na consciência da criança no curso desse processo. Já mencionamos uma conseqüência interessante do processo de socialização**: a criança adquire a capacidade de falar a si mesma.** O *eu* e o *me* são precisamente os parceiros desse tipo de conversação. O *eu* representa a consciência espontânea ininterrupta da individualidade que todos temos. Já o *me* representa a parte da individualidade que foi configurada ou moldada pela sociedade. [...] Essas duas facetas da individualidade podem conversar uma com a outra. (Berger & Berger, 1977, p.211, negritos meus)

Por fim, cabe um esclarecimento sobre o porquê destas duas tradições sociológicas se distinguirem. A explicação está na negação ou aceitação da participação da biologia,

basicamente do *organismo,* nos processos de socialização. Como apresentarei a seguir, Mead partiu justamente de uma concepção 'natural' e orgânica da mente (em oposição a uma concepção divina ou sobrenatural), para desenvolver sua teoria de um *Self* (si mesmo ou pessoa) também 'natural', embora **semiótico** (estruturado na mesma base da linguagem: os signos), e que se desenvolve espontaneamente na mente durante as interações entre o organismo e a sociedade.

Segundo Robert Farr (1998), Blumer teria acatado bem diversas formulações meadianas, mas negado a importância do organismo nelas. Para Farr, ao contrário de Blumer, Mead foi um "darwinista convicto" e, por isso, Mead:

> [...] preferiu a versão psicológica à versão sociológica da psicologia social. Isto porque para Mead, assim como McDougall, a base da vida em sociedade são os instintos. **É este biologismo de Mead que é convenientemente omitido na tradição interacionista simbólica da psicologia social.** Shibutani (1970), na breve introdução ao conjunto de artigos que publicou em homenagem a Herbert Blumer, diz o seguinte sobre a perspectiva característica de Blumer: "Os seres humanos não são nem criaturas instintivas nem vítimas indefesas dos estímulos externos; são organismos dinâmicos que orientam e constroem sua linha de ação procurando sempre adequar-se às demandas, na forma como o interpretam, de um mundo em constante mudança" (Shibutani, 1970, p.vi). **Para Mead, os seres humanos são criaturas instintivas**. São, pelo menos em princípio, vítimas das respostas (ou não-respostas) dos outros às suas ações. É verdade, entretanto, que não são vítimas indefesas. Eles certamente aprendem –essencialmente– a comportar-se intencionalmente. Isto, pois, torna-se automático, a menos que a situação seja mal interpretada por eles. Swanson (1961), o sociólogo, teve que advertir outros (provavelmente seus colegas sociólogos) que, **na comparação entre Mead e Freud, era necessário assimilar o "eu" de Mead ao "id" e não ao "ego" de Freud. Blumer estava inclinado a fazer esta última equação.** (Farr, 1998, p.157-158, negritos meus)

Por outro lado, a sociologia do conhecimento de Berger & Luckmann (1966/2007) não apenas aceitou esta influência da biologia, como a desenvolveu, estabelecendo uma relação

dialética entre **organismo** e **sociedade** que, por seu lado, medeia as relações entre **organismo** e **ambiente**. Em uma perspectiva meadiana, eles partem da afirmação de que os seres humanos não possuem propriamente um ambiente específico, ou seja, "um ambiente firmemente estruturado por sua própria organização instintiva" (p.69), para afirmar que:

> [...] a relação do homem com seu ambiente caracteriza-se pela abertura para o mundo. O homem não somente conseguiu estabelecer-se na maior parte da superfície da Terra, mas sua relação com o ambiente circunstante é em toda parte muito imperfeitamente estruturada por sua própria constituição biológica. [...] **A peculiaridade da constituição biológica do homem repousa antes em sua componente instintiva.**
>
> A organização instintiva do homem pode ser descrita como subdesenvolvida, comparada com a de outros mamíferos superiores. **O homem, está claro, tem impulsos, mas estes são consideravelmente desprovidos de especialização e direção.** [...] **Esta peculiaridade do organismo humano funda-se em seu desenvolvimento ontogenético**. Com efeito, se examinarmos a questão em termos de desenvolvimento orgânico é possível dizer que o período fetal no ser humano estende-se por todo o primeiro ano após o nascimento. [...]
>
> O organismo humano, por conseguinte, está ainda desenvolvendo-se biologicamente quando já se acha em relação com seu ambiente. Em outras palavras, **o processo de tornar-se homem efetua-se na correlação com o ambiente.** [...] Isto é, **o ser humano em desenvolvimento não somente se correlaciona com um ambiente natural particular, mas também com uma ordem cultural e social específica, que é mediatizada para ele pelos outros significativos que o têm a seu cargo.** (Berger & Luckmann, 1966/2007, p.70-71, negritos meus)

Noutra parte do texto, eles complementam e fecham o raciocínio:

> **É possível falar de uma dialética entre a natureza e a sociedade**. Esta dialética é dada na condição humana e manifesta-se renovada em cada indivíduo humano. [...] **Internamente, é uma dialética entre o substrato biológico do indivíduo e sua identidade socialmente produzida.**
>
> **No aspecto externo é ainda possível dizer que o organismo estabelece limites para aquilo que é socialmente possível**. [...] Os fatores biológicos

> limitam a gama das possibilidades sociais abertas a qualquer indivíduo, mas o mundo social, que preexiste a cada indivíduo, por sua vez impõe limites ao que é biologicamente possível para o organismo. **A dialética manifesta-se na limitação *mútua* do organismo e da sociedade**. (Berger & Luckmann, 1966/2007, p.237, negritos meus)

Na busca por uma concepção de identidade efetivamente psicossocial –capaz de explicar a mudança ou a permanência da identidade em meio às complexas interações entre indivíduo e sociedade– escolhi finalmente a abordagem da *sociologia do conhecimento* de Berger & Luckmann e, seguindo o caminho deles, decidi conhecer a obra de Mead e seu *comportamentalismo social*.

É importante que fiquem evidentes os motivos da escolha pela perspectiva de Berger e Luckmann sobre a obra de Mead, prescindindo da ótica de Blumer. De fato, os primeiros não cedem a respostas fáceis que atribuem causalidade a um pólo ou outro dos binômios indivíduo-sociedade e organismo-ambiente, mantendo assim a tensão dialética todo o tempo, Tampouco tomam o 'eu' de Mead pelo 'ego' de Freud –fazendo desaparecer da pessoa (*Self*) todo impulso vital (orgânico-volitivo).

Indivíduo-sociedade: o mais longevo dos dualismos

Na cultura ou ciência psicológica deste início de Século XXI ainda persistem alguns dualismos surgidos no paradigma cartesiano, principalmente aquele entre **mente e corpo** que, segundo Farr (1998, p.93), "é apenas uma dimensão da dicotomia mais fundamental entre **mente** e **matéria**."

> A matéria estende-se no espaço, ao passo que a mente, não. O problema que isso colocou para Descartes [...] foi: como pode a mente, que é imaterial, ser causalmente eficaz no mundo físico? Como os pensamentos podem dar origem às ações? (Farr, 1998, p.93)

Mead parece ter encontrado a chave para a solução destas dicotomias uma na outra, localizando o espírito (a mente) entre o corpo vivo e a matéria inanimada. Contudo, este

espírito ou alma de que fala Mead é uma **mente** que, embora imaterial, é um fenômeno **natural** que surge num corpo orgânico vivo (mortal) e desaparece (apaga) com a morte do corpo. Apesar de imaterial, a mente é gradualmente **estruturada** no corpo (não apenas no cérebro) como processo semiótico das relações entre o **corpo vivo** e a **matéria**, tanto a materialidade do próprio corpo como toda aquela que compõe o ambiente. Essa semiótica mental, entretanto, não é exatamente aquela dos sinais verbais (lingüística), pois opera em quaisquer seres animados, é mais precisamente uma semiologia dos sinais (signos) mentais que acompanham atos e gestos, incluindo os atos de fala.

Emergente nos animais[16], a mente medeia as relações entre as materialidades do corpo e do ambiente, coordenando as ações de um organismo vivo ambientalmente orientado. O espírito, para Mead, é portanto muito distinto das concepções de Descartes, que a entendia como fenômeno sobrenatural (divino), ou de Wilhelm Wundt que, como Sigmund Freud, a presumia como parte inerente ao corpo orgânico (Farr, 1998, p.93-100). Com a superação filosófica desse primeiro dualismo, Mead pôde resolver outro dualismo fundamental para a experiência humana, surgido no paradigma cartesiano e reforçado por Wundt: "o problema da mente e da consciência individual em relação ao mundo e à sociedade" (Dewey, 1931 *apud* Farr, 1998, p.79).

> Wundt opôs a consciência do indivíduo à cultura porque, diferentemente de Freud, não conseguiu ver como elas estão interrelacionadas. O filósofo pragmático americano G.H. Mead produziu uma síntese em resposta à antítese de Wundt. Ele resolveu a antítese, como Freud já tinha feito, ao produzir uma **teoria social do aparelho psíquico**. Para Mead, ainda mais que para Wundt, a linguagem era de importância central. (Farr, 1998, p.74 – negritos meus)

Para esse dualismo que opõe a consciência à cultura e o indivíduo à sociedade, "Mead, então, interpolou a noção de ***Self*** entre as de **mente** e **sociedade**" (Farr, 1998, p.74, negritos meus), assim "ele demonstrou a natureza dialética da relação entre indivíduo e sociedade. A

[16] Animais são seres animados, dotados de 'alma', cuja etimologia remonta à palavra latina '*animus*' (Aulete, 2008).

individuação é o resultado da socialização, e não sua antítese" (Farr, 1998, p.80) e ocorre por meio da interação dialógica, que tem a linguagem no pólo social e a fala no individual, e cuja natureza semiótica da palavra pode ser compreendida como uma forma de Psicologia Social:

> Saussure é definido por muitos como o fundador da lingüística moderna. Ele distinguiu entre "langue", em um nível coletivo e "parole", em um nível interpessoal. A última, mas não a primeira, era uma forma de psicologia social. Na verdade, Saussure encarava a semiótica como uma forma de psicologia social. [...] O que é interessante em de Saussure é que para ele a linguagem não existe no nível do indivíduo. Isso também se aplica a Wundt e Mead. (Farr, 1998, p.76)

Com tal reviravolta Mead fundou uma das primeiras e principais psicologias sociais, situada dentro da filosofia pragmática de Charles Peirce, William James, John Dewey e do próprio George Mead (Farr, 1998; Sass, 2004) e herdeira crítica do evolucionismo de Charles Darwin e da 'psicologia do povo' de Wilhelm Wundt. A seguir, recuperarei um pouco do contexto e da importância dessas influências para a Teoria Social da Pessoa (*Self*) de Mead.

Em Leipzig: cultura, linguagem e pensamento

Mead encontrou a chave para as soluções dos dualismos cartesianos (mente-matéria e indivíduo-sociedade) no início do Século XX, uma época ainda crente no iluminismo, quando as promessas da modernidade vigoravam e outros cientistas solucionavam outras dicotomias do mesmo paradigma. No fim de século XIX, a Alemanha vivia os últimos anos do reinado de Guilherme II e lá outros cientistas forneciam as bases para uma nova ciência, a psicologia. Entre eles, Wilhelm Wundt –médico, filósofo e psicólogo– que influenciou muito Mead. Em seu laboratório de psicologia em Leipzig, Wundt estudava o conteúdo social dos processos mentais superiores (atenção, percepção, pensamento, linguagem e memória), que ocorrem na áreas associativas do córtex cerebral, justamente onde emerge a consciência.

Esse ponto merece importante reflexão. A medicina da época de Wundt sabia que são os processos mentais do córtex cerebral que processam, associam e tornam conscientes as

informações sensorialmente recebidas e semioticamente transduzidas, parte delas de origem ambiental, que resultam na **percepção do ambiente** (tato, temperatura, visão, audição, olfação e gustação) e parte delas de origem corporal, que resultam na **percepção do próprio corpo** (propriocepção, dor etc.). Já era sabido também que o córtex também troca informações com processos cerebrais inconscientes que resultam na **percepção dos estados mentais** (fome, sede, saciedade, desejo sexual, sono, prazer, desprazer etc.).

Essa consciência emergente no córtex é que possibilita a ação voluntária e intencional do organismo –animal ou humano– que utiliza as informações advindas dessas três experiências (ambiental, corporal e mental) para orientar seus atos ambientais ou sociais. Ou seja, embora as sensações de fome ou sede não tenham origem ambiental, fazem parte da experiência ambiental do organismo, que busca no ambiente sua satisfação. Do mesmo modo, embora o desejo sexual não tenha inicialmente origem social, faz parte da experiência social do organismo, que busca em outros indivíduos sua satisfação. Isso é relevante, pois embora os processos mentais que geram as informações de fome, sede ou desejo sexual sejam inconscientes, o córtex recebe e processa essas informações, o que as torna conscientes, possibilitando que o organismo atue voluntariamente em busca de satisfação. Fique claro, entretanto, que o fato do ato ambiental ou social ser consciente e intencional, isso não significa que haja aí, necessariamente, autoconsciência (Mead, 1934/1973).

É daí que Mead relaciona tais informações com o 'eu' e não com um 'Id', como Freud, já que para isso seria necessário supor que os estados mentais permanecessem inconscientes. Portanto, Mead relacionou o 'eu' –animal ou humano– não com a **consciência de si mesmo** (autoconsciência), como Freud, mas com essa **consciência das vontades** que motivam a atuação ambiental e social do organismo. Dito de outra forma, para ele o 'eu' é a vontade consciente que busca satisfação no ambiente ou nos outros, embora seja, ao menos diretamente, inconsciente de si mesmo. Entretanto, como o córtex permite à mente controlar

sua atuação enquanto atua, acompanhando-a por meio de 'retornos' internos (proprioceptivos) e externos (sensoriais), percebendo nas partes internas e externas dos atos indícios dos resultados deles, então o organismo pode se perceber enquanto atua, controlando-se, o que fornece pistas do surgimento do 'me'.

O 'me' seria originalmente esse 'retorno', interior e exterior, a respeito da atuação do 'eu'. O 'me', ao informar o 'eu' sobre seus próprios atos, torna-o consciente deles, é assim que o 'eu' pode corrigi-los ou afirmá-los, entretanto, o 'eu' nunca se torna autoconsciente, nem em humanos. É apenas por meio desse retorno à consciência de informações sobre o ato, que o organismo se percebe enquanto atua e se torna consciente de si mesmo. Portanto, o 'me' possibilita a autoconsciência, mas não do 'eu', e sim do '*Self*' (si mesmo) (Mead, 1934/1973).

Voltando a Wundt que, segundo Farr (1998), se mantinha ainda dentro do paradigma cartesiano e da dicotomia mente-corpo, pois presumia a existência do espírito (mente) dentro do cérebro em termos de paralelismo fisiológico-psicológico (Mead, 1934/1973), e não como produto emergente da interação entre o organismo e seu ambiente. Ainda assim, ele considerava que o estudo dos processos mentais superiores era uma forma de Psicologia Social (à vez popular e cultural), visto que a forma de tais processos é lingüística (semiótica verbal) e que seus conteúdos são culturais. Não por outro motivo, Völkerpsychologie (Psicologia do Povo) é o nome de sua principal obra, que em seus 10 volumes (produzidos entre 1900 e 1920) considera a cultura –em suas manifestações na arte, religião, mitos e costumes– como produto da "totalidade da vida espiritual" da população.

O caráter lingüístico da cultura e da mente para Wundt, em que mente e cultura se influenciam reciprocamente de tal sorte que tornam culturais tanto a sociedade quanto o indivíduo, talvez tenha sido a mais importante influência de Wundt sobre Mead. Em termos atuais (e meadianos), podemos entender esse "ambiente espiritual", à vez produtor e produto da "vida espiritual" das pessoas, como a **totalidade das conversações simbolicamente**

mediadas de uma sociedade. Assim, sendo a conversação social precedente ao indivíduo, é nela que ocorre sua socialização, por meio da qual internaliza a conversação simbólica e se torna membro da sociedade, tomando então parte ativa nessa mesma conversação em que novos indivíduos serão socializados, sucedendo a ele.

Muitos foram os cientistas influenciados direta ou indiretamente por Wundt. Segundo Farr (1998), Émile Durkheim esteve em Leipzig em 1888-1889 para conhecer o Laboratório de Psicologia de Wundt e, impressionado com sua Psicologia Social, teria reforçado a dicotomia entre indivíduo e sociedade ao diferenciar as representações individuais das coletivas e, então, estabelecer objetos distintos para a constituição de duas ciências: a Psicologia e a Sociologia. Décadas mais tarde essa concepção de representação coletiva ganharia nova vida com a Teoria das Representações Sociais de Serge Moscovici, agora numa abordagem psicossocial.

Mead, assim como Saussure e muitos outros, esteve uma temporada no Laboratório de Psicologia de Wundt em Leipzig e, ademais, foi revisor de quatro volumes de sua *Völkerpsychologie* (Farr, 1998). Lá Mead teria iniciado seus estudos de doutoramento sobre a relação entre o olho (visão) e a mão (manipulação) no surgimento do objeto físico, cuja existência não depende apenas de sua materialidade, mas sobretudo de uma **atitude social** de uma pessoa perante ele que, assim, o separa da natureza (coisa-aí) e o torna um **objeto físico**. É porque a coisa se torna um objeto físico que ela pode ser também um **objeto cognitivo** representado na mente pelo pensamento imagético ou verbal. Assim é pessoalmente significável o objeto físico que é socialmente significativo. Talvez uma das maiores contribuições de Mead para a psicologia seja uma derivação dessa lógica, pela qual uma pessoa somente é uma pessoa de fato –a quem se pode imputar responsabilidade por seus atos– quando ela consegue manipular mentalmente a si mesma, ou seja, quando –

reflexivamente– ela é um objeto de seu próprio pensamento e, por conseqüência, um objeto físico e social (Habermas, 1990).

Segundo Farr (1998), já influenciado pelo evolucionismo de Darwin, Mead compreendeu o espírito (ou **mente**) como fenômeno natural –e semioticamente estruturado– presente nos animais, emergente na **interação significativa** entre o organismo e seu ambiente e aprimorada na **interação simbólica** entre organismos. O caráter semiótico da mente advém da inferência de significados aos objetos do ambiente em função dos atos do organismo em relação a elas, assim um animal se torna 'comida' e outro se torna 'perigo' e um local se torna 'abrigo' etc. Tal significação também ocorre quando um organismo consegue inferir o significado do comportamento de outro organismo, 'ataque' ou 'fuga', por exemplo. Numa etapa mais desenvolvida, ocorre também quando o organismo quer algo de um outro que já lhe é significativo, e comunica o que ele quer ao outro por meio de gestos simbólicos que o outro consegue entender, como 'sexo', 'brincadeira' ou 'luta'. Somente isso já seria suficiente para provocar uma revolução nas dicotomias cartesianas: o espírito (ou mente) não seria mais um fenômeno sobrenatural nem o "duplo" do corpo mas, originada da interação entre um animal vivo e seu ambiente, se tornaria o mediador natural dessa interação. Uma representação binomial seria: mente (organismo ↔ ambiente específico). Ou seja, **a mente emerge na relação e medeia a relação entre organismo e ambiente** (Mead, 1934/1973).

A "vida espiritual coletiva" de Wundt, entretanto, traria à cena a fala e a linguagem que, com Mead, passaria a ocupar a primazia como elemento integrador e organizador tanto da sociedade quanto do indivíduo, mediadora que é das interações simbólicas entre "indivíduo-indivíduo" (outro significativo), "indivíduo-sociedade" (outro generalizado) e "eu-me" (*Self*). Com Mead, a pessoa (*Self*) não seria tão individual, é certo que permaneceria singular e insubstituível, mas, produto e produtor que é das "interações simbolicamente mediadas", seria vista como um fenômeno *dialógico-histórico-vital* (Habermas, 1990) portado

por uma mente em um corpo em constante interação com um ambiente que, no caso humano, é fundamentalmente social. Para Mead, **a pessoa é um objeto do pensamento** e, na linha de Wundt, como todos os objetos do pensamento, é social. Para Mead (1934/1973), alguém só é significativo para si, por que é (e foi antes) significativo para outros.

Quiçá, a partir da perspectiva meadiana da linguagem, se possa dizer que não há objetividade ou subjetividade em si, mas apenas a intersubjetividade sócio-cultural da conversação cotidiana que constrói nossa realidade socialmente compartilhada.

Em Chicago: utilidade, verdade e realidade

O pragmatismo em filosofia é produto histórico da complexa e conflituosa sociedade estadunidense do fim do Século XIX e início do XX e apareceu, mais especificamente, no contexto social e político da criação e primeiros anos da Universidade de Chicago, como formulação de uma "visão de mundo" filosófica que sustentasse a validade da democracia estadunidense e a "nova ordem do mundo" que ela alicerçava (Sass 2004, p.49). A Chicago da época era uma cidade industrial cuja população era composta por migrantes advindos principalmente dos Estados do sul dos Estados Unidos e de imigrantes de várias regiões do mundo, em especial da Europa assolada pela fome e pela guerra. A cidade estava em construção, era urbanamente precária, socialmente dividida em guetos e, a olhos distantes, uma "salada cultural", uma Babel em povos, línguas, religiões, hábitos etc. De perto, a cidade era cenário da organização de máfias, de conflitos entre gangues e disputas pelo poder instituído, o que colocava enormes desafios àquela nascente democracia.

Nesse contexto, o pragmatismo surgiu como "método para assentar disputas que, de outro modo, se estenderiam interminavelmente" (James, 1967, p.44, *apud* Sass 2004, p.59) e debruça-se sobre a "**verdade do conhecimento da realidade pelo sujeito conhecedor"**, na qual "a dicotomia entre conhecedor e conhecido era importante em relação à epistemologia e a filosofia do conhecimento" (Farr, 1998, p.93, negrito meu). Estendendo a frase negritada e

ultra-sintética de Farr, tem-se que, enquanto filosofia do conhecimento, o pragmatismo debruça-se sobre a realidade, o conhecimento da realidade, a verdade do conhecimento do realidade e, inevitavelmente, o sujeito conhecedor da realidade. As perguntas-chave são: **o que é o real?** Ou, o que é a realidade? **O que valida o conhecimento da realidade para o sujeito conhecedor?** Ou, o que torna o conhecimento verdadeiro para o indivíduo? **O que faz do conhecimento uma verdade?** Ou, o que torna o conhecimento uma verdade geral?

Entretanto, como nos alerta Farr (1998) e Sass (2004), o pragmatismo contém duas concepções distintas e contraditórias sobre o que faz do conhecimento uma verdade. Farr argumenta que "Dewey e James podem ser melhor considerados como nominalistas, enquanto que Peirce e Mead são realistas. Os dois últimos são explicitamente mais sociais que os dois primeiros, em relação à sua teoria da verdade" (1998, p.94).

Na concepção nominalista de William James a verdade advém da confirmação do conhecimento da realidade pela experiência vívida do próprio sujeito cognoscente, que verifica a veracidade ou falsidade de um conhecimento pelas conseqüências da utilidade ou inutilidade desse conhecimento em sua vida. Os conhecimentos se tornam verdadeiros ou falsos para o sujeito conforme são postos à prova funcional, transformando-se em conhecimentos factuais, vividos como acontecimentos em que ele obtém sucesso ou fracasso decorrente de atitudes experienciais embasadas nesses conhecimentos.

Por esse processo de verificação contínua do conhecimento da realidade, o sujeito conhecedor cria uma imagem singular e dinâmica do que é a realidade, composta como um mosaico inconcluso das diversas realidades de sua vida, sem necessariamente formar um todo coerente, uma 'verdade absoluta'. Essa identidade entre veracidade e utilidade do conhecimento exige negar e substituir a verdade absoluta pelas verdades funcionais e a noção de realidade pela de realidades. Essa psico-lógica da verdade se dá por meio de um fluxo cognitivo mutante e sem-fim no qual "as verdades crescem a partir de verdades prévias ou

meias-verdades, instaurando um processo-verdade em que há influência recíproca entre os fatos que as sustentam" (Sass, 2004, p.64).

Apesar de William James ter sido à época o maior divulgador do pragmatismo, tornando-o quase sinônimo de nominalismo pragmático, é importante ressaltar que o primeiro pragmatismo não foi o dele, mas o realismo pragmático de Charles Peirce. Farr afirma que:

> Foi a incapacidade de James em avaliar a natureza inerentemente social da verdade que está presente na raiz de sua dificuldade em entender o pragmatismo de Peirce. Foi isso que levou Perry (1935), o biógrafo de James, a afirmar que "o movimento filosófico conhecido como pragmatismo é em grande parte, o resultado do entendimento errado de Peirce por parte de James." (Farr, 1994, p.96)

Odair Sass (2004), apoiado na linha de raciocínio histórico de Herbert Schneider (1950), reuniu trechos de textos de Peirce (1983) –incluindo uma carta datada de 1904 de Peirce destinada a James– nos quais fica evidente a insatisfação e descontentamento de Peirce com o rumo individualista e subjetivista que o pragmatismo tomou nas mãos de James que,

> vendo seu moleque 'pragmatismo' tão promovido, sente que é tempo de dizer adeus à sua criança [...] [e,] para o objetivo precioso de expressar a definição original [...] pede licença para anunciar o nascimento da palavra **pragmaticismo**, que é suficientemente horrível para estar a salvo de raptores. (Peirce, 1983 apud Sass, 2004, p.71)

Para o realismo pragmático de Peirce, a verdade do conhecimento da realidade, advinda do processo-verdade de James, é nada além que o fluxo mutante das opiniões parciais do indivíduo ao longo de sua vida. Assim, na concepção de Peirce, a opinião individual deve ser considerada como uma opinião parcial no processo de construção social de uma opinião final: **uma verdade amparada no pensamento de muitos**. Visto desse modo, o que faz James ao tomar a opinião individual como verdade, confirmada apenas pela experiência acidental do sujeito, sem vinculá-la ao pensamento produzido socialmente, é transformar a opinião em 'opinião falseada de verdade' que o sujeito conhecedor toma como verdade,

iludindo-se. Assim, pode-se pensar que a é ausência de hetero-referência que aliena o sujeito auto-referente, de tal sorte que não é a influência social que ilude o sujeito conhecedor, mas sim a falta de referência social para validar como verdade um conhecimento da realidade que se dá sob a forma de opinião individual.

Na concepção realista pragmática de Peirce, é o real, não a verdade, que merece consideração e ocupa a posição central e explicativa dos processos de conhecimento da realidade pelo sujeito conhecedor. Está claro que a realidade para Peirce não é a mesma que para James: para o **nominalista** a realidade é natural, está aí e é a causa da ação mental do sujeito conhecedor que, ao conhecê-la, dá nomes às coisas e verifica a verdade desse conhecimento em sua utilidade prática; já para o **realista** a realidade é construída culturalmente, não existe por si e é produto da ação mental individual e coletiva. Nessa perspectiva, a realidade do real independe de sua verdade, o objeto é real porque é real para o pensamento, não porque seja verdade. Sobre o tratamento da realidade do ponto de vista do pensamento, Mead afirma (em tradução de Odair Sass) que "Podemos acercar-nos da natureza numenal da realidade somente por meio da natureza numenal do pensamento; a roupagem da natureza é transitória, contingente e particular." (Mead, 1929 *apud* Sass, 2004, p.72). Usando os termos kantianos, Mead considera como real para o homem –daquilo que provém de sua experiência sensível (fenomenal) com a natureza– o que lhe é inteligível (numenal) e, portanto, sujeito ao tratamento pelo pensamento e pela cultura. Sass explica, "o entendimento do objeto tem validade objetiva e independe do caráter transitório, acidental ou idiossincrático que dele se possa ter; se todas as coisas brancas contêm a brancura e todas as coisas reais brancas possuem a brancura, a brancura é real" (Sass, 2004, p.69). Já a verdade, para o sujeito conhecedor da realidade, advém do compartilhamento social de uma mesma realidade. Nesse caso não há identidade entre utilidade e verdade, como queria James, mas entre utilidade e realidade, tal qual é apreendida enquanto objeto do pensamento. É Sass quem afirma que:

> O realismo pragmático de Peirce, que se pretende universal e que procura superar o nominalismo das coisas pelo realismo da realidade, implica admitir que a realidade é fenomênica, isto é, todo objeto real é passível de ser determinado pelo entendimento; portanto, o fenomenismo suposto "é o de Kant e não o de Hume". (Sass, 2004, p.68-69)

Isso significa dizer que, na vida cotidiana, é o real, não o verdadeiro, que opera no pensamento do sujeito conhecedor durante os processos de validação do conhecimento. Assim, a validade do conhecimento na vida do sujeito conhecedor se torna independente da verdade; é válido o conhecimento que gera efeitos práticos, que se constitui como um conhecimento útil na vida cotidiana –útil pois é real e real pois é útil– porque se realiza na vida cotidiana realizando a própria vida do sujeito conhecedor. Ou seja, a realidade do sujeito é o campo de sua influência e realizações. A realidade é, pois, *práxis*, é vida prática, cotidiana, tal como vivida pelo sujeito conhecedor. Como são os efeitos práticos gerados pelo conhecimento que o validam para o sujeito conhecedor, então ele conhece a realidade conforme apreende os efeitos de seu conhecimento da realidade, conformando sua própria realidade. São os efeitos práticos do conhecimento da realidade que determinam os sucessos ou fracassos de sua ação individual, ampliando, reduzindo ou mantendo o campo de influência do sujeito e, portanto, o 'tamanho experiencial' de sua realidade.

Por outro lado, a verdade, para sujeito conhecedor, é tão somente um conhecimento abstrato que não necessita advir diretamente de qualquer prova útil e não precisa possuir qualquer conseqüência prática, depende apenas do sujeito conhecedor concluir ou admitir como verdadeira a opinião socialmente compartilhada como verdade. Quando o sujeito conhecedor afirma, conformado com a realidade de sua vida, que 'a vida é assim mesmo', não significa que ele comprovou a verdade da vida em sua experiência prática, significa apenas que ele admitiu para si que 'a vida é assim mesmo', provavelmente, por ver muitos vivendo uma vida semelhante à dele. Não é possível ao sujeito conhecedor validar seu conhecimento da existência de Deus ou da imortalidade da alma pela utilidade desse conhecimento em sua

vida prática, ele apenas pode admitir esse conhecimento como uma verdade que ele compartilha com muitos. Assim a verdade se torna no realismo pragmático uma parcela da realidade, mais um objeto real para o pensamento, um conhecimento verdadeiro pois compartilhado como verdadeiro por um determinado grupo social ou por toda a humanidade, independentemente de quais forem os critérios filosóficos, científicos ou religiosos utilizados para classificá-lo como verdade. Qualquer pretensão de verdade destacada dessa realidade intersubjetiva e cultural da verdade, torna-se, para o realista pragmático, nas palavras de Peirce, "ficção metafísica".

Se James –embasado no empirismo radical de Hume– não entendeu a **realidade social da verdade** para Peirce –que pensava inspirado no fenomenismo de Kant, foi Mead –devedor ao idealismo de Hegel, quem a desenvolveu em sua "Teoria Pragmática da Verdade", onde lançou as bases de um método que une pragmatismo (em sua vertente realista) e idealismo. Ao tentar localizar Mead e Peirce "no contexto mais amplo da história da filosofia ocidental", Robert Farr estava "interessado no modo como eles, de maneiras diversas, porém juntos, trabalharam para refutar o dualismo cartesiano" (1994, p.95). E qual método poderia criar novas sínteses partindo de pólos contraditórios de uma dualidade? A resposta surgiu para Mead por meio de Royce, que fora seu professor de filosofia hegeliana antes dele prosseguir seus estudos na Alemanha (Farr, 1994, p.95; Sass, 2004, p.73). A dialética hegeliana

> admite que à filosofia compete elucidar o conhecimento como um processo, em decorrência do que admite a noção de evolução; o conhecimento tem por base a contradição instaurada entre dois pólos antagônicos –tese e antítese– que conduzem à síntese; a contradição é verificada entre universais e, antes do que a destruição do pensamento, é a condição para que ele seja elevado a um nível superior do entendimento e, portanto, à superação da fase histórica em que ele se encontra. (Sass, 2004, p.86)

Mead criou uma nova abordagem da dialética ao incorporar a ciência como pólo antagônico permanente da filosofia; fez isso promovendo os eventos particulares, as exceções,

os fatos, ao pólo opositor e contestador dos universais, das leis, das teorias, na produção do conflito necessário à construção de novos conhecimentos pelo método dialético. Ao retirar um pólo afirmativo universal da dialética universal-universal, idealista-idealista, e colocar no lugar um pólo contestador (negativo) particular, surge uma nova dialética particular-universal, negativo-afirmativo, pragmático-idealista. Segundo Sass, a dialética meadiana é a dialética do particular que, ao questionar o universal, obriga seu desenvolvimento, assim, é a dialética da exceção contra a lei, do concreto contra o abstrato, do fato contra a teoria etc: "o conflito de que o cientista, o homem de pesquisa, se incumbe de resolver é aquele entre a exceção e a lei – não entre uma lei e outra, entre um universal e outro, [...] é o conflito entre uma universal afirmativa e uma proposição particular negativa" (Mead, 1967 *apud* Sass, 2004, p.87).

Em sua dialética pragmático-idealista cabe ao filósofo, por meio do pensamento, propor problemas ao cientista, e ao cientista, por meio das descobertas empíricas, contestar e desafiar o pensamento. A dialética de Mead engaja a filosofia na criação de problemas para a ciência, posto que considera que a natureza não é por si problemática, carece que alguém a questione, e engaja a ciência na realização de descobertas que exijam o desenvolvimento da filosofia, posto que considera que o pensamento não evolui por si, carece da emergência de novos elementos para se desenvolver.

Quero com isso afirmar que, embora conste entre os quatro principais filósofos pragmáticos (James, Dewey, Peirce e Mead), Mead não deve ser entendido simplesmente assim, não só em função da ruptura entre o nominalismo pragmático de James e o realismo pragmático de Peirce, senão que em função dele (o único neo-hegeliano entre eles) ter proposto uma nova dialética, pragmático-idealista. Não por outro motivo Habermas entendeu "o pragmatismo americano como sendo a terceira resposta produtiva a Hegel, depois de Marx e Kierkegaard, por assim dizer como o ramo democrático-radical do neo-hegelianismo" (Habermas, 1987 *apud* Sass, 2004, p.59).

Críticas à 'teoria social' de Mead: confusões entre Mead, Darwin e Freud

Odair Sass (2004), apoiado em José Giannotti (1975), concentra sua crítica a Mead à indicação de que este teria naturalizado a condição social humana, que teria se desenvolvido dentro do processo de evolução natural da espécie, concepção essa tomada de Darwin. É fato, Mead toma o ser humano e sua sociedade numa perspectiva evolucionista, entendendo a comunicação por meio da palavra e da fala (linguagem verbal) como propriedades emergentes de nossa espécie, surgidas na interação entre os indivíduos a partir da forma anterior do 'ato social', o gesto e a conversação por gestos. Nessa perspectiva, muito antes de sermos propriamente humanos e antes de dominarmos o uso do símbolo significante –a palavra– já éramos sociais, embora muito diferentes de hoje. Se antes mesmo da palavra fomos sociais, filiais e familiares como muitos animais e todos os primatas e hominídeos, não fomos culturais nem políticos, pois cultura e política dependem da palavra, enquanto que a sociedade não depende (ainda que 'sociedade humana', em termos sócio-culturais, sim).

Entretanto, se outrora não detínhamos socialmente a palavra nem éramos culturais, também não éramos propriamente humanos nem nossa sociedade era humana. Em Mead, somente nos tornamos propriamente humanos com a palavra e com a cultura. Para Mead (1934/1973), a ênfase daquilo que nos diferencia dos demais animais somente está em nosso caráter social na medida em que nossa sociedade, humana, é também cultural. Berger & Luckmann, numa matriz epistemológica que conjuga Marx e Mead, entendem que:

> É um lugar comum etnológico dizer que as maneiras de tornar-se humano são tão numerosas quanto as culturas humanas. A humanização é variável em sentido sócio-cultural. [...] Há somente a natureza humana, no sentido de constantes antropológicas (por exemplo, abertura para o mundo e plasticidade da estrutura dos instintos) que delimitam e permitem as formações sócio-culturais do homem. [...] Embora seja possível dizer que o homem tem uma natureza, é mais significativo dizer que o homem constrói sua própria natureza, ou, mais simplesmente, que o homem produz a si mesmo. (Berger e Luckmann, 1966/2007, p.72)

Eles continuam:

> Há uma dicotomia fundamental entre a concepção de homem como um ser que produz a si mesmo e a concepção de "natureza humana". Isso constitui uma decisiva diferença antropológica entre Marx e qualquer perspectiva adequadamente sociológica, de um lado (especialmente a que é fundada na psicologia social de Mead), e, de outro lado, Freud e a maioria das perspectivas psicológicas não-freudianas. (Berger e Luckmann, 1966/2007, p.72, nota de rodapé)

Portanto, seria irresponsabilidade filosófica para Mead, do ponto de vista de sua dialética pragmático-idealista, simplesmente desconsiderar a Teoria da Evolução de Darwin ou negar conhecimentos empíricos advindos das ciências, quer seja da paleontologia, da zoologia ou, igualmente, da antropologia e da psicologia. No outro pólo de sua dialética, seria inaceitável tomar tais conhecimentos empíricos como verdade, sem antes passá-los pelos testes do pensamento proposicional negativo-afirmativo, em que o fato tem a função de derrubar o argumento. Foi assim que Mead validou a Teoria de Evolução de Darwin, reservando à noção de 'propriedade emergente' um importante papel em seu próprio pensamento (Farr, 1998), mas refutou a Teoria da Expressão das Emoções em Homens e Animais, de Darwin, que em concordância com os psicólogos de sua época, teria presumido a existência prévia, não social, de sentimentos e idéias (no caso humano) na consciência dos organismos, prontas para serem expressas.

> A psicologia de Darwin assumia que a emoção era um estado psicológico, um estado da consciência, e que esse estado não podia ser formulado em termos da atitude ou do comportamento do organismo. Assumia que a emoção está lá e que certos movimentos proporcionam indícios dela. Os indícios seriam recebidos e atuariam nos outros organismos modelados como ela mesma. Isso pressupunha um estado consciente apartado do organismo biológico. Era o estado consciente o que deveria ser expresso no gesto ou na atitude. Ele deveria ser expresso no comportamento e reconhecido de algum modo como existente na consciência do outro organismo por intermédio da expressão. Tal era a atitude psicológica geral que Darwin aceitava.

> Contrariamente a Darwin, entretanto, não encontramos evidência para a existência prévia da consciência como algo que provoque um comportamento por parte de um organismo que seja de tal qualidade que demande uma resposta adaptativa por parte de outro organismo, sem depender ela mesma de tal comportamento. **Nos vemos forçados a concluir que a consciência emerge desse comportamento; longe de ser uma precondição do ato social, o ato social é uma precondição da consciência**. O mecanismo do ato social pode ser rastreado sem introduzir nele a concepção de consciência como um elemento separável do próprio ato; daí que o ato social, em seus estágios ou formas mais elementares, seja possível sem, ou apartado de, qualquer forma de consciência. (Mead, 1934, tradução e negritos meus)

Mead, com os conhecimentos científicos de sua época e com sua dialética, ao colocar a sociedade numa perspectiva evolucionista para destacar o que há de humano nela, encontrando a cultura, não fez mais que Engels outrora fizera ao considerar a função do trabalho conjugado à mão e ao cérebro no desenvolvimento do macaco ao homem (Engels, 1896/1999), ou seja, colocar o próprio homem em perspectiva evolucionista para destacar o que há de humano no homem.

Voltemos à crítica de Odair Sass:

> Como veremos na seqüência deste estudo particularmente em relação à psicologia social, a análise do comportamento humano, para Mead, pressupõe o contexto social em que se manifesta. Mais do que isso, **o comportamento é socialmente determinado**.
>
> Qual é, então, a divergência que temos com o autor? O problema não é o de que Mead nega a "natureza" social do comportamento humano, mas sim o fato de que **o caráter social é naturalizado**.
>
> Em conseqüência da naturalização da sociedade é que Mead envereda pela perspectiva evolucionista da história e da sociedade, **abstraindo, então, as condições sociais concretas que determinam a formação do eu e do *Self* individuais**. (Sass, 2004, p.91, negritos meus)

Se, para Mead, é possível um ato social sem qualquer forma de consciência, é porque este é um ato social de um ser não falante em uma sociedade não cultural. Contudo, Mead

considera este ato social não humano a base para o desenvolvimento ulterior da linguagem verbal e, com ela, da consciência, do *Self* e da cultura, ou seja, daquilo que é propriamente humano. Assim, Mead não está naturalizando o ato social humano, ele está naturalizando o ato social em geral para distinguir nele o que é propriamente humano.

Entre humanos, a realidade do ato social é totalmente distinta, o ato social propriamente humano é o que se dá pela fala, provém de um ser que é consciente justamente em função do caráter reflexivo da fala, e é destinado a outros que, juntos, participam da cultura de sua comunidade e, entre todos, participam da cultura da sociedade. Não há em Mead qualquer atribuição de causalidade nas relações sociedade-indivíduo ou ambiente-organismo, há apenas a aceitação da primazia temporal da sociedade em relação ao indivíduo, equivalente a do ambiente em relação ao organismo.

A crítica que se deve fazer ao pensamento social de Mead, como explicam Berger & Luckmann, é à sua incompletude:

> O malogro em fazer a conexão entre a **psicologia social** de Mead e a **sociologia do conhecimento**, por parte dos **interacionistas simbólicos**, relaciona-se sem dúvida com a limitada "difusão" da sociologia do conhecimento nos Estados Unidos, mas seu fundamento teórico mais importante tem de ser encontrado no fato de **Mead e seus adeptos posteriores não terem criado um conceito adequado de estrutura social**. Precisamente por essa razão, pensamos, é tão importante a integração das abordagens de Mead e de Durkheim. (Berger & Luckmann, 1966/2007, p.32, nota de rodapé, negritos meus)

Penso que esta integração das abordagens refere-se, sobretudo, às noções de 'individuação por socialização' –de Mead– e de 'diferenciação social' –de Durkheim, a primeira estruturante do indivíduo e a segunda estruturante da sociedade. Fundamentalmente, a crítica é à ausência –no pensamento social de Mead– da importância do *trabalho*, ou melhor, da compreensão adequada de que a **'individuação por socialização' é a própria descrição do processo de 'diferenciação social'** da sociedade quando abordada pelo lado do

indivíduo. O reconhecimento de que a 'individuação por socialização' ocorre por meio da 'diferenciação social' –necessária para 'divisão social do trabalho'– colocaria o trabalho na posição central e teríamos então uma **teoria macro-social**.

Só me parece possível compreender a crítica de Sass a Mead –embora não possa atribuí-la a ele– estendendo-o na direção de Freud. De acordo com Farr (1998), Mead e Freud formularam teorias sociais do aparelho psíquico e, portanto, do *Self* (si mesmo ou pessoa). Entretanto, o que está por detrás destas duas formulações sociais são duas noções de sociedade completamente antagônicas. Freud, no Capítulo II de sua *Psicologia de Massas e Análise do Eu* (1921/1996) apresenta e dialoga com a descrição que Gustave Le Bon fez da mente grupal em seu livro *Psycologie des foules* (Psicologia de massas) de 1855. Freud, junto com Le Bon, viu na "mente coletiva" a massa irracional e interessou-se pela dissolução do 'ego' durante a adesão do indivíduo ao comportamento coletivo das massas, possibilitando a emergência de instintos primitivos e a conseqüente realização de atitudes irracionais, já que a "mente coletiva" não contaria com a barreira que a "mente individual" tem para deter o avanço e a manifestação de tais instintos inconscientes, ou seja, a própria consciência. Freud estava preocupado em entender como o indivíduo se defendia dessa influência social, função que atribuiu a um 'super ego' formado nas relações de triangulação da infância que, ainda que sociais, são parentais. Um 'super ego' bem constituído poderia suportar as pressões de diluição anômica do 'ego' quando do indivíduo em coletividade, evitando que as pulsões primitivas do 'Id' aflorem. Assim, Freud valoriza o indivíduo frente ao grupo.

Mead, em direção oposta, foi leitor e revisor de Wundt –que viu na coletividade a cultura, "a vida espiritual coletiva"– e estava interessado na emergência do *Self* como produto social, e também na formação da pessoa que, para ele, só se torna indivíduo ao ser cultivado pela cultura de uma determinada sociedade. O 'eu' para Mead é uma vontade orgânico-pessoal dirigida ao mundo e aos outros que, durante o processo de socialização, é controlada

culturalmente por um 'me' pessoal-social, por sua vez cultivado pela sociedade por meio da linguagem, o que termina perfazendo um todo tríplice, orgânico-pessoal-social, o *Self*.

Um 'ego' auto-consciente como em Freud, seria metafísica para Mead, posto que, nos termos de Habermas (1990), o 'eu' da auto-relação prática, o 'eu' atuante, sujeito da ação, não vê a si mesmo enquanto atua pois não tem a si mesmo como objeto do pensamento e, quando tem, não se vê em atuação, portanto não vê o próprio 'eu' (sujeito da ação), mas sua 'sombra social', a parte autobiográfica do 'me'. O eu, portanto, dependente do 'me' da auto-referência epistêmica que vê e aprende o 'eu' durante a atuação deste, embora retrospectivamente, integrando-se a ele no *Self*. O papel de censura, para Mead, é dos outros e, quando internalizada no 'me' pelo processo de negociação entre a pessoa e a sociedade, constitui o "outro generalizado", é regra ou lei que também varia de cultura para cultura. Em suma, Freud viu na sociedade um risco para o *Self*; Mead não admite um *Self* sem sociedade. Para Mead a individuação é resultado da socialização, para Freud a socialização é um risco e uma força opositora da individuação.

É fundamental perceber que qualquer tentativa teórica de construir um Mead sem Darwin recai no mesmo impasse epistemológico sobre o caráter biunívoco da interação entre indivíduo e sociedade. Epistemologicamente essa façanha somente é possível tomando o 'eu' de Mead pelo 'ego' de Freud –como Blumer estaria propenso– quando o mais correto seria tomá-lo pelo 'isso' de Freud (Farr, 1998). Ou seja, se colocarmos o 'ego' de Freud ocupando o lugar do 'eu' de Mead dentro do *Self*, sem incorporarmos o 'isso' de Freud de alguma maneira à nossa teoria social do aparelho psíquico, então a porção volitiva, impulsiva e orgânica do *Self* desapareceria e, junto com ela, toda e qualquer qualidade propriamente pessoal do *Self*, pois o 'me' auto-referente não tem sobre o que se referir, restando nele apenas sua parcela social representada pela parte mais social do 'me' (ou 'segundo me') conformado nas interações com o 'outro generalizado', ou seja, as identidades sociais do indivíduo. Neste

caso, o indivíduo seria reduzido a um espelho social monolítico, pois, como o *Self* seria apenas social, qualquer conteúdo social teria apreensão imediata, dependente tão somente de identificação e sem qualquer necessidade de mediação pessoal-social para a interiorização do conteúdo social. Ou seja, ao negar a influência orgânica e impulsiva que afeta o 'eu' e o caracteriza enquanto porção volitiva do *Self*, junto nega-se toda pessoalidade do indivíduo, que fica reduzido às suas identidades sociais.

É estranho e de difícil compreensão, mas ainda

> Há uma considerável ironia no fato de ultimamente os teóricos neomarxistas estarem procurando uma ligação com a psicologia freudiana (**fundamentalmente incompatível com as premissas antropológicas do marxismo**), esquecendo completamente da teoria de Mead sobre a dialética entre a sociedade e o indivíduo, que seria imensuravelmente mais compatível com sua própria abordagem. (Berger e Luckmann, 1966/2007, p.32, nota de rodapé, negritos meus)

A Psicologia Social de Mead pode ser compreendida, após uma correta apreensão de sua **Teoria Social da Pessoa** (*Self)*, como um longo processo de individuação por socialização em que há três forças em jogo: a primeira é a **contenção** do 'eu' orgânico-volitivo pelo 'me' pessoal-social; a segunda é **socialização do 'primeiro me'** (auto-reflexivo) durante as interações autobiográficas com 'outros significativos', constituindo a *pessoalidade*; a terceira é a **individuação do 'segundo me'** (hetero-reflexivo) pela internalização autonormativa das regras e instituições durante as interações com o 'outro generalizado', instituindo as *identidades*.

2 - A Teoria Social da Pessoa

A fundamentação teórica dessa tese serviu-se muito da principal, e póstuma, obra de Mead, *"Mind, Self and Society: from the Standpoint of a Social Behaviorist", de* 1934[17], cuja leitura é capaz, al menos para alguns, de provocar verdadeira revolução científico-filosófica e também auto-conceitual. Em companhia da obra de Mead, mudei minha visão sobre nós mesmos, passei a nos ver, como pessoas (*Self*) *vitais-sociais* cultivadas –'por meio da linguagem'– pela cultura da sociedade que nos precedeu. Sociedade esta mediatizada por 'outros significativos' e por 'outros generalizados'. E também como pessoas (*Self*) que – compostas por um 'eu' e um 'me'– são um 'mesmo' que integra, pela reflexão da linguagem, um 'eu' *vital-pessoal* a um 'me' *pessoal-social*.

Um 'eu' *vital-pessoal* que é a vontade dirigida ao mundo e aos outro, é o sujeito da ação, ou melhor, é o sujeito imediatamente irrefletido da ação, ainda que a ação seja refletida anteriormente e posteriormente ao próprio ato pelo espelho social do 'eu', o 'me' (Habermas, 1990). Um 'me' *pessoal-social* que é, a um só tempo, dois:

- uma história social de si mesmo, uma autobiografia narrada antes pelos 'outros significativos' e depois por si mesmo, definindo 'como me vejo' e 'quem sou' em meio a outros significativos, ou seja, uma **pessoalidade** com seu jeito de ser, agir, falar etc.;

- uma imagem social de si mesmo construída na interação com 'outros generalizados', definindo 'como penso ser visto' e 'como quero ser visto' pela sociedade, um conjunto de **identidades** com as quais o sujeito se identifica e pelas quais, queira ou não, o identificam.

Uma pessoa (*Self*) que, ao **brincar** (*play*), entende e interioriza a configuração de sua sociedade específica (especialmente sua *diferenciação social*, nos termos de Durkheim); que, ao **jogar** (*game*), internaliza as regras instituídas das interações entre os membros da sociedade sua mente e corpo (Mead, 1934/1973); e que, ao **trabalhar** (*work*), torna-se

[17] Obra sem tradução para o português. Em 1973 foi publicada em espanhol com o título: "*Espíritu, persona y sociedad: Desde el punto de vista del conductismo social"*.

responsável por si mesma, pois encontra lugar e função na sociedade, ou seja, uma posição na 'divisão social do trabalho' (Durkheim, 1893/1999; Berger & Luckmann, 1966/2007).

Nesse capítulo tentei fazer jus ao mestre, o que não foi fácil, mas teria sido impossível sem o caminho percorrido por muitos. Nele, inicialmente sigo as linhas de pensamento evolucionistas de Darwin e de Mead para tentar efetivamente entender suas contribuições, da origem das espécies até o aparecimento da **identidade como representação social de si mesmo**. Ao final, para melhor compreensão do processo de construção e apropriação simbólica de uma nova identidade, desenvolvo as noções de *identidade normativa* e de *performance* a partir das contribuições de Mead (1934/1973) e de Habermas (1990).

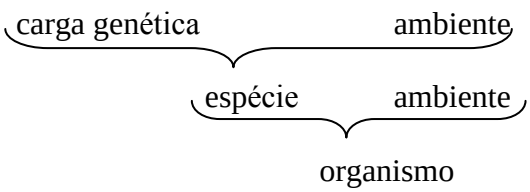
Na perspectiva evolucionista de Darwin: o *ato* e *sujeito*

Para iniciar é necessário fazer uma pequena e merecida digressão acerca de Charles Darwin que, como já vimos, foi uma das influências do pensamento de Mead. Darwin se interessou pelo mecanismo de surgimento e extinção das espécies, até então concebido não como fenômeno natural, mas divino. Enquanto da época tentavam encontrar na hereditariedade e nas mutações da carga genética as chaves da evolução, Darwin percebeu que era o ambiente que desempenhava um papel fundamental nesse processo. Com base em achados paleológicos ele descobriu que as espécies evoluíam umas das outras pela adaptação dos organismos às mudanças em seu ambiente ou a um novo ambiente (Darwin, 1859/2003).

Assim Darwin localizou o organismo vivo entre o ambiente e a espécie para, na interação entre este organismo –dotado das características fisiológicas e comportamentais de sua espécie– e o ambiente no qual vive, entender que cada espécie vive em um "ambiente específico" –criado na interação organismo-ambiente– e assim compreender os motivos e processos da origem e da extinção das espécies.

Uma representação binomial pode ajudar: espécie (carga genética ↔ ambiente); organismo (espécie ↔ ambiente específico). O organismo sobrevivente é produto das relações

da espécie com seu ambiente específico e cumpre aí papel integrador, pois o conjunto dos indivíduos da espécie é produtor de seu próprio ambiente específico (Darwin, 1859/2003). Aparecem, assim, as chaves para o entendimento da origem e desaparecimento das espécies, na dinâmica da relação viva e orgânica entre a carga genética e o ambiente. A seguir, uma representação gráfica:



A interação entre o organismo animal e o ambiente, mediada pela mente (ou espírito), não se dá imediatamente, necessita de mais um mediador: o ato. Para Mead, que desenvolveu a Filosofia do Ato de Dewey (Farr, 1998), não é o arco-reflexo ou o condicionamento, mas o **ato, a unidade de análise da psicologia animal e comparada**. Mead descreve o ato como um **comportamento interessado do organismo intencionalmente orientado ao ambiente**.

Ou seja, o organismo "atua" no ambiente em busca da satisfação de algum interesse (alimento, água, calor, alojamento etc.). Aliás, esse é o ponto no qual ele inicia a diferenciação entre seu "comportamentalismo social" e o que ele chamou de *watsonismo*. O ato, para Mead, é um processo ao mesmo tempo mental e corporal orientado ao ambiente que possui fases internas (mentais) e externas (corporais) encadeadas; e o comportamento do organismo somente é compreensível se consideramos também as fases internas do ato. Daí que retirar Darwin do pensamento de Mead é desnaturalizar sua compreensão da mente e, por outro lado, subtrair essa mente natural do comportamento, como fez Watson, seria o mesmo que "cortar-lhe a cabeça" (Mead, 1934/1973, p.50).

Para reagir a objetos ambientais, um organismo animal precisa percebê-los, o que depende não apenas de sensorialidade, mas também de memória. Como perceber é reconhecer um objeto, depende de alguma forma da presença interna do objeto, pois que a percepção

acontece na relação entre as informações sensoriais do objeto e alguma forma de memória relativa a esse tipo de estímulo, advinda da experiência prévia do organismo com tal estímulo. A percepção, portanto, depende de um processo de internalização e de manutenção do objeto internalizado, que fica retido provisória ou definitivamente na memória, ou seja, depende de aprendizagem. A forma mais elementar de aprendizagem é a associação (entre estímulos que aparecem juntos à experiência do organismo), e a associação mais duradoura é o condicionamento operante (associação que se mantém pelo sucesso e efetividade), ambos dependem, pois, de processos mentais (ao menos de percepção e memória). Sem isso, o organismo ficaria desorientado, "sem cabeça", sem saber o que fazer perante o estímulo.

Considerando que o organismo animal aprende a atuar nesse ambiente com maior efetividade por meio da experiência e da memória, então ele possui em si mesmo –em estado potencial– as partes internas e externas de muitos atos prontas para a utilização frente à variedade dos estímulos ambientais, o que compõe propriamente o "repertório comportamental" do organismo. Isto posto, considera-se o ato iniciando internamente justamente na percepção do objeto e orientando-se externamente na direção do objeto ou contrariamente a ele (estímulo aversivo), com várias fases internas e externas que controlam o ato no decorrer do acontecimento dele. O conjunto dos atos de um organismo animal em seu ambiente compõe a totalidade de sua experiência ambiental, cuja representação binomial seria: ato (mente ↔ ambiente específico).

Nesta perspectiva, todo o desenvolvimento filogenético até o ato se deu na relação de um organismo diretamente orientado ao ambiente. Assim, é possível dizer que cada **ato** concentra a relação, mediada pela mente, entre o ambiente da espécie e toda a carga genética da espécie (carregada pelo organismo que atua), e também que da eficácia de tais atos, no que concerne à adaptação ao ambiente, dependem os destinos do organismo individual e de sua

espécie. Essa descrição do papel do ato valida filosoficamente para Mead (1934/1973) a tese evolucionista de Darwin. Temos a seguinte demonstração binomial dessa dialética:

$$\underbrace{\text{organismo } \textit{animal} \quad \text{ambiente } \textit{específico}}$$

$$\underbrace{\text{mente} \quad \text{ambiente } \textit{específico}}_{\text{ato}}$$

Algo mais surge junto com o ato: o **sujeito**. Se há um ato há um sujeito atuante. Contudo, como esse sujeito ainda tem seus atos conformados por instintos e condicionamentos, não necessita ainda de um 'eu' consciente e volitivo para atuar e, menos ainda, de autoconsciência. Se esse ato dirigido ao ambiente fosse voluntário e consciente, (embora não autoconsciente) então haverá aí um 'eu' no sentido meadiano. Ou seja, junto com o ato surge um sujeito, porém ainda há outras mediações antes do surgimento do 'eu'. Uma representação possível seria: sujeito (ato ↔ ambiente específico). Binomialmente, temos portanto que:

$$\underbrace{\text{ato} \quad \text{ambiente } \textit{específico}}_{\text{sujeito}}$$

Na perspectiva evolucionista de Mead: *gesto significativo* e comunicação

Quando a ação ambientalmente orientada de um animal se torna um estímulo para a ação de outro (inclusive de outra espécie), este ato porta então um "significado" que é transmitido, embora não seja propriamente um 'ato social' nem um 'gesto simbólico', pois não está intencionalmente orientado a outro indivíduo da espécie, nem pretende, intencionalmente, comunicar-lhes algo. Quando um animal é atacado e percebe o ataque, foge. Perceber um ataque é fundamental à sobrevivência. O relevante, entretanto, é que para perceber que está sendo atacado ele precisa identificar em si o significado do ato do outro: "ataque". Sua percepção do objeto é acompanhada organicamente de uma mensagem química, algo como um "susto" pelo qual ele sente corporal e mentalmente que deve fugir. Em outros

termos, ele não sabe que deve fugir, mas sente que deve. Essa sensação cumpre um importante papel na durabilidade da associação entre o estímulo "ataque" e sua correspondente resposta comportamental, "fuga".

O salto no desenvolvimento da mente se dá, segundo Mead (1934/1973), quando um animal tem o ato de outro indivíduo de sua espécie dirigido ao ambiente como estímulo suficiente para seus próprios atos. Ou seja, quando ele entende, indicialmente, o significado dos atos dos outros indivíduos de sua espécie. É o que ocorre quando um animal percebe um ato de fuga de outro indivíduo e este estímulo é suficiente para que identifique em si mesmo o significado "fuga", ou seja, não precisa verificar o estímulo causador da fuga ("ataque") para então fugir. Isso é o mesmo que dizer que a fuga do outro provoca sua própria fuga, e mais, que a direção da fuga do outro informa a direção de sua fuga. Ainda que um tal ato individual não esteja socialmente orientado de forma intencional –pois não é proposital em relação ao outros (ele simplesmente foge)– há aí **comunicação** porque o significado do ato é inferido de seu comportamento pelos demais integrantes do grupo, que identificam em si mesmos o significado do ato do outro.

Isso é possível porque os animais da mesma espécie possuem um organismo semelhante, atuam intencionalmente em um mesmo "ambiente específico" e possuem repertórios comportamentais parecidos, se tornando aptos a perceber destacadamente certas "partes do ato" de outros organismos da espécie (dirigidos ao ambiente) e a identificar e si mesmos o significado delas. Ou seja, não é necessário esperar a completude do ato (que quem fugiu esteja a salvo) para que o outro possa identificar e compreender seu significado. Mead (1934/1973) chamou estas "partes do ato" que são completas apenas o suficiente para portar um significado, de **gestos significativos** –que se comportam como um "signo atitudinal"– pois que portam um significado indicial passível de ser inferido por outros membros da

espécie em sua experiência ambiental semelhante. Segundo o autor, **essa identificação em si do significado do gesto do outro é a origem da comunicação**.

Uma representação binomial possível seria: gesto significativo (ato ambiental ↔ outros) e significado *inferido* (gesto significativo ↔ outros). Ou seja, o gesto significativo emerge da percepção que os outros têm do ato ambiental de um semelhante e medeia essa relação entre semelhantes. Já o significado inferido é conteúdo e produto dessa comunicação por gestos, ele só existe quando de fato significou algo ou, dito de outra maneira, quando o significado do gesto significativo foi inferido por seus semelhantes na experiência deles. Representando graficamente os binômios, temos:

ato *ambiental* outros

gesto *significativo* outros

significado *inferido*

Note-se que a partir deste ponto **são os "outros", e não mais o ambiente, que têm papel fundamental no desenvolvimento filogenético e no sucesso adaptativo da espécie**, motivo também da impossibilidade de pensar socialmente, para Mead, a não ser em uma perspectiva evolucionista. No entanto, há que se reconhecer que essa é uma perspectiva evolucionista original (de Mead), e não mais a de Darwin. Portanto, é mais correto dizer que não é possível pensar socialmente em uma perspectiva adequadamente evolucionista, a não ser a partir da teoria meadiana, eis o motivo de tantas confusões na compreensão de seu **comportamentalismo social**.

De posse da capacidade de aprendizagem por associação, e de entendimento por inferência, do significado do comportamento de outros animais (inclusive de outras espécies), quando finalmente um animal consegue entender o significado da ação de outro de sua própria espécie, este é o modo pelo qual, na perspectiva do comportamentalismo social de Mead (1934/1973), se instala a possibilidade de **comunicação de significados no grupo**.

Note-se que este é o ponto no qual Mead assume o desenvolvimento do pensamento evolucionista e, ao contrário de Darwin, para Mead a "seleção natural" não age apenas sobre indivíduos, mas também sobre a coletividade, pois a comunicação de significados no grupo aumenta as chances de sobrevivência do grupo e, portanto, de cada indivíduo que o compõe.

Ao dar relevância ao papel desempenhado pelos outros na sobrevivência de cada indivíduo, George Mead faz uma leitura radicalmente social da evolução. Na perspectiva evolucionista deste autor, o surgimento, a manutenção e o desaparecimento das espécies não dependem apenas da eficácia da adaptação dos indivíduos ao ambiente, mas sobretudo da **adaptação coletiva** da espécie ao ambiente, mediada pelos atos sociais, que nessa perspectiva têm total relação com o sucesso da transmissão hereditária da carga genética individual.

Interação simbolicamente mediada: *gesto simbólico* e *ato social*

A experiência propriamente social dos animais é aquela pela qual eles se dirigem interessados uns nos outros. Quando um indivíduo busca obter em outro indivíduo da mesma espécie a satisfação de algum interesse ele tem em mente um outro que já lhe é significativo e atua perante ele de modo volitivo, intencional e interessado, ou seja, ele se inclina na direção de um outro de quem quer algo. A reação desse outro significativo aos interesses dele, no entanto, não é passiva nem previsível, como a do ambiente em geral é, esse outro reage (re-atua) colocando em jogo sua própria vontade e interesses, que podem ou não coincidir com os dele, o que coloca a *negociação* (de interesses e vontades) no centro da cena comunicativa.

Nessa "conversação por gestos" um tem em mente o outro; um tenta induzir as ações do outro por meio de um uso intencional de seus próprios gestos que, assim, se tornam simbólicos. Ou seja, de parte significativa do ato, aquela parte do ato suficientemente completa apenas para portar um significado (gesto significante), agora **o gesto se torna em si um ato** que, como em um "blefe", o animal não necessariamente tem intenção de completar.

O **gesto simbólico**, inclusive, pode ser caricatural, ou seja, pode exagerar na parcela significativa do ato quando comparado ao ato mesmo. O organismo usa o gesto simbólico intencionalmente como meio de comunicar ao outro seus interesses e, simultaneamente, reage aos interesses comunicados por meio dos gestos simbólicos do outro. Portanto, todo **ato social** é uma modalidade de ato comunicativo que se realiza por meio de uma conversação de gestos que, nessa situação, se tornam "gestos simbólicos", pois são intencionalmente interessados. Em outras palavras, não são gestos que comunicam acidentalmente, são gestos usados intencionalmente para comunicar. Temos portanto que, quando o gesto se torna um ato intencional, então também se torna um **gesto simbólico** e o ato um **ato social.** Tem-se, então, uma **interação simbolicamente mediada**: a **conversação por gestos simbólicos.**

Essa conversa é necessária porque, ainda que ele tenha experiência prévia com outros indivíduos relativa ao mesmo interesse, a forma como esse determinado individuo reagirá pode ser diferente e inusitada para ele, demandando uma transação. Essa negociação entre interesses de "eu" e de "outro" é o que diferencia o ato ambientalmente dirigido do ato socialmente dirigido, em que há sempre um outro significativo em mente e uma **interação simbolicamente mediada**, onde há interesses que são intencionalmente comunicados por meio de "gestos simbólicos".

Contudo, é preciso considerar que, ao agir simbolicamente, isto é, intencionalmente interessado em fazer 'que o outro entenda o que ele quer que o outro entenda', ele desenvolve um controle sobre as partes internas e externas de seus próprios "gestos simbólicos" e, por meio da percepção dos "gestos simbólicos" do outro dirigidos a ele, se torna apto a identificar em si mesmo o significado delas e, assim, aprende a compreender o significado que o outro tem a lhe comunicar. Ou seja, não precisa mais inferir o significado do ato do outro a partir de sua experiência, pois encontra o significado do gesto simbólico do outro diretamente na memória de seus próprios gestos simbólicos (Mead, 1934/1973).

Recorramos novamente aos binômios: ato *social* (mente ↔ outro significativo); gesto simbólico (ato social ↔ outro significativo); conversação por gestos simbólicos (gesto simbólico ↔ outro significativo). Como podemos ver, o "ato social" é um ato comunicativo não-verbal que emerge na atuação com "outros significativos" e que passa a mediar tais relações; o "gesto simbólico", por sua vez, é um gesto intencionalmente interessado em comunicar, um significante que porta intencionalmente um significado que 'um quer que o outro entenda', e a "conversação por gestos simbólicos" é dinâmica dessa interação simbólica entre indivíduos mutuamente interessados. Binomialmente:

mente — outro *significativo*

ato *social* — outro *significativo*

gesto *simbólico* — outro *significativo*

conversação por gestos simbólicos

***Conversação por gestos simbólicos*: o 'eu' e o pensamento imagético**

Há algo importantíssimo a considerar nesse passo do pensamento meadiano da evolução da comunicação. Há, na "conversação por gestos simbólicos", uma "dança de corpos" que querem ser compreendidos um pelo outro e na qual não há tempo para ensaios internos dos atos sociais. Ou seja, os atos socialmente orientados não são propriamente planejados (ainda que a intenção e o objeto social do interesse possam ser anteriores à conversação). A lógica dos atos sociais é a interação intencional e volitiva por meio de gestos simbólicos, onde os gestos simbólicos de um antecipam e modelam os gestos simbólicos do outro ali, na interação presente. Nesse imediatismo da conversação por gestos simbólicos o indivíduo pode se surpreender com suas próprias atitudes e, numa reação ao gesto do outro que gere o efeito desejado sobre o outro, percebendo que o efeito foi resultado de sua própria atuação, percebe-se momentaneamente em retrospectiva (Mead, 1934/1973).

Pode-se dizer, portanto, que nesses momentos ele tem uma "lembrança quase imediata" de sua própria atuação, uma percepção de sua atuação social pouco defasada temporalmente da própria atuação. Isso significa que ele tem lampejos de percepção da sua própria atuação durante a "conversação por gestos simbólicos", não apenas por se ver na perspectiva do outro, mas também por ver a si mesmo em retrospectiva. Em termos mais precisos seria dizer: "**eu me** vi quando atuei".

Ademais, o "ato social" torna possível ao organismo animal perceber-se como "objeto em mente" de um ato social de um semelhante e, compreendendo o significado dos "gestos simbólicos" do outro referente a si mesmo, identificar 'o que esse outro quer com ele'. Repentinamente, o animal se dá conta de que 'ele mesmo é um outro para a perspectiva do outro'. Em termos mais precisos seria possível dizer: "**eu me** vejo na tua visada". Essa é a forma primordial de **existência enquanto objeto para o próprio pensamento**, pois que dependente da presença do outro que o coloca nessa condição de objeto social.

Para Mead, esse é o início social da **representação objetal de si mesmo**, totalmente dependente do interesse, da percepção e da presença do "outro significativo". Dito de outra maneira, "é como se 'eu' aparecesse repentinamente para 'mim' quando na presença de um outro por mim interessado" e, "como sou um 'outro significativo' para ele, me torno então **significativo para mim"**. Pode-se dizer que "é o 'outro significativo' que me faz significativo para mim mesmo". (Mead, 1934/1973).

Entretanto, é importante frisar que, no pensamento meadiano, o fato de o animal ter uma manutenção objetal de si mesmo, tornando-se um sujeito auto-referente, constitui uma impossibilidade prática e lógica. Impossibilidade prática, já que o foco da atenção e da vontade do animal está sobre o outro, ou sobre o ambiente, e não sobre ele mesmo. Impossibilidade lógica pois, para que sua atenção e vontade recaíssem intencionalmente sobre

ele mesmo seria necessário um objeto mental de "auto-referência epistêmica", nos termos de, o que só é possível por meio da linguagem verbal (Habermas, 1990).

Ou seja, tudo isso não significa dizer que um animal se torne "um outro para si mesmo", autoconsciente, pois isso dependeria da linguagem verbal, necessária para a permanência desse objeto mental autobiográfico. Significa apenas dizer que os animais, em algumas ocasiões durante sua relação interessada com outros da mesma espécie, se percebem fugidiamente na condição de sujeito da ação, justamente como na "auto-relação prática", nos termos de Habermas (1990).

Devido à nossa própria condição animal, é importante tecer algumas considerações. Ver-se na visada do outro e ver-se atuando são duas formas de "auto-relação prática" que nós reconhecemos em nossa experiência humana com outros significativos. A primeira ocorre quando, no decorrer da interação, nos surpreendemos com uma ação ou fala que tivemos centésimos de segundo antes. Trata-se da sensação de existir perante si mesmo na interação com outro, de se surpreender consigo mesmo em retrospectiva. A segunda acontece quando somos olhados e inquiridos pelo outro de forma pouco habitual, o que desconcerta a prontidão de nossos atos sociais em resposta e exige atitudes nossas às quais não estamos habituados, que podem ser ou não eficazes na situação, devido à nossa falta de experiência. Aqui, trata-se da sensação de existir perante o outro, na perspectiva interessada do outro. Essas duas modalidades de significação de si mesmo, a primeira pelo acompanhamento dos próprios atos e a segunda refletida pelo outro, são o quê faltava para o sujeito tornar-se um 'eu', consciente dos próprios atos, ainda que não autoconsciente (Mead, 1934/1973; Habermas, 1990).

Em resumo, a "auto-relação prática", animal e humana –condição de sujeito da ação na primeira pessoa do singular, posteriormente representado pela linguagem verbal no pronome 'eu'– na ótica meadiana, surge na **interação simbolicamente mediada** realizada por meio dos "gestos simbólicos" durante a "conversação por gestos simbólicos" que os indivíduos

sustentam entre si. Representando: 'eu' (conversação por gestos simbólicos ↔ outro significativo), ou seja, a "auto-relação prática" emerge na conversação por gestos simbólicos com um "outro significativo". Mais uma vez, graficamente:

$$\underbrace{\text{conversação por gestos simbólicos} \quad \text{outro significativo}}_{\text{'eu' - } \textit{auto-relação prática}}$$

Há apenas mais um detalhe antes da etapa propriamente humana. Na ação socialmente orientada realizada por meio de "gestos simbólicos" durante uma "conversação por gestos", como vimos, um animal pode exagerar nas partes significativas do ato que contém e transmitem os significados dos "gestos simbólicos", ao modo de uma caricatura. Isso é possível pois tais gestos se tornaram, eles mesmos, atos sociais com função comunicativa que perderam a função original de atuar. Os "gestos simbólicos" se comportam, portanto, como "signos simbólicos" não verbais que representam atos sociais, ou seja, compartilham a mesma natureza semiótica da **palavra falada** ("signo simbólico") enquanto que os gestos significativos, aqueles cujo significado é inferido (não comunicado), compartilham a mesma natureza semiótica do **vocábulo** ("signo significativo").

George Mead (1934/1973) percebeu que existia na "conversação por gestos simbólicos" uma semiótica gestual, não-verbal, com algumas características da linguagem verbal humana. Ora, se os "gestos simbólicos" perante "outros significativos" são capazes de comunicar significados, então os mesmos "gestos simbólicos" perante "outros significativos internalizados" são capazes de simular mentalmente a "conversação por gestos", internalizando-a. Isso sintetiza uma compreensão do pensamento daqueles animais que possuem um córtex associativo como um "pensamento simbólico imagético" realizado semiologicamente por meio de "gestos simbólicos".

Binomialmente, podemos ter que: conversação por gestos simbólicos internalizada (gesto simbólico ↔ outro significativo internalizado). Posto de outro modo: a **conversação**

por gestos simbólicos internalizada, ou pensamento simbólico imagético, advém da atuação por meio do gesto simbólico perante um "**outro significativo internalizado**". Graficamente:

$$\underbrace{\text{gesto } \textit{simbólico} \qquad \text{outro } \textit{significativo internalizado}}_{\text{conversação por gestos simbólicos } \textit{internalizada}}$$

(pensamento simbólico imagético)

***Conversa simbólica verbal*: o 'me', o pensamento verbal e a pessoa**

Chegamos finalmente à etapa propriamente humana que, como dito antes, coloca a linguagem verbal no centro do processo de desenvolvimento filogenético da pessoa. Mead entendeu a linguagem verbal como "propriedade emergente" da espécie humana, no sentido darwinista do termo (Farr, 1998), capaz de representar mentalmente o simbolismo envolvido na "conversação por gestos simbólicos" para criar uma "conversa simbólica verbal", o diálogo, simultaneamente social (perante outros) e individual (perante si mesmo). Para Mead (1934/1973), assim como para Bakhtin (1929/2002), foram a "fala", a "palavra" e o "diálogo" que promoveram a revolução da linguagem, do pensamento humano e também da sociedade, uma vez que possibilitaram o surgimento da cultura e da política, reconfigurando a sociedade em termos propriamente humanos.

O "ato *social verbal*", ou fala, está sempre dirigido a um "outro significativo", um outro de quem se quer algo, numa relação intencional e interessada. O "ato *social verbal*", tal qual o "ato *social*", também surge de ter em mente um outro significativo. Entretanto, no caso da fala, esse 'outro', bem como o interesse nele investido, são representados mentalmente por meio de "gestos simbólicos verbais", as palavras faladas. Assim, não há emissores ou receptores, há sempre uma "conversa simbólica verbal" (diálogo), uma interação recíproca mediada pelas palavras faladas, "gestos simbólicos verbais" que também organizam a fala, enunciada ou pensada. Para entender a fala, portanto, é preciso compreender a palavra falada.

Para Mead (1934/1973), a palavra falada é o "gesto simbólico verbal", necessário à fala e ao pensamento verbal. Ela surgiu no entremeio dos **gestos simbólicos sonoros** utilizados pelos animais, mas ganhou nos humanos uma propriedade peculiar, a de **operar mentalmente no destinatário do mesmo modo como opera no emissor**, evocando no interlocutor significados muito semelhantes àqueles presentes na intenção do primeiro ao utilizá-las. Na palavra falada, depois do significado ter sido inferido do contexto da mesma forma que no "gesto significativo", ele fica permanentemente associado ao gesto sonoro (som), compondo uma palavra em estado latente, como um "signo significativo".

Quando a palavra é intencionalmente enunciada visando obter algo de "outro significativo", então ela se torna um "signo simbólico". Segundo Mead (1934/1973), temos uma tendência a imitar aqueles sons a nós dirigidos que reconhecemos como palavras e a associá-los aos significados que os acompanham, formando um repertório de palavras latentes –um vocabulário individual– que é conformado pelo vocabulário dos outros significativos com quem mantemos uma "interação simbolicamente mediada", no caso uma "conversa simbólica verbal" – um diálogo propriamente.

Ainda mais importante, é preciso considerar que a fala é o único "ato social" que, destinado a um "outro significativo", produz no próprio falante o mesmo efeito que pretende produzir no outro, o que a torna inevitavelmente reflexiva. Como para os sons que conduzem a palavra, a pele não é um problema (Farr, 1998), as palavras que emitimos entram em nós e operam em nosso pensamento de forma muito próxima a como operam no pensamento dos outros e *vice-versa*. Essa reflexão própria da fala durante o diálogo não é mediada pelo outro nem defasada ao ato de falar, é imediata, sempre presente e necessária ao controle da própria fala. Em termos precisos, seria dizer: "quando falo a alguém **eu me** escuto falar".

O controle da própria fala pela escuta do que se diz ao outro só é possível pelo caráter reflexivo da fala e é necessário à efetividade da comunicação, corrigindo os rumos da

interação dialógica conforme ambos interlocutores reagem ao que é dito. Noutros termos, é porque quem fala ao outro se escuta falar e, portanto, pode reagir ao que disse ao outro tal como ele reagiu, que entende a reação dele identificando em si mesmo o significado da reação e assim pode corrigir os rumos do que fala ou da forma como fala (entonação, modulação etc.), sempre visando seu interesse na interação com o outro. Dito mais precisamente: "é porque **eu me** escuto falar ao outro que entendo as reações dele ao que falo e, assim, posso mudar o que falo ou o modo como falo" (Mead, 1934/1973).

Segundo George Mead, a "conversa simbólica verbal", ou diálogo, constitui-se como a "dança" da interação verbal entre pessoas mutuamente significativas e é, possivelmente, a mais humana das interações. Nela um indivíduo propositalmente enuncia frases completas ou parciais com a intenção de que "o outro compreenda o que ele quer que o outro compreenda", visando não apenas comunicar algo ao outro, mas conseguir do outro aquilo que é o objeto de seu interesse nele naquele momento. O outro, por sua vez, responde por meio de enunciações orientadas pelos seus próprios interesses, negociando com o primeiro os interesses de ambos. Neste diálogo, o indivíduo modela a continuidade de suas enunciações pela reação que o outro tem ao início e ao decorrer delas, ou seja, não é preciso esperar a finalização de sua ação nem da reação do outro, pois é possível inferir das expressões e gestos não-verbais do outro, os significados relativos a "se o outro está compreendendo o que ele quer dizer", ou, noutros termos, o que ele quer do outro.

A resposta enunciada pelo outro, evidentemente, traz ainda mais informação sobre a eficácia da comunicação e, conseqüentemente, sobre o resultado prático daquilo que se quer por meio dela, não apenas no conteúdo da enunciação do outro, mas também em sua tonalidade, modulação e outros elementos indiciais cujo significado o primeiro é capaz de inferir. Essa antecipação do resultado da fala durante a fala só é possível no diálogo, na presença do interlocutor, e também controla a fala do próprio falante. Dito mais precisamente:

"é porque eu procuro indícios na reação do outro sobre o que estou falando que posso verificar se ele está entendendo o quê eu quero que ele entenda" e, "antecipando o resultado de minha fala, posso então reorientá-la durante a conversa" (Mead, 1934/1973).

Portanto, numa "conversa simbólica" um indivíduo é capaz de, ao falar, simultaneamente se ouvir e também perceber a reação do outro à sua fala para, com essas duas reflexões (uma imediata e outra mediada pelo outro), controlar sua fala em função de seus interesses no outro. Essa dupla reflexividade da fala é evidenciada pelo uso dos pronomes reflexivos e indica a "conversa simbólica verbal" (diálogo) como *locus* do surgimento do pronome reflexivo "me" durante a interação do pronome "eu" com um "outro significativo". O pronome reflexivo 'me' é, portanto, necessário à "auto-referência epistêmica". Contudo, o 'me', na realidade, são dois: o 'primeiro me' provém da reflexão imediata da fala, que nomeio aqui de *'me' auto-reflexivo*; o 'segundo me' advém da reflexão mediada pelo outro, que nomeio de *'me' hetero-reflexivo.*

Voltando ao uso das representações binomiais, substituindo "ato *social verbal*" por **fala**, "gesto simbólico *verbal*" por **palavra falada** e "conversa simbólica verbal" por **diálogo**: palavra falada (fala ↔ outro significativo); diálogo (palavra falada ↔ outro significativo); 'me' (diálogo ↔ outro significativo). Ou seja, a palavra falada emergiu da fala dirigida ao "outro significativo" e passou a mediar tais relações; o diálogo, por sua vez, surgiu da palavra falada dirigida ao "outro significativo" que, ao ser respondida, iniciou uma conversa sem fim –uma intersubjetividade chamada cultura. Por fim, o pronome reflexivo 'me' emergiu desse diálogo sustentado perante um "outro significativo". O interesse mutuamente significativo entre 'eu' e 'outro' desempenhou um papel crucial para o desenvolvimento da linguagem e da auto-referência epistêmica. Representando graficamente:

fala outro significativo

palavra falada outro significativo

diálogo outro significativo

'me' - *auto-referência epistêmica*

Na conversação simbólica surgiu algo mais. Como há no diálogo uma negociação dos interesses de cada interlocutor que nem sempre coincidem, surgiu nele também uma capacidade de **ocultar os interesses em jogo**, o que revela um controle astuto e um uso pragmático da interação. Tal encobrimento só é possível em função do surgimento de companheiro que se tornou indissociável da fala enunciada, qual seja, a fala pensada e propositalmente ocultada, capaz de simular internamente, mentalmente, a "conversa simbólica verbal" (diálogo), pois internalizou sua natureza dialógica.

Recorro à situação hipotética de um "ato *social verbal*" não acompanhado pela reflexão, aquela situação em que alguém, por qualquer motivo, não escuta o que fala, entretanto, ainda assim, "escuta" o que pensa e, assim, controla a própria fala. Este é outro elemento fundamental, a fala integra enunciação e pensamento verbal sob a mesma estrutura dialógica, a fala enunciada ordena o pensamento verbal e a fala pensada ordena a enunciação (Bakhtin, 1929/2002). Ademais, é preciso considerar que, como na filogênese da linguagem, a fala ocultada (pensamento verbal) surgiu posteriormente à enunciação e ao diálogo, herdou da "conversa simbólica verbal" sua estrutura dialógica, reflexiva, composta de enunciações e contra enunciações internalizadas. Dito de outra forma, o pensamento verbal é um "diálogo internalizado" de modo que o falante pode simular internamente o processo e o resultado de um diálogo qualquer, preparando-se para negociar seus interesses, bem como repassar mentalmente um diálogo já acontecido, revendo seu processo e efeitos e aprendendo com tal situação (Mead, 1934/1973).

Se durante a conversa simbólica o sujeito da auto-relação prática, representado pelo pronome "eu", em sua atuação perante um "outro significativo", identifica um "gesto simbólico verbal" que o designa, uma palavra cujo significado é ele mesmo, ou seja, seu **nome**, de posse dessa palavra perante mais de um "outro significativo", percebe então na conversa deles que falam sobre ele, referindo-se a ele por seu nome e falando sobre situações em que esteve envolvido; nesta situação percebe que é um objeto social do diálogo de "outros significativos" e pode, portanto, também utilizar-se deste nome para pensar sobre si mesmo e contar sua própria história (autobiografia). Enfim, **torna-se um objeto social de seu próprio pensamento verbal**. (Mead, 1934/1973).

Quando um indivíduo consegue manter e "manipular" a si mesmo como um objeto de seu pensamento verbal, ou seja, quando consegue se internalizar e operar mentalmente (representar) sobre si mesmo perante um outro significativo também internalizado, mantendo um diálogo internalizado com esse outro simulando um diálogo real, pode-se dizer que esse indivíduo consegue por fim reunir mentalmente, em um só tempo, a *auto-relação prática*, ou 'eu', com a *auto-referência epistêmica*, ou 'me', convertendo-se em um "sujeito reflexivo" (eu-me), um "si mesmo", um *Self* ou uma **pessoa** (Habermas, 1990).

Binomialmente, substituindo "conversa simbólica verbal internalizada", ou "diálogo internalizado", simplesmente por pensamento verbal e também *Self,* ou "si mesmo", por pessoa, então temos: pensamento verbal (diálogo ↔ outro significativo internalizado); pessoa (pensamento verbal ↔ outro significativo internalizado).

Ou seja, o pensamento verbal surge quando, no diálogo, o outro significativo é internalizado para efeitos de simulação, reciprocamente, o "si mesmo", ou *Self*, emerge como interlocutor internalizado no mesmo pensamento verbal mantido com "outro significativo internalizado". Dito de outro modo, é porque posso internalizar o "outro significativo" como objeto de meu pensamento que posso verificar que ele também me tem como objeto de seu

pensamento, então posso também me ter como objeto internalizado para mim mesmo. Representando graficamente, seria:

$$\underbrace{\text{diálogo} \qquad\qquad\qquad \text{outro significativo internalizado}}$$

$$\underbrace{\text{pensamento verbal} \quad \text{outro significativo internalizado}}_{\text{pessoa (}\textit{Self}\text{)}}$$

Antes de prosseguir o desenvolvimento desta abordagem social da pessoa, penso que o termo 'pessoa', que escolhi utilizar no lugar de *Self*, merece consideração.

> A palavra 'pessoa' é de origem latina [...] em latim *persona* significa o disfarce ou a aparência exterior de um homem, imitada no palco [...]. E do palco a palavra foi transferida para qualquer representante da palavra ou da ação, tanto nos tribunais como nos teatros. De modo que uma pessoa é o mesmo que um *ator* [...] e *personificar é representar,* seja a si mesmo ou a outro [...]. (Hobbes, 1968 *apud* Chaui, 2003, p 288)

Se personificar é representar, e se é necessário representar mentalmente a si mesmo para personificar a si mesmo para si e para outros, então a palavra pessoa faz jus à sua escolha como substituta de *Self* (si mesmo), que dá margem a muita confusão.[18]

Entretanto, na vida cotidiana o melhor substantivo para designar o *Self* talvez seja o próprio **nome** da pessoa. O **nome** detém simultaneamente caráter **pessoal e social**, posto que, após ser atribuído a uma pessoa pelos seus 'outros significativos', assumido por esta como próprio e passar a identificar socialmente esta pessoa, reunirá ao redor de em si toda a história pessoal e social dela, qual seja: o próprio sujeito (*Self*).

[18] A título de exemplos desta confusão: a obra capital de George Mead, *Mind,* ***Self*** *and Society...,* não foi traduzida para o português, contudo, traduzida para o espanhol, levou o nome de *Espíritu,* ***persona*** *y sociedad...*, para o alemão, de *Geist,* ***Identität*** *und Gesellschaft...,* o que levou Flávio Siebeneichler, tradutor de Habermas, a traduzir o nome da obra de Mead para o português como: *Espíritu,* ***identidade****, sociedade* (Habermas, 1990, p.211). Entretanto, no corpo do capítulo, o tradutor optou por manter o termo usado por Habermas em alemão: ***selbst***. Erving Goffman, que utiliza o termo *self* na tradição meadiana da Escola de Chicago, ou seja, como a totalidade do sujeito social (que inclui tanto o 'eu' volitivo quanto o 'me' social), teve sua obra *The Presentation of* ***Self*** *in Everyday Life*, traduzida para o espanhol como *La representación de la* ***persona*** *en la vida cotidiana* e para *A Representação do* ***Eu*** *na Vida Cotidiana, em português.* Se fossemos levar a sério essas traduções então eu, *self* e identidade seriam a mesma coisa. Possivelmente a origem deste problema esteja na pouca 'difusão', nos países lusófonos, da obra de Willian James, *The Principles of Psychology* (1890). Nesta obra, James trata de localizar o *Self* como parte da 'mente' e de diferenciar o ***Self*** **auto-consciente** (o Ego de Freud) do ***Self*** **empírico** ('me' ou 'mim') da **identidade** pessoal.

Na brincadeira simbólica: a constituição da *pessoalidade*

Há dois aspectos mais por trabalhar agora que finalmente apareceu a pessoa (*Self*). Trata-se de considerar, ontogeneticamente, duas modalidades da representação de "si mesmo": a pessoalidade (*personal Self*) e a identidade (*social Self*). Ambas modalidades são resultantes do processo de "individuação por socialização" e são especulares entre si, dependentes uma da outra dentro da dinâmica psicossocial (pessoal-social) da pessoa (*Self*).

A diferença entre elas tem origem naquilo que frisei ao tratar da origem do 'me', ou seja, na duplicidade da experiência reflexiva que constitui nossa *auto-referência epistêmica* (Habermas, 1990). Como vimos, uma reflexividade provém da reflexão imediata da fala, uma *auto-reflexão* pela qual nos conhecemos enquanto falamos, e a outra provém da reflexão mediada pelo outro, uma *hetero-reflexão* por meio da qual inferimos o quê o outro entende do que falamos. Embora na filogênese da pessoa essas duas modalidades do 'me' tenham surgido perante os "outros significativos", pretendo demonstrar que a ontogênese reserva outro papel ao 'segundo me'; enquanto o 'me' *auto-reflexivo* sustenta a pessoalidade (*personal Self*) ainda perante os 'outros significativos', o 'me' *hetero-reflexivo* apóia a identidade (*social Self*) perante os "outros generalizados". Essas são duas modalidades diferentes do conhecimento de si mesmo (*auto-referência epistêmica)* que, embora sejam geralmente tratadas como apenas uma, têm gênese e dinâmica distintas.

Tratarei primeiramente da pessoalidade, aquela face da pessoa (*Self*) sustentada na ação do 'me' auto-reflexivo. Quando a pessoa sustenta um diálogo internalizado no qual estão representados ela mesma (*Self*) perante "outros significativos internalizados", isso demonstra que ela compôs um auditório social internalizado de muitas vozes a ela familiares, ou seja, vozes daquelas pessoas mais próximas que lhe são significativas (Bakhtin, 1929/2002). Segundo Mead (1934/1973), a interiorização dos "outros significativos" ocorre durante a

socialização infantil, por meio de um processo psicossocial amplamente conhecido como "brincadeira simbólica", que ele chamou simplesmente de **brincadeira** (*play*).

Pela brincadeira, muito mais que interiorizar papéis sociais, a criança interioriza os outros, ou seja, uma representação de suas vozes, de suas ações, de suas personalidades etc., que ela simula internamente e socialmente durante a brincadeira com outras crianças. Ela não apenas interioriza e representa o papel desempenhado pelas pessoas (mãe, pai, irmão, professora etc.), mas também o modo como diferentes pessoas atuam num mesmo papel e, mais importante, interioriza e representa algumas características das pessoas que as diferenciam entre si, então, uma mãe é "brava", outra é "boazinha", outra "nunca está", conformando assim as "personagens" da brincadeira. Essa atribuição de "personalidade" às personagens produz sua personificação, ou seja, esse "jeito de ser", de agir, de falar de cada personagem não somente as torna diferentes, mas também singulares e distinguíveis das demais (Mead, 1934/1973).

Durante uma brincadeira, que pode perdurar muitos dias, essa "personalidade" atribuída às personagens torna-se cada vez mais complexa, deixando-as mais e mais verossímeis, envoltas por um enredo pessoal e social. Os outros interiorizados pela brincadeira simbólica são, portanto, complexos, possuem nome e "personalidade", têm história, têm ou não filhos e uma rede de relações familiais, trabalham e mantêm relações sociais, ou seja, são *pessoas* verossímeis numa *sociedade* verossímil.

De volta à exterioridade, esse processo psicossocial ajuda a criança a lidar com os "outros" e também consigo mesma. Isso é importante porque aquilo que podemos chamar tecnicamente de personalidade não é acessível para os outros nem para si mesmo, pois se trata uma atribuição técnica incompreensível para as pessoas em sua experiência prática com os outros e consigo mesma. Afinal, qual serventia teria, na vida cotidiana, para si mesmo e para os seus, saber que é um "neurótico obsessivo"? Não é disso que falamos quando, na vida

prática, nos referimos à "personalidade" de alguém, dizendo que "fulana é tranqüila", "sicrano é festeiro", "beltrano é batalhador". Ora, estamos falando de outra coisa, de uma "personalidade" inferida dos trejeitos de quem nos referimos, freqüentemente justificada por sua história e situação social. É essa "personalidade", esse 'disfarce' social, esse jeito caricatural de alguém ser, muito diferente daquela personalidade técnica e também diferente daquilo que chamaremos de identidade, que pretendo chamar em português simplesmente de **pessoalidade** *(personal Self)*. Nossa *pessoalidade* é composta por aquelas características pelas quais nos designam um familiar próximo, um cônjuge ou um amigo, apoiados numa história de vida compartilhada conosco e, portanto, no conhecimento que detém de nossa história, de nosso percurso, de **quem nós somos**.

Segundo Mead (1934/1973), a mesma brincadeira (*play*) que possibilita a interiorização dos outros como objetos do pensamento da criança, na condição de pessoas e de personagens, é o processo pelo qual a criança passa a ter a si mesma como objeto de seu pensamento, apoiada em seu nome. Ou seja, é pela brincadeira simbólica que ela se constituiu como uma pessoa para si mesma (*Self*). Isso significa que então ela pode contar, para ela mesma e para os outros, **quem ela é**, quem são seus pais, qual seu jeito ("eu sou rápida!"), ou seja, pode contar uma história dela mesma e se localizar num emaranhado de relações familiares e sociais. Essa história de si mesmo é uma **biografia pessoal-social** narrada primeiro pelos 'outros significativos' e depois por si mesmo, constituindo uma **representação autobiográfica de si mesmo**, cheia de significados pessoais e sociais. Assim, a pessoalidade resulta da atuação autobiográfica do *'me' auto-reflexivo* perante os "outros significativos internalizados", pela qual ela também se torna, ante os outros e ante ela mesma, um "outro significativo", ou seja, uma pessoa que significa a vida dos seus. Dito de outro modo, o *'me' auto-reflexivo* compreende o presente a partir do passado numa atividade *autobiográfica* que resulta na atualização de sua *pessoalidade.*

Recorro mais uma vez aos binômios, substituindo "*personal Self*" por pessoalidade e *Self* por pessoa: pessoalidade (pessoa ↔ outro significativo internalizado). Ou seja, **a *pessoalidade* resulta das transações autobiográficas da pessoa (*Self*) perante seus 'outros significativos internalizados'**.

$$\underbrace{\text{pessoa ('me' } \textit{auto-reflexivo}) \qquad \text{outro significativo internalizado}}_{\text{pessoalidade (}\textit{personal Self}\text{)}}$$

No jogo com regras: a construção da *identidade*

Tratarei agora da **identidade**, aquela face da pessoa (*Self*) sustentada na ação de um 'me' *hetero-reflexivo*, que embora tenha surgido na filogênese perante o "outro significativo", na ontogênese da pessoa desempenha sua principal função ante um "outro generalizado". Antes, todavia, terei de caracterizar a noção de "outro generalizado".

Conforme a criança se desenvolve perante seus "outros significativos", muito interessada que está em compreender como as coisas acontecem no cotidiano, o que as pessoas fazem etc., ela percebe as condutas e as diferenças de conduta dessas pessoas, principalmente perante ela, criança, e também delas perante outras pessoas. Um exemplo simples pode ajudar. Quando a criança derruba comida no chão e seu cuidador lhe diz "não coma", ela recebe um sinal claro para não comer, portanto, em outra ocasião semelhante, ela provavelmente não comerá, o que é próprio da relação com "outros significativos". Se diversos cuidadores, em situações similares, agirem do mesmo modo, então ela poderá generalizar que "não deve comer a comida que cai no chão". Essa é a base do processo de **normatização**. Se depois ela observar alguém comendo algo do chão, ela poderá dizer "não coma", cumprindo ante o outro a função disciplinar. Se esse outro for seu cuidador, possivelmente ficará constrangido. Mas a criança também poderá questionar a regra, dizendo: "então eu vou comer também!", ou "mas eu te vi comendo!", o que apenas confirma pelo avesso o processo da generalização. Nessa primeira generalização, diante de "outros

significativos", a criança descobre que existem regras, embora ainda não entenda bem como elas funcionam, posto que ainda entende a regra a partir de sua relação com "outros significativos" (Mead, 1934/1973; Berger & Berger, 1977).

De posse de alguma noção prática sobre as regras, entra em cena outro importante mediador do pensamento de Mead, provavelmente o mais incompreendido, posto que para ele a brincadeira (*play*) é insuficiente para a **interiorização do processo social**. Pela brincadeira a criança interioriza seus "outros significativos", constrói personagens e até representa papéis sociais, inclusive com relações e situações complexas nas quais negocia suas vontades, o quê pode e o quê não pode ser feito etc. Entretanto, as relações da "brincadeira simbólica" são, a princípio, entre "outros significativos", daí que qualquer generalização ainda não constitui propriamente um "outro generalizado". Ressalva-se que, como a brincadeira simbólica pode perdurar toda a vida, depois que a criança compreende o "outro generalizado" então ela pode brincar de "polícia e bandido", de "bombeiro" etc., conforme as regras de atuação destas posições sociais. Outra ressalva é que, embora insuficiente, os "outros significativos" têm vital importância para o desenvolvimento dessa nova pessoa, inclusive em sua relação posterior com os "outros generalizados", visto que a generalização começa ancorada neles.

Para Mead (1934/1973), a compreensão das regras como algo externo, geral ou até universal, sobre as quais não adianta negociar, pois independem de sua relação com fulano ou sicrano, depende sobretudo do jogo com regras (*game*), principalmente quando envolve mais de uma "posição", tal como nos esportes coletivos. Essa concepção considera que pelo jogo (*game*) a criança internaliza a função social da regra, enquanto normatizadora de situações sociais particulares, e que, das diferentes posições sociais de dentro do jogo, a criança infere os "outros generalizados".

O início desse longo processo se dá por compreender as regras, principalmente o fato de que seu desempenho no jogo depende do que se pode fazer com tais regras. Assim, uma

criança pode ser uma ótima empilhadora de peças de dominó, mas isso de nada adianta quando vai jogar dominó. Quando finalmente ela entende qual é o jogo, então ela entende quais são as regras e *vice-versa*, há equivalência prática entre tais palavras. Mais, o jogo só é jogado quando as regras são desempenhadas pelas pessoas, ou seja, as regras programam um determinado tipo de interação social entre as pessoas. Assim, quando a criança consegue algum desempenho satisfatório no jogo, ela fica feliz ou satisfeita consigo naquele jogo, com o manejo daquelas regras. Quando enfim ela internalizou plenamente as regras do jogo, então joga sem pensar nas regras, apenas joga. Isso é possível porque seu comportamento no jogo está então **instituído** pelas regras do jogo, embora seu ótimo desempenho dependa não apenas disso, mas também da **performance pessoal** das habilidades que o jogo (as regras) a obrigou a desenvolver. Essa capacidade que as regras possuem de programar a ação dos jogadores e também de configurar as relações sociais dentro do jogo talvez possa ser mais bem compreendida quando pensamos que uma dupla de crianças pode jogar diversos jogos com uma mesma bola num mesmo quintal. Em cada jogo elas têm que interatuar socialmente de modos distintos, tem que desenvolver habilidades diferentes e tem que assumir posições sociais diferentes (Mead, 1934/1973).

Mas há algo mais no jogo coletivo, em que a profusão de regras pode assumir extrema complexidade, principalmente em função das diversas posições sociais. Quando a criança joga um esporte coletivo, precisa compreender e internalizar não apenas as regras gerais que definem os objetivos do jogo (como se pontua, quais atitudes caracterizam faltas etc.), deve também compreender e internalizar as atitudes que são esperadas dos jogadores de cada posição, o que vem acompanhado de regras específicas para posições específicas. Para jogar, ela precisa compreender sua posição em relação às demais posições de seu time e experimentar a ação coletiva do time perante um time adversário. Isso é muito complexo, significa, por um lado, que ela atuará em função daquilo que se espera que qualquer um

naquela posição faça. Por outro lado, significa que ela atuará também esperando atitudes daqueles que ocupam as diferentes posições em função das posições em que eles estão.

O melhor ou pior desempenho da criança depende, num primeiro momento, que entenda e internalize as regras do jogo em seu comportamento, depois, que antecipe as ações dos demais jogadores dos dois times de modo a planejar suas próprias ações. Um exemplo futebolístico: sendo ela um centroavante partindo para o ataque, sabendo o quê o lateral do time opositor possivelmente fará, de um lado ela tentará surpreender o lateral, provavelmente fazendo gestos hesitantes que dificultem a interpretação dele sobre o quê ela fará; por outro lado, tentará prever as atitudes do lateral tentando encontrar indícios do ele fará nos gestos dele e, ao final dessa negociação por gestos, decidirá se enfrentará o lateral ou recuará a bola para um meio-campista de seu time. As posições, com suas respectivas regras, são o que importa nessa interação, mas não exatamente 'quem' (em termos de pessoalidade) ocupa as posições, pois este 'quem' somente é objeto de preocupação em função da expectativa sobre sua performance no jogo.

Esse exemplo ilustra uma situação de alguém perante um "outro generalizado", em que ele é também um "outro generalizado" para outrem, que pode ser seu amigo ou um total desconhecido; não importa, visto que isso não muda a qualidade da relação durante o jogo, ao menos quando se joga "para valer". Durante o jogo não há "outro significativo"; nessa situação a pessoa será admirada ou rejeitada não por sua pessoalidade, ou seja, "por quem ela é" frente a "outros significativos", mas apenas em função de sua performance naquela posição, ou seja, "pelo que ela fez" frente a "outros generalizados". Um amigo pode ser um "outro significativo" fora do jogo e um "outro generalizado" dentro do jogo, tal qual um professor pode ser amigo de seu aluno ou um patrão pode ser compadre de seu funcionário, talvez isso até gere algumas confusões, mas não mudará a circunstância social na qual há um professor e um aluno ou um patrão e funcionário. Na dinâmica social programada pelas regras

do jogo, da lei ou da tradição, todos aqueles que ocupam posições sociais e desempenham atitudes em função das posições são "outros generalizados" (Mead, 1934/1973).

O termo "generalizado", portanto, significa que a criança generalizou um padrão de comportamento que é esperado de qualquer um que ocupe uma determinada posição social conformada pelas regras daquele processo social. Ademais, nessa generalização resultante do jogo (*game*), ela internaliza **a dinâmica do processo social**, pois efetivamente entende que as pessoas, em sociedade, atuam em função daquilo que se espera delas pelas posições que elas ocupam no processo social. Ou seja, ela entende que aquilo que uma pessoa faz e o modo dela comportar-se não dependem apenas de sua "pessoalidade" ("de quem ela é"), nem apenas da capacidade dela representar papéis (como na "brincadeira simbólica"), mas também da posição social em que ela está ("do que ela faz"), onde cumpre uma função na diferenciação social submetida às regras do processo social.

Quando uma pessoa (*Self*), jovem ou adulto, pensa sobre si mesma ante uma sociedade e busca colocar-se aí de algum modo, não está tratando "de quem ela é" apenas em termos de sua autobiografia perante "outros significativos", ou seja, de sua *pessoalidade*, pois sabe que não terá lugar e função social simplesmente porque é gentil, agradável etc., nem porque nasceu em tal cidade ou é filho de tal pessoa, nem por quaisquer outros aspectos de sua biografia. Toda essa pessoalidade talvez fosse suficiente em família ou naquelas comunidades em que as relações, embora sociais, são pessoais, onde as regras realmente dependem do interlocutor e onde é mais importante saber "com quem você está falando" do que conhecer seus direitos. Em **sociedade,** a pessoa trata "de quem ela é" fundamentalmente em termos do que ela representa perante "outros generalizados", "do que ela é" na sociedade ou "do que ela faz" para a sociedade, em termos de sua posição na sociedade ou de sua posição na divisão social do trabalho. Dito de outra maneira, em sociedade, a pessoa é obrigada a mostrar-se e a instituir-se em função de suas posições, ou seja, de suas *identidades*.

Fenômeno amparado no 'me' *hetero-reflexivo*, a identidade reúne a percepção que a pessoa tem de si mesma perante a sociedade, como ela pensa ser vista, e como ela efetivamente é socialmente vista, sempre tendo por referência uma determinada condição, situação ou função social. Dito de outro modo, a partir de uma posição social, a identidade reúne como a pessoa "se vê", como ela pensa "ser vista" e como ela "é vista" pelos "outros generalizados". É a impessoalidade do "outro generalizado" que diferencia a identidade da pessoalidade. Ver-se e ser vista perante o "outro generalizado" é ver-se e ser vista ante toda uma sociedade ou todo um sistema social específico.

Um exemplo pode ajudar, um adolescente pode ver-se como surfista, vestir roupa de surfista, falar como surfista e até conviver com surfistas, mas isso não caracteriza uma identidade se ele não for reconhecido pelos surfistas como surfista, o que certamente dependerá dele ter alguma performance aceitável sobre uma prancha de *surf*. Enquanto não for visto como surfista pelos surfistas, essa imagem de surfista que ele passa para a sociedade será ou *projeto de identidade* (caso ele não julgue ser visto como surfista pelos surfistas) ou *identidade falseada* (caso ele julgue ser visto como surfista pelos surfistas). Se ele se vê como surfista e é visto como surfista por qualquer surfista (pois sabe 'pegar onda'), então é surfista.

Certamente a construção de uma ou diversas identidades para apresentar à sociedade exige alguma simplificação de si mesmo, afinal, um bombeiro é uma pessoa que pode ser pai, músico etc., entretanto, naquilo que é relativo à sua identidade profissional, o que importa é como ele é visto e como ele se vê perante o "outro generalizado" relativo àquela condição. Quando esse outro for a corporação da qual ele faz parte, sua identidade será bombeiro e, quando ele estiver de uniforme na cidade, representará socialmente um bombeiro. Essa regra somente tem uma exceção, talvez no bairro onde o bombeiro vive, mesmo de uniforme ele seja visto como fulano, pai de cicrana, que toca na bateria da escola de samba etc., isso pode ocorrer devido à sua pessoalidade que, em seu bairro, é evidente para todos que o conhecem.

Há uma atividade *autonormativa* na identidade, amparada pelo *'me' hetero-reflexivo*. Qualquer pessoa, ao se projetar na situação social desejada, simula como seria estar naquela posição, como seria fazer o quê tem que ser feito por quem está lá e se compara com aquele "outro generalizado" para verificar se gostaria mesmo de assumir aquela *identidade*. Nesse espelhamento pelo "outro generalizado", ela verifica que "terá que" aprender muito, "precisará" desenvolver habilidades, adquirir prática etc. Afinal, para alguém vir a ser um bombeiro terá que ser como um, terá que aprender a agir como um etc. Com esse projeto de si mesmo, ela pode presentificar o futuro, realizando no presente ações simbolicamente contratadas por seu futuro para, gradativamente, tornar-se aquilo que pretende ser.

Nessa situação, cogitando posições sociais que gostaria de ocupar e funções que gostaria de desempenhar na divisão social do trabalho, ela está pensando em si mesma em termos de um "outro generalizado". Está se vendo naquela situação refletida pela imagem que tem do "outro generalizado", ou seja, pela representação socialmente compartilhada sobre aquela posição específica dentro da sociedade e, mais precisamente, dentro da divisão social do trabalho. Para complicar, ela sabe que não será como num jogo (*game*) que simula a realidade social e onde ela poderia ocupar diversas posições para avaliar seu desempenho, mas que se trata de uma situação "para valer", real e imperativa, o que exige que encontre um lugar efetivo dentro da divisão social do trabalho (*work*), dando a ela condições de, finalmente, responsabilizar-se por si mesma e pelos que virão. Ou seja, o *'me' hetero-reflexivo* compreende o presente a partir do futuro numa atividade *autonormativa* que resulta na construção de sua *identidade*.

Para resumir, **a identidade é uma representação da pessoa (*Self*) perante o "outro generalizado"**, consistindo na face social do *Self*, ou "*social Self*". É uma abstração de 'si mesmo' pela qual a pessoa se institui na sociedade a partir das posições sociais que ocupa ou pretende ocupar e das funções que desempenha ou projeta desempenhar; essa instituição

social de si mesma é também um modo pela qual ela se vê e é vista em sociedade, daí seu caráter *hetero-reflexivo*.

Recorrendo às representações binomiais, substituindo *"social Self"* por identidade e *Self* por pessoa: identidade (pessoa ↔ outro generalizado). Ou seja, nossa *identidade* (*social Self*) resulta de nossa ação *autonormativa* perante os "outros generalizados". E graficamente:

$$\underbrace{\text{pessoa (\textit{'me' hetero-reflexivo})} \qquad\qquad \text{outro generalizado}}_{\text{identidade (\textit{social Self})}}$$

Sendo a *pessoalidade* constituída pelo 'me' auto-reflexivo e a *identidade* pelo 'me' hetero-reflexivo, elas constituem duas modalidades de nossa experiência social (familiar e citadina), entretanto, constituem juntas nossa capacidade de autoconhecimento, ou seja, nossa *auto-referência epistêmica*. Estas modalidades da *auto-referência epistêmica* estão integradas ao 'eu' da *auto-relação prática*, constituindo finalmente uma pessoa.

Quando, para evidenciar o que é a representação, Hobbes evoca Cícero e afirma que "*Unus sustineo tres personas; mei, adversarii, et judicis* – Sou portador de três pessoas, eu mesmo, meu adversário e meu juiz" (Hobbes, 1968 apud Chaui, 2003, p.288), também explica o que é uma pessoa: alguém que porta a 'si mesmo', os 'seus' (outros significativos) e os 'outros' (outros generalizados). Alguém que atua em nome próprio (*auto nomos*), representando a 'si mesmo', e em nome alheio (*hetero nomos*), representando 'outros'. Finalmente, alguém que atua perante 'si mesmo' e perante 'outros'.

Meus **juizes**, que carrego comigo em pensamento, são as 'leis' e as 'instituições' –os 'outros generalizados' que preciso considerar enquanto atuo. Meus **adversários** e **aliados**, que também carrego, são os 'meus' (minhas relações) –os 'outros significativos' em quem tenho interesse investido. Finalmente, também carrego 'eu mesmo' enquanto objeto de meu próprio pensamento. Pode-se dizer, portanto, que esta tríade mantém permanente conversação dentro de mim.

3 - Identidade e mudança de identidade

Procurarei aqui, fundamentado na leitura de Mead (1934/1973), Habermas (1990) e de Berger & Luckmann (1977), desenvolver um referencial explicativo dos processos de construção e apropriação simbólica de uma nova identidade (*social Self*) durante processos de socialização secundária. Buscarei também delimitar o *lugar* da identidade na vida citadina e nas atividades laborais e o *tempo* das mudanças identitárias no presente para evidenciar a relevância, neste processo, da construção coletiva da *identidade normativa* e da *performance* individual desta identidade como o modo de sua interiorização e apropriação.

O lugar da identidade

Já apontei anteriormente o duplo caráter de nossa existência social, em termos de sua qualidade, com 'outros significativos' de nossa família ou de nossa comunidade, e de 'outros generalizados' que representam as leis, as normas e as instituições perante nós. Ou seja, a sociedade conforma nossa pessoalidade (*personal Self*) e também nossa identidade (*social Self*). Assim, o fenômeno da identidade existe em todas as situações propriamente sociais, políticas, citadinas etc., em que há distinções de posição, de função etc. Nestas situações, como já vimos, a identidade resulta da atuação do 'me' *auto-normativo* perante as expectativas normativas das funções ou posições sociais, e representadas na pessoa (*Self*) pelo 'outro generalizado'. Contudo, trataremos de identificar qual o *locus* de sua gênese.

Pela linha de pensamento meadiana, é possível, nos termos de Durkheim, entender que foi a 'divisão social do trabalho', por meio de seu respectivo processo de diferenciação social, que demandou a origem do fenômeno da identidade, embora Mead não tenha afirmado isso. Quem indica a possível complementação de Durkheim por Mead é Habermas (1990) que, sem discordar de Durkheim quanto à 'divisão social do trabalho' –que possibilita a solidariedade orgânica e, conseqüentemente, funda a estrutura social– contudo, entende que:

> Durkheim foi um dos primeiros a observar o **nexo que existe entre a diferenciação social, ou a divisão do trabalho, e a individuação progressiva**. [...] Durkheim entende a individualização social como um crescimento das forças espontâneas que capacitam o indivíduo a ser ele mesmo; porém, ele só pode descrever essas forças apoiado em particularizações através das quais o indivíduo *se desvia* das determinações gerais de seu meio social. Tais desvios em relação ao contexto normativo de um grupo relativamente homogêneo produzem, com o correr do tempo, a multiplicidade normativa de um grupo diferenciado em si mesmo. [...] O sociólogo [...] **não tem um ponto de referência que o impeça de confundir processos de individuação com processos de diferenciação**.
>
> No meu entender, a única tentativa promissora de apreender conceitualmente o conteúdo pleno do significado da individualização social encontra-se na psicologia social de G. H. Mead. **Ele coloca a diferenciação da estrutura de papéis em contato com a formação da consciência e com a obtenção de autonomia de indivíduos que são socializados em situações cada vez mais diferenciadas**. (Habermas, 1990, p.184-185 – negritos meus)

Habermas está frisando que, sem a compreensão das mediações simbólicas entre a diferenciação social e a individuação, esta seria resultado imediato daquela, instituída pelas expectativas normativas, gerais e impositivas, de uma dada posição. Com Mead, pode-se compreender que há, sim, relações entre a diferenciação social e a individuação, porém mediadas simbolicamente pela linguagem.

O que sugiro é que, da mesma maneira que as brincadeiras (*play*) simulam as relações sociais 'próximas' (familiares, comunitárias e de amizade) com 'outros significativos', mediando a constituição da *pessoalidade*; os jogos (*game*) simulam as relações sociais 'distantes' –citadinas, econômicas e laborais– com 'outros generalizados', mediando a construção da *identidade*. Nessa formulação, a **política** e o **trabalho** estariam para a *identidade* tal como a **comunidade** e a **família** estão para a *pessoalidade*.

De certo modo, pode-se dizer que só houve a necessidade do surgimento do fenômeno psicossocial da *identidade* porque houve o surgimento da sociedade em oposição à

comunidade, e da divisão social do trabalho em oposição à divisão sexual ou etária deste, posto que sem sociedade e sem diferenciação social a *pessoalidade* seria suficiente para localizar e identificar o indivíduo em sua coletividade. Neste caso, ele seria comunitariamente descrito a partir de sua posição parental e de suas características peculiares, ou seja, como fulano, filho de beltrano com cicrana, marido de fulana, pai de beltrana, pai atencioso, ótimo caçador, divertido, que gosta de cantar etc.

Este é um ponto crucial, posto que muitas vezes a identidade é considerada apenas a partir da compreensão do pertencimento individual a um grupo e/ou da auto-categorização do indivíduo como partícipe do grupo. Ora, se esse é um grupo dentre uma miríade de grupos existentes em uma sociedade, então o fenômeno psicossocial da identidade está presente aí. Contudo, se esse grupo é a totalidade da experiência social do indivíduo, ou seja, uma comunidade, então a identidade, se existe, provavelmente é prescindível na vida cotidiana. Quero com isto afirmar que, dentro da comunidade as pessoas se relacionam pessoalmente, sem necessidade de identidades para identificá-las mutuamente e para normatizar seus comportamentos recíprocos. A identidade somente é necessária quando a impessoalidade das relações exige a identificação das funções e posições sociais dos indivíduos para a normatização de comportamentos recíprocos, o que somente ocorre em sociedade.

Quiçá seja importante considerar que, entre mamíferos em geral ou primatas em particular, não há qualquer outra espécie que divida o trabalho social em ocupações, ofícios ou profissões, ou na qual haja um processo de diferenciação social dos indivíduos da espécie pelas posições e funções que desempenham na sociedade. Também não são todos os agrupamentos humanos que distribuem socialmente o trabalho por meio da diferenciação social, nos quais as pessoas são designadas e reconhecidas também pela posição que ocupam e pela função que desempenham na sociedade; este é um processo relativamente recente que acompanhou o surgimento dos grandes assentamentos humanos, as cidades.

Finalizando, a lógica psicossocial da identidade advém da diferenciação social que, por sua vez, é resultante sobretudo da divisão social do trabalho. Conforme Habermas (1990), a diferenciação social não é simplesmente instituída no indivíduo (como pensava Durkheim), mas construída durante as transações simbolicamente mediadas (intersubjetivas e intra-subjetivas) que ocorrem nas posições sociais que o indivíduo ocupa ou que pretende ocupar.

Identidades problemáticas e aproblemáticas

Antes de prosseguir, contudo, devo fazer uma breve digressão para indicar que há identidades que são **aproblemáticas** e outras que são **problemáticas** para os sujeitos. Devemos diferenciá-las para situar a *conformação* e a *performance* como distintos modos de apropriação simbólica das identidades *problemáticas*, como a que é foco deste trabalho.

Algumas identidades são **aproblemáticas** para o sujeito que as porta. Isso ocorre pois elas são interiorizadas durante a *primeira socialização* (Mead, 1934/1973) –período em que se forma a *pessoalidade*– ainda na infância, de modo que tais *identidades* ficam instituídas no 'primeiro *me'* (auto-biográfico), formado nas relações com os *outros significativos* (familiares e afins). Tais identidades são **adscritas,** isto é, herdadas, legadas, ou transmitidas por nascimento, e variam conforme o território, a comunidade, a classe social, a casta religiosa etc. de quem as recebe, o relevante é que elas são espontâneas e **naturalizadas** e que, salvo em circunstâncias culturais específicas, quase nunca conformam um problema para o sujeito, ao menos que ele seja forçado a emigrar ou tenha sua comunidade arrasada pela guerra ou por outros eventos catastróficos. Nas identidades aproblemáticas não há conflito entre como 'me vejo' e como 'me vêem', então simplesmente 'sou'. Como não há conflito, não há também com que se *conformar* ou *inconformar*, nem necessidade de *performar* com nada.

Por outro lado, há também identidades **problemáticas** para o sujeito que as porta, que as deseja portar ou que as rechaça. São tais identidades que costumam ser objeto de estudo de quem se interessa pelas trajetórias das mudanças identitárias, visto que nelas há conflito, pois

devem ser aceitas ou conquistadas por um sujeito que defende seu lugar ou precisa conquistar um lugar social para si mesmo. Tais identidades, que fazem parte da experiência citadina e **política** das pessoas, geralmente são conquistadas ou rechaçadas na idade adulta e, portanto, fazem parte da *segunda socialização* das pessoas (ou socialização secundária, nos termos de Berger & Luckmann). Entre estas identidades, há aquelas que são inscritas nas pessoas e aquelas que são escritas pelas pessoas.

As identidades **inscritas** são aquelas conferidas, atribuídas, impostas aos sujeitos de modo que eles precisam se posicionar a respeito delas para eles mesmos e para a sociedade, o que gera conflito em função da necessidade de *transações identitárias* (Dubar, 2005), o que é vivido com algum grau de sofrimento psíquico. Se 'me vêem' de determinada maneira que 'não me vejo', então 'sou ou não sou?' e, portanto, aceito ou recuso a identidade que estão me atribuindo, com a qual estou sendo marcado, rotulado, estereotipado? Se **aceito**, então passo a 'me ver', ou seja, 'me torno', para eu mesmo, o que 'eu já era' para os outros. Nesse caso o sujeito se **conforma** à identidade nele inscrita e, cedendo à norma social, o conflito deixa de existir e a identidade é instituída. Entretanto, se **recuso**, então continuo 'não me vendo' e, portanto, 'não me torno', para eu mesmo, o que 'sou para os outros'. Nesse caso o sujeito se **inconforma** à identidade nele inscrita e há então a permanência do conflito e, com ele, de algum tipo de sofrimento psíquico. Socialmente, este sujeito poderá então ser tido como 'desajustado', 'alienado', 'louco' etc.

Já as identidades **escritas** são aquelas conquistadas, alcançadas, apropriadas pelo sujeito, cuja interiorização também gera conflito e também depende de transações identitárias, principalmente quando as pessoas se esforçam para alcançá-las. Se 'me vejo' de um modo que 'não me vêem', então 'sou ou não sou?'e, portanto, invisto ou desisto desta identidade que 'eu quero' alcançar? Se **desisto**, então 'não mais me verei' e, portanto, 'não mais me tornarei' para os outros, o que 'queria me tornar'. Nesse caso o sujeito se **conforma** em permanecer

sem essa identidade, o que dissolve o conflito, transitória ou definitivamente. Esta solução será transitória se a pessoa não se sentir conforme, ou seja, confortável sem esta identidade.

Por outro lado, se **invisto**, então 'poderão me ver' e 'poderei me tornar', para os outros, o que 'já sou' para mim mesmo, entretanto, para que 'eu me torne', precisarei 'parecer que sou' para que então 'eu venha a ser'. Se eu conseguir 'parecer que sou', 'serei'; contudo, se 'não parecer que sou', 'não serei'. Nesse caso o sujeito precisa **performar** suas atitudes tal qual a expectativa social referente àquela identidade. Caso seu desempenho seja suficiente, então ele passará a ser visto como membro do grupo ou do 'sistema social específico' (Frable, 1997) que ele pretendia integrar, o que soluciona o conflito. Entretanto, se seu desempenho for insatisfatório, então ele não será aceito e não integrará tal sistema social, o que o levará a realizar novas performances, mantendo o conflito por mais algum tempo, ou a desistir definitivamente, solucionando o conflito. Portanto, **investimento**, em termos subjetivos e afetivos, e **performance**, em termos objetivos e relacionais, são fundamentais para quem pretende assumir uma nova identidade.

O tempo da mudança de identidade

Relembrando que o 'me' se constituiu na impossibilidade de um 'eu' imediatamente auto-referente, pois que o 'eu' age sobre um objeto, mas nunca sobre o próprio sujeito, e que mesmo quando a atenção do 'eu' se dirige ao próprio sujeito conhecedor ele se torna um 'objeto', assim, o que o 'eu' vê é sua pessoa (seu '*Self*') –com seu passado, seu presente e seu futuro– mas nunca o próprio 'eu'. Em função deste caráter temporal –pelo qual o tempo medeia a auto-reflexão– é fundamental enfatizar que a pessoa (*Self*) realiza permanentemente uma atividade de integração entre sua pessoalidade *(personal Self)* e sua identidade *(social Self),* o que constitui um esquema dinâmico de seu desenvolvimento durante toda sua vida. Essa integração é permanente, ocorre entre o passado, o presente e o futuro, e constitui o que chamarei de 'transação temporal da identidade e da pessoalidade'.

Enquanto o 'eu' atua nas contingências presentes, o *'me' auto-reflexivo* vincula tal presente ao passado, numa atividade *autobiográfica* que resulta na atualização de sua *pessoalidade*. Já e o *'me' hetero-reflexivo* vincula tal presente ao futuro numa atividade *autonormativa* que resulta na atualização de sua *identidade*. Esta tríade estabelece, portanto, um *continuum* (um fluxo temporal) em que pessoa atua considerando –aqui e agora– aspectos do vivido e do porvir. Nessa transação temporal o 'eu' é informado pela pessoalidade e pela identidade, ou seja a atuação do 'eu' depende tanto de *biografia* quanto de *normatização*, assim, é possível para o sujeito realizar 'o que já fez antes' e também 'o que deve fazer', ou seja, aquilo que 'sabe que pode fazer' e aquilo que 'sabe que tem que fazer' em função de algum objetivo. Dito de outro modo, a transação temporal é a contratação do presente pelo passado e pelo futuro.

Para que a pessoa possa agir 'em seu próprio nome' no presente, de modo intencional e reflexivo, ela precisa agir em nome de seu passado ('do que ela foi') e em nome de seu futuro ('o que ela será'). Ou seja, sua autonomia depende da apropriação de seu passado e de seu futuro. Assim, é na ação atual que a pessoa porta e realiza seu presente, passado e futuro. Ela porta o presente dizendo para si e para outros 'eu quero fazer' (representante do 'eu' volitivo), porta o passado dizendo 'eu posso fazer' (representante do 'me' autobiográfico) –o que a informa daquilo que ela é capaz de fazer pois já fez, e a ajuda a conformar suas vontades e interesses– e porta o futuro dizendo 'eu tenho que fazer' (representante do 'me' auto-normativo), que a informa daquilo que ela deve fazer para poder ser o que quer ser.

Olhando o fenômeno pelo ângulo da mudança de identidade. Perante a uma identidade pretendida por uma pessoa, para que ela possa voluntariamente tornar-se 'outra', ao menos em termos identitários, ela precisa, simultaneamente:

- projetar-se em perspectiva para o futuro e verificar até onde sua trajetória atual a levará para, assim, corrigi-la em função do futuro pretendido. É assim que o futuro contrata o

presente (presentificando-se) fazendo com que a pessoa realize hoje atos comprometidos com o futuro e, antecipando o que ela será, começa já a tornar-se o que ela de fato será;

- projetar-se em retrospectiva para o passado e verificar como sua trajetória pretérita a levou onde está, observando também mudanças anteriores para averiguar o que aconteceu nestas trajetórias para, então, decidir se é capaz de tornar-se o que pretende ser.

Em resumo, a transação temporal da identidade reúne *vontade*, *poder* e *dever*, representando respectivamente o *presente*, o *passado* e o *futuro,* e também, na mesma ordem, o 'eu' da *auto-relação prática*, o 'me' autobiográfico e o 'me' auto-normativo, ambos relativos à *auto-referência epistêmica*.

Construção e apropriação simbólica da identidade normativa

Como já vimos antes, quando tratamos do jogo com regras (*game*), cada posição ou função social guarda em si uma *expectativa normativa* quanto aos comportamentos daqueles que venham a ocupá-las. Proponho chamar o conjunto destas expectativas sociais de *identidade normativa*: uma representação relativa à posição ou função específica que é socialmente compartilhada por aquelas pessoas que compõem um 'sistema social específico' que é, por sua vez, fruto da diferenciação social. Um exemplo: a *identidade normativa* de 'professor do ensino básico' é portada pelos próprios professores, pelos alunos, pais, funcionários e demais envolvidos diretamente com a escola básica. Claro que todos aqueles que possuem uma opinião sobre tais professores também influenciam esta identidade normativa, porém de uma forma imprecisa e indireta que está mais próxima do fenômeno psicossocial do estereótipo que da identidade.

A construção de uma *identidade normativa* acontece no cotidiano deste 'sistema social' –nos interstícios das interações simbolicamente mediadas durante a atividade laboral, esportiva, religiosa etc.– por meio de conversas espontâneas que constituem uma negociação face-a-face das diversas compreensões pessoais e sociais acerca deste 'sistema social' e de

seus componentes, produzindo um conjunto de características normativas desta identidade, sobre "como devem ser" e "como devem agir" os 'membros' deste 'sistema social'. Nessa conversa os membros argumentam e contra-argumentam sobre tais ou quais características normativas, o que resulta num entendimento comum que é ao mesmo tempo *cognitivo* (um conhecimento compartilhado) e *social* (um acordo coletivo) (Esteves, 2004).

Considerando que uma *identidade normativa* se refere às características que os membros do 'sistema social' esperam que os demais detenham para fazer parte do grupo e, sendo ela uma representação enunciada sob a forma normativa de diversos "tem que" sempre generalizados, e que os objetos aos quais esses "tem que" se referem são as próprias características da *identidade normativa,* então tais características normativas compartilhadas podem ser utilizadas pelos membros do 'sistema social' para exigir determinadas condutas uns dos outros, seja por meio de um "tu tens que" que fala explicitamente a alguém, ou por meio de um "nós temos que" que fala tacitamente a todos.

Explícitos ou tácitos, esses "tem que" são identificáveis por qualquer aspirante a membro do 'sistema social', que num primeiro momento se projeta mentalmente na condição de membro e "se vê" ou "não se vê" nessa condição. Entretanto, para que ele se torne de fato um membro pleno (a quem são imputadas responsabilidades de membro), não basta que ele se veja, é preciso também que os *outros significativos* –os membros– o vejam nessa condição. É justamente ai que entra a importância da *performance,* que pode ser definada como o meio pelo qual o sujeito negocia sua adesão ao 'sistema social' ao mesmo tempo em que interioriza a identidade normativa.

Dizer que o processo de apropriação simbólica da identidade normativa depende de performance significa dizer que, como não basta que ele 'se veja' como membro, é preciso que ele **'simule a si mesmo'** para, assim, *convencer* os membros de que ele é também um deles. Ao simular-se, ele *age como* um membro, aprendendo *a ser* como um membro e, assim,

termina por *sentir-se* como um membro. Se sua performance for satisfatória aos olhos e critérios dos membros, então ele poderá realmente "se ver" como membro. Isso significa que qualquer pessoa se torna um *membro* do 'sistema social' quando assume para si o "tem que" generalizado sob a forma de um "eu tenho que" interiorizado.

Quando membros de um 'sistema social' se comparam em relação à *identidade normativa*, alguns deles concluem que realmente são membros, pois percebem em sua performance cotidiana dessa condição várias características da identidade normativa, ainda que não todas. Esses membros, portanto, confirmam para si mesmos a realidade da identidade que há entre eles e o 'sistema social'. Outros, entretanto, concluem que não são realmente membros; não se vêem como membros, já que em sua atuação cotidiana não reconhecem a performance de suficientes características da *identidade normativa* para conseguirem manterem-se identificados com o 'sistema social'.

Dito de outra forma, é necessário que os membros do 'sistema social' identifiquem em sua performance cotidiana a presença dos elementos constitutivos da *identidade normativa* (os "tem que") para que continuem se sentindo membros. Se, porventura, neste processo encontrarem, nos interstícios do próprio grupo, obstáculos para desempenhar –*performar*– sua identidade normativa, então poderão questionar a realidade dela, do 'sistema social' ou mesmo a coerência entre ambas. O que ocorre nessa situação é uma dissociação entre uma *identidade normativa* e a possibilidade da *performance* cotidiana dela, o que pode ocasionar sofrimento psíquico e, dependendo do resultado de outras tentativas de performance, terminar na *desconfirmação* dessa identidade normativa.

Considero portanto que a *performance* é um fenômeno psicossocial, posto que ela parte da identificação do sujeito com a *identidade normativa* (uma representação socialmente compartilhada) e que pode resultar na interiorização no sujeito das características normativas relativas às atitudes esperadas de todos e quaisquer membros do 'sistema social'. Dito de

outra maneira, não basta que ele "se veja como" e "seja visto como". Ele tem que "ser como", o que implica em mudanças subjetivas em termos de sua pessoalidade (*personal Self*). Esta concepção parece acompanhar a seguinte proposição de Geraldo Paiva:

> Desde 1998 venho propondo que, do ponto de vista psicológico, a identidade seja entendida levando-se em conta tanto os elementos de cognição, afeto e ação da pessoa como sua adesão ao grupo. Só a coerência entre os elementos de ordem pessoal e a vinculação grupal parece atender igualmente à dimensão psicossocial e à dimensão pessoal do processo de constituição da identidade. É no acompanhamento da construção dessa coerência da ordem cognitiva com a ordem grupal que se torna possível entender a dinâmica variável dos diversos graus de identidade pessoal e psicossocial, étnica, profissional, religiosa ou outra qualquer. (Paiva, 2007, pp.81)

Sofrimento psíquico e ressocialização

É fundamental perceber que o sofrimento psíquico advindo da não conformidade entre sua condição de membro e sua respectiva *identidade normativa* –vivido como uma identidade em crise– é o sofrimento de uma pessoa (*Self*). Isso indica que a identidade (*social Self*) fornece conteúdos sociais que são manipulados mentalmente –cognitiva e afetivamente– pela pessoalidade (*personal Self*), tornando-se conteúdos biográficos.

Pessoais também são as estratégias para lidar com o sofrimento causado pela identidade em crise. Algumas pessoas se calam e seguem participando, desempenhando apenas aquelas características normativas (os "tem que") imprescindíveis para continuarem sendo vistas como membros do 'sistema social', ainda que possivelmente mal-vistas ou mal-entendidas por outros membros. Outras pessoas abandonam sua posição dizendo que não conseguem ser tal como os membros "devem ser", ou seja, atribuindo a si próprias a responsabilidade pela não conformidade entre a *identidade normativa* e a possibilidade de desempenhá-la. Outras lutam contra o que possivelmente causa essa dissociação, descobrindo o que impede ou dificulta a plena performance de sua *identidade normativa,* procurando recursos sociais, dentro ou fora do 'sistema social', para nele intervir.

Tendo por base a Teoria Social da Pessoa (Mead, 1934/1973), há duas possibilidades, não contraditórias, de explicação para a variação nas modalidades de atuação frente ao sofrimento psíquico; uma com base na dinâmica da identidade (*social Self*), outra da pessoalidade (*personal Self*):

Como qualquer pessoa detém diversas *identidades normativas* em sua identidade (*social Self*), cada qual referida num sistema social específico, a modalidade de sua reação ao sofrimento psíquico pode advir das lembranças de suas experiências passadas em outros grupos, com outras pessoas. Em outras palavras, as experiências passadas da *identidade* (*social Self*) –vividas com *outros generalizados* e que conformam o 'segundo me' (*hetero-normativo*)– podem fornecer um repertório de opções de reação à própria identidade.

Por outro lado, como qualquer pessoa detém desde a infância certos padrões de reação ao sofrimento em sua *pessoalidade* (*personal Self*), inscritos nela durante as relações com *outros significativos*, a modalidade de sua reação ao sofrimento psíquico também pode ser informada por tais padrões. Posto de outra forma, as experiências passadas da *pessoalidade* (*personal Self*) –vividas com *outros significativos* e que conformam o 'primeiro me' (*auto-biográfico*)– podem emigrar para a *identidade* (*social Self*) e causar lá uma reação-padrão (estereotipada) que pode ser ou não coerente com a situação presente.

Importante ressaltar, contudo, que em alguns casos (fundamentalmente no início da idade adulta) as experiências familiares e comunitárias com *outros significativos* são as únicas disponíveis no repertório comportamental da pessoa, sendo portanto uma base desejável e imprescindível para experiências citadinas e políticas com *outros generalizados*.

Percebe-se então que há um dinamismo entre a identidade e a pessoalidade dentro da pessoa (*Self*), uma fornecendo subsídios para a atuação da outra. O conteúdo cognitivo das experiências atuais da identidade, referidas em *outros generalizados*, pode ser interiorizado tanto na identidade (*social Self*), o que é esperado e compõe a história social da pessoa

(biografia), quanto interiorizado na pessoalidade (*personal Self*), modificando-a, o que não é esperado e depende do quão significativa é a experiência, sobretudo em termos afetivos.

Quando a experiência atual da identidade é emotiva e significativa o suficiente para modificar a pessoalidade, isso opera ao modo de uma ressocialização. Se na *socialização secundária* um novo conjunto de crenças e valores –uma cultura, uma cosmovisão, uma religião, uma língua etc.– se inscreve por cima da cultura primária (tal como uma segunda língua que precisa ser ancorada na língua materna e por ela vertida e traduzida a todo tempo) (Berger & Luckmann, 1966/2007), na *ressocialização* essa nova cultura se mescla àquela que estava previamente inscrita (tal como quem emigra adulto e *mistura* línguas, terminando por falar uma língua própria) ou, em condições especiais, pode substituí-la (como quem emigra definitivamente ainda na infância ou adolescência e esquece a língua materna), o que pode ser entendido como sinal de ressocialização.

A configuração da pesquisa

Esta pesquisa começou com aquela série de definições que configuram qualquer investigação, ou seja, com a busca de respostas ao quê, quando, onde, como, com quem e porquê estudar. Ou seja, com a definição da **questão** sobre *a qual* a pesquisa se debruçaria, do **método** *como* ela seria realizada, do **lugar** *onde* ocorreriam os fenômenos psicossociais relativos à questão, do **cronograma** capaz de determinar *quando* a pesquisa e suas fases ocorreriam e, finalmente, das **pessoas** com *quem* conversaria para a realização desta. Nas palavras de Peter Spink:

> Quando fazemos o que nós chamamos de pesquisa de campo, nós não estamos "indo" ao campo. Já estamos no campo, porque já estamos no tema. O que nós buscamos é nos localizar psicossocialmente e territorialmente mais perto das partes e lugares mais densos das múltiplas interseções e interfaces críticas do campo-tema onde as práticas discursivas se confrontem e, ao se confrontar, se tornam mais reconhecíveis (Long, 2001). Para fazer isso, não há métodos bons ou ruins; há simplesmente maneiras de estar no campo-tema, incluindo a poltrona da biblioteca. Método, nada mais é de que a descrição do "como", "onde" e "o que". (Peter Spink 2003a)

Neste capítulo apresento algumas respostas a estas perguntas, retomando a questão da pesquisa, sua origem, relevância e delimitação e apresentando como o estudo foi conduzido, com qual método e procedimentos, os lugares e momentos em que ocorreu seu desenvolvimento e quem foram os principais interlocutores da pesquisa.

Quanto à **questão**, a pesquisa visou ***descrever e interpretar*** *como ocorre a mudança da identidade de ex-empregado para a de cooperador.*

Com base no referencial teórico sobre 'identidade e mudança de identidade', foram formuladas duas hipóteses auxiliares, pelas quais a mudança dependeria:

- *da construção de uma identidade normativa de cooperador no cotidiano laboral e comunicativo dos trabalhadores;*

- *da performance da identidade de cooperador pelos trabalhadores, que pode ser facilitada pela construção da autogestão na produção e dificultada pela manutenção do modelo taylorista-fordista de organização do trabalho e da produção.*

Dado que a questão valoriza as situações sociais em acontecimento no cotidiano que participam da *construção* e *performance* da identidade, tornou-se imperativo descrever e interpretar também essas situações cotidianas –posto que nelas as pessoas interagem e produzem entendimentos diversos, inclusive sobre sua própria identidade– à luz de um **método** de pesquisa que corroborasse com esse objetivo. Recorri, então, à etnografia.

Sato e Souza (2001) argumentam *"a favor da riqueza da abordagem etnográfica no âmbito do estudo da vida de pessoas em locais de trabalho"* (p.29) visto que tal método de pesquisa social possibilita que o pesquisador questione, e encontre respostas, sobre

> como as pessoas coletivamente constroem e dinamizam os processos sociais, como a subjetividade se expressa, como as pessoas vêem e criam situações sociais em espaços que puderam ganhar uma organização formalmente constituída (regras, horários, atividades, papéis etc.) pela gerência. (Sato & Souza, 2001, p.30).

Definida a questão da pesquisa e, considerando que desde 1999 estou imerso no campo-tema da Economia Solidária, meu problema inicial foi como me localizar neste campo novamente na posição de pesquisador[19]. Decidi seguir a indicação de Peter Spink (2008),

[19] No mestrado, realizado entre 2001 e 2004, estive nessa condição de pesquisador conduzindo uma pesquisa de Psicologia Social com os sócios-trabalhadores da Uniwidia.

assumir-me parte do campo-tema e, por meio de meus contatos de outrora, encontrar uma cooperativa industrial que aceitasse minha proposta de pesquisa. Com isto em mente procurei Cláudio Domingos da Silva, presidente da Metalcoop, quem conheço desde 2003 em função da minha participação profissional no processo de constituição da UNISOL BRASIL. Após algumas conversas por telefone e uma visita à Metalcoop no início de 2008, estava definido onde, e com quem, seria realizada a pesquisa.

O **lugar** onde a pesquisa foi realizada, portanto, é a Metalcoop - Cooperativa de Produção Industrial de Trabalhadores em Conformação de Metais:

> Fundada em 2002 por um grupo de trabalhadores com especialidade técnica e larga experiência em forjamento a frio, a Metalcoop vem desenvolvendo um sólido trabalho de posicionamento no mercado. Utilizando a tecnologia de forjamento a frio, temos a capacidade de projetar e produzir forjados de até 40 kg, adequados às necessidades dos clientes. [...] Equipada com prensas mecânicas de até 1.500t e hidráulicas de até 400t, a empresa mantém ferramentaria, usinagem, serras e completa linha de tratamento térmico de apoio à produção. A Metalcoop dispõe de engenharia e corpo técnico próprio, utiliza-se de recursos da computação gráfica, laboratório de metrologia e metalografia. (Metalcoop, s.d.)

Em suma, a Metalcoop é uma forjaria, entretanto, ela é muito diferente da imagem que normalmente temos de uma forjaria, visto que ela realiza:

> **Forjamento a frio** (extrusão a frio) - Processo de fabricação no qual um tarugo de metal é deformado plasticamente à temperatura ambiente. Realizada por compressão em matriz fechada, obtém peças com tolerâncias menores que as forjadas a quente, garantindo repetibilidade dimensional. [...]
>
> **Forjamento a morno** - Processo no qual o tarugo é aquecido abaixo da temperatura de forjamento a quente, a fim de diminuir a tensão de escoamento e as pressões de forjamento, mantendo as características da extrusão a frio. (Metalcoop, s.d.)

Atualmente, a cooperativa centra seus esforços nos segmentos automobilístico e de máquinas agrícolas, sendo seus principais produtos:

> Componentes para caixas de transmissão, como pinhões e eixos para a indústria automotiva; pinos, buchas e rolos para a indústria de máquinas de terraplanagem e correntes transportadoras; expansão de cilindros para GNV; canecas repuxadas. (Metalcoop, s.d.)

A cooperativa está localizada em Salto, distante 114 km de São Paulo, no Bairro Estação, próxima ao centro da cidade. Está situada num comprido e grande terreno que tem de um lado o Rio Jundiaí e, de outro, uma antiga linha férrea, hoje abandonada. A cooperativa, advinda da crise de uma empresa familiar posteriormente recuperada pelos seus ex-empregados, entre outras coisas, 'herdou' daquela empresa sua arquitetura. Entre as diversas edificações, destacam-se os dois galpões fabris, de épocas diferentes, e um prédio onde atualmente fica a ferramentaria e a administração. Ter um rio com margens arborizadas, logo abaixo e uma mata no corredor da linha férrea, logo acima, provoca uma curiosa sensação de isolamento, como se estivessem em uma antiga fazenda em meio à Mata Atlântica.

Em termos de sua estrutura, destaca-se a divisão nítida entre *a fábrica* e *a administração*, agravada pela distância entre ambos, já que a administração fica isolada, no terceiro andar da última edificação.

A *administração* é composta pelos seguintes setores: Engenharia, responsável pelo projeto de peças e pelo desenvolvimento de processos - conta com um coordenador, dois engenheiros e um estagiário; Qualidade e Segurança no Trabalho, responsável pela segurança dos trabalhadores e pela conformidade da produção às normas da ISO 9001:2000[20] - conta com um coordenador e um estagiário técnico em segurança do trabalho; PCP, responsável

[20] A ISO - *International Organization for Standardization* é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, criada em 1947 por suas congêneres nacionais com a função de estabelecer parâmetros técnicos internacionalmente normalizados visando o desenvolvimento tecnológico. O membro brasileiro na ISO é a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. O termo "ISO" provém do grego "*isos*" que significa "igual", tal como o prefixo das palavras isonomia, isotônico, isostático etc. A ISO 9001:2000 fornece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) das organizações. (IS0, 2009; ABNT; 2009)

pela programação e pelo controle da produção; Recursos Humanos, responsável pelos processos de recrutamento, seleção, contratação e treinamento de funcionários, além de folha de pagamento e benefícios de todos os trabalhadores – conta com uma coordenadora e um analista; Comercial, responsável pelas vendas e compras; Financeiro e Presidência. Todos os setores dispõem, juntos, de uma equipe de três auxiliares administrativos e uma secretária.

Já a *fábrica* é dividida conforme os processos produtivos: Recebimento e Almoxarifado; Controle Dimensional (serras); Tratamento Superficial (banhos e granalha); Extrusão (prensas); Tratamento Térmico (fornos); Usinagem (tornos); Controle de Qualidade e Expedição. Apoiando tais atividades, estão a Ferramentaria e a Manutenção. Ademais, há também a Portaria e o Refeitório, cuja cozinha é terceirizada.

O lugar compreende também as 'pessoas do lugar' e os 'micro lugares' do cotidiano, ou seja, aquelas situações-momentos onde-quando a vida acontece na conversação entre as pessoas. Compartilho com Peter Spink da concepção de que, se partimos "da proposta de que o cotidiano é tudo o que temos, de que só há lugares e micro lugares entendidos enquanto pequenas seqüências de eventos e nada mais além disso", então a pesquisa em psicologia social exige "o reposicionamento do pesquisador no cotidiano como somente um entre muitos membros componentes de uma comunidade moral" (Spink, 2008, p.70). Enquanto situações-momentos de conversações, "os micro lugares e seus diferentes horizontes são produtos e produtores de vários processos sociais e identitários: nós, eles, os temas a serem debatidos, com quem conversamos, como e onde vivemos" (Spink, 2008, p.71).

Esta pesquisa foi realizada, portanto, fundamentalmente por meio de conversas com os trabalhadores da Metalcoop. Mantive com eles conversas informais, largas e aparentemente casuais, nas quais busquei ter de fato um interlocução 'solta', 'tranqüila', sem questionários, inventários ou instrumentos de pesquisa que pudessem inibir ou constranger os trabalhadores. Assim, visava acessar representações diversas sobre a cooperativa e seus trabalhadores, de

modo a compor um 'quadro de significação' sobre onde, em companhia de quem, e em qual fluxo histórico-cotidiano eu estava. Assim, conversei livremente com os trabalhadores, ao lado de suas máquinas, durante seu trabalho. Também estive presente em momentos corriqueiros do cotidiano, como em trocas de turnos, almoço, idas e vindas, sempre acompanhando-os e conversando. Os almoços e as trocas de turno –principalmente o início do turno da noite– foram as melhores circunstâncias para conversar com os trabalhadores, fundamentais para conhecê-los e deixar-me conhecer por eles. Nestas conversas respondi tranqüilamente a muitas questões deles, principalmente sobre: *quem eu era? O que eu fazia? De onde eu vinha? Como eu conheci a Metalcoop? Por que a Metalcoop? Em que consistia minha pesquisa? Como se daria a pesquisa?* E até *o que eu poderia fazer com o título de doutor?* Sobre a importância de **deixar-se conhecer**, também busquei apoio em Sato e Souza:

> Ao optarmos por uma abordagem etnográfica, optamos por nos inserir num local com pretensões de pesquisa, onde nós somos os pesquisadores e as pessoas do local o "objeto" a ser pesquisado. Porém, esse é um ponto de vista nosso, pois há outros - o das pessoas do local - para as quais **nós também nos constituímos em objeto de pesquisa** e isso tem implicações para o "estar no campo" e para a condução a ser adotada nessa relação entre pessoas. (Sato & Souza, 2001, p.35 – negritos meus)

As observações do cotidiano de trabalho, os relatos do convívio e as conversas com trabalhadores foram anotadas em uma caderneta e, ao fim de cada período, ***recordadas*** durante a elaboração um Diário de Campo, de onde advém diversas conversas trasladadas para este trabalho. As falas dos trabalhadores são, portanto, uma ***reconstrução*** cuja autoria é passível de não ser totalmente atribuída àqueles com quem conversei.

Para ter acesso e livre trânsito a todos os setores, usei a estratégia de procurar e conversar primeiro com todos os Coordenadores de Setor, apresentar-me e explicar o motivo da pesquisa, para depois conversar com outros trabalhadores. Perguntei a eles sobre como viveram e avaliam a transição da Picchi para a Metalcoop, como também da condição de

funcionário para a de cooperador. Também perguntei como se sentiam agora, como cooperadores, em sua cooperativa, que diferenças viam entre ser cooperador e ser funcionário, e a quais motivos atribuíam para a saída de vários cooperadores.

Grande parte dos coordenadores, assim que escutou meus objetivos, de pronto expôs sua opinião sobre *a cooperativa*, sobre *ser cooperador* e sobre a *diferença entre cooperador e funcionário*. A presença de cooperadores e funcionários trabalhando junto, convivendo cotidianamente, muito enriqueceu esta pesquisa, pois trouxe questões e também respostas que não seriam formuladas nem respondidas se ali fossem todos cooperadores.

Também realizei quatro entrevistas, com duração de cerca de duas horas cada. Para cada entrevistado elaborei previamente um roteiro específico, embora jamais fechado, afinal: "são os procedimentos corretos que produzem o conhecimento ou são as conversas orientadas para tentar acertar? O que é mais importante, uma lista de pontos a serem verificados para determinar a validade do método ou uma disponibilidade para o diálogo?" (Spink, 2008, p. 76). De certo modo, as entrevistas foram a continuidade de diálogos que se iniciaram na fábrica e que se mostraram muito interessantes para a pesquisa, tanto que tais interlocutores foram convidados a conceder-me uma entrevista, o que, parece-me, funcionou muito bem. Os entrevistados me deram longos e inestimáveis relatos de suas histórias de vida e também do percurso de constituição e primeiros anos de funcionamento da Metalcoop.

Das quatro entrevistas, duas resultaram em narrativas que partem da coletividade para a pessoa e duas em narrativas inversas, ou seja, da pessoa para a coletividade. Os dois primeiros entrevistados contaram o histórico da cooperativa localizando-se pessoalmente nele, enquanto os outros dois contaram suas histórias de vida de trabalho localizando nelas, a cooperativa. Essa situação não foi premeditada, mas muito bem-vinda, visto que foi reveladora das posições simbólicas destes trabalhadores dentro da cooperativa. As entrevistas foram gravadas, posteriormente transcritas e editadas.

Ademais, também fotografei, colecionei e analisei diversas matérias sobre a Metalcoop publicadas pela mídia local e nacional, sendo que algumas delas foram parcialmente reproduzidas neste trabalho. As fotografias, junto com outras imagens copiadas do site da Metalcoop, ilustram esse trabalho e ajudaram, sobremaneira, a abrir uma porta para o cotidiano dos trabalhadores.

Quanto ao **cronograma**, estive na Metalcoop em momentos bem diversos, que remontam aos locais de minha participação no movimento da Economia Solidária:

- a primeira visita foi em 2003[21]. Conheci Salto e a Metalcoop em companhia de Alexandre[22], que percorria as três cooperativas que, à época, eram filiadas e acompanhadas pela UNISOL naquela cidade, entre elas a Metalcoop. Esta visita foi rápida, cerca de duas horas, ocasião em que conheci a fábrica. Nesta primeira visita impressionou-me a grandiosidade das instalações (composta por dois grandes galpões, um prédio de três andares e duas casas), da indústria (principalmente das enormes prensas hidráulicas com mais de dez metros de altura), do poderio fabril de uma ex-indústria bélica[23].

- a segunda visita foi em 2006[24]. Retornei a Salto em companhia de Felipe[25] para entrevistar Cláudio, presidente da Metalcoop, no contexto de uma pesquisa demandada pela Secretaria de Políticas de Emprego do Ministério do Trabalho. Cláudio, durante toda a conversa, frisou o dinamismo econômico da empresa. Em termos **laborais**, em 2006 a Metalcoop contava com 74 cooperadores e 23 funcionários, totalizando 97 trabalhadores, dos quais apenas duas eram mulheres (ambas funcionárias). A presença de funcionários na cooperativa foi o que mais nos intrigou nesta visita. A remuneração média pelo trabalho

[21] Em 2003 eu ainda cursava o mestrado e trabalhava com a elaboração e gestão de projetos para a ADS.
[22] Alexandre Antônio da Silva é formado em Administração de Empresas e trabalha na UNISOL desde sua fundação, em 1999.
[23] Em 2003 ainda havia vários modelos de bombas expostas em uma das salas de reunião. Contudo, em 2006 todo o ferramental bélico da empresa, assim como os últimos exemplares de bombas, foram entregues ao Centro Tecnológico da Aeronáutica (CTA), em São Bernardo do Campo. Esta entrega ocorreu após a decisão, em assembléia, de não fabricarem mais quaisquer artefatos dessa natureza.
[24] Dessa vez na posição de pesquisador-cooperado da Plural Cooperativa.
[25] Felipe Pateo é Economista pela Universidade de São Paulo, mestrando em Economia pela UNICAMP. Foi também coordenador da ITCP-USP.

(retirada ou salário) estava em R$ 2,9 mil mensais naquele ano, sendo que a mínima era de R$ 750,00 e a máxima de R$ 5,2 mil. Entretanto, a remuneração média dos homens era de R$ 3 mil mensais, enquanto a das mulheres era de R$ 1,2 mil, devido às funções auxiliares na administração que as duas trabalhadores realizavam à época. Ao final desta segunda visita, ou seja, ainda em 2006, perguntei ao Cláudio se poderia realizar lá minha pesquisa de doutoramento, ao que ele respondeu com um sonoro: "*Claro*".

- em janeiro de 2008 retornei à Metalcoop para conversar e negociar com Cláudio (Diretor Presidente) e Mauro[26] (Diretor Financeiro) a possibilidade da realização da pesquisa na Metalcoop. Na conversa a três eles perguntaram os objetivos da pesquisa e como eu a faria, bem como se traria algum dispêndio financeiro para a cooperativa. Expliquei o objetivo e o método etnográfico, disse que visitaria diversas vezes a cooperativa, circulando, observando o cotidiano de trabalho e conversando com os trabalhadores. Disse também que nessas conversas identificaria pessoas para entrevistar. Ambos mostraram grande receptividade e concordaram com a pesquisa, que perdurou todo o ano de 2008, totalizando dez dias "em campo" ao longo de cinco visitas.

Quanto às **pessoas**, é possível inicialmente apresentar uma descrição geral, com base em dados quantitativos sobre os trabalhadores. Em 2008, trabalhavam lá um total de 104 pessoas (com idade média de 38 anos), sendo **62 cooperadores** (idade média de 44,5 anos), e **48 funcionários** (idade média de 30 anos). Note-se que entre tais grupos há uma diferença na idade média de quase 15 anos, o que revela indiretamente que a antiga empresa passou muitos anos contratando pouco. Do total, 101 eram homens e 3 mulheres (todas funcionárias). Dos 48 funcionários, 14 eram filhos ou filhas de cooperadores.

Especificamente, quanto à evolução do número de cooperadores, em 2002, quando da fundação da cooperativa, foram associados 50 sócios fundadores em setembro, 20 em

[26] Mauro demonstrou-se muito interessado na pesquisa e disse conhecer minha dissertação sobre a UNIWIDIA, que encontrou na Internet em função da elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso de sua especialização em Administração de Empresas (MBA).

outubro, 11 em novembro e um em dezembro, totalizando 82 cooperadores; em 2003 entraram seis e saíram três, totalizando 85 cooperadores (o que condiz com o total histórico de 88 fichas de matrícula); em 2004 saíram quatro cooperadores; em 2005, sete; em 2006, cinco e em 2007, sete, totalizando os 62 cooperadores do início de 2008.

Relativo à evolução da força de trabalho como um todo, é interessante perceber que houve um crescimento quase constante no número total de trabalhadores, acompanhado de um decréscimo constante no número de cooperadores, que foram paulatinamente substituídos por empregados. Há que se ressaltar, contudo, que todos os cargos eletivos (conselhos administrativo e fiscal) são ocupados por cooperadores (uma obrigação legal) e que, entre todas as coordenações, a única ocupada por um funcionário é a de Gestor de Recursos Humanos, para a qual foi contratada, meses antes do início desta pesquisa, uma psicóloga.

A Metalcoop e seus trabalhadores

1 - Imagens da Metalcoop[27]

Fachada e recepção*

Produtos*

[27] As imagens marcadas com asterisco são de autoria da Metalcoop. As demais imagens são de minha autoria.

Serras (controle dimensional)*

Damião na serra

Detalhe da serra*

Genivaldo na serra

Valdecir na granalha (tratamento superficial)*

Júlio e Marcel na prensa (extrusão)

Francisco nos banhos (tratamento superficial)

Júlio na prensa

Iran no forno (tratamento térmico)*

Paulo e Fernando no torno (usinagem)

José Carlos no forno

Adriano no torno CNC*

Amarildo na empilhadeira

Juliano no torno CNC

Francisco na Ferramentaria*

João na expedição

Cícero e José na ferramentaria

João no controle de qualidade

2 - A história da Metalcoop segundo Cláudio e Mauro

Este capítulo foi escrito com base na edição de duas entrevistas realizadas em 2008 – com Mauro, em 31 de janeiro; e com Cláudio, em 21 de maio. Os assuntos tratados nas entrevistas foram diversos, entretanto, para este texto foram selecionados trechos relativos à Metalcoop, sua **apresentação**, **antecedentes**, **histórico** e **organização**. Para complementar algumas informações, utilizei também trechos de diversas entrevistas por eles concedidas à mídia impressa e eletrônica, dispostas em notas de rodapé.

O capítulo visa apontar o **processo histórico** de transição da antiga empresa privada para a nova sociedade cooperativa como o *lugar-tempo de interação simbólica* em que ocorreu a mudança identitária dos trabalhadores de ex-empregados a cooperadores. Os processos identitários que se desenvolvem nessa transição foram aqui apenas negritados, evidenciando-os, pois seu tratamento ocorrerá a seguir, em capítulo específico. Note-se, contudo, que nas entrevistas os cooperadores falaram sobre a cooperativa em primeiro plano, situando-se nela, o que se explica em função da liderança que ambos exerceram no processo de constituição da cooperativa.

Reservei meus apontamentos aos títulos, subtítulos, negritos e notas de rodapé, de modo a não necessitar utilizar aspas. No corpo do texto apenas indico de quem são as falas. Eles se apresentam e tomam, enfim, a palavra.

Apresentação dos entrevistados

Cláudio — *Sou Cláudio Domingos da Silva,* ***presidente*** *da Metalcoop. Vim da Picchi, a indústria metalúrgica que era proprietária da fábrica. Ingressei na empresa no meio do ano de 1986. Passei pelo movimento sindical. Em Salto, iniciei minha carreira no movimento como suplente da direção, fui para o conselho fiscal, fui eleito presidente do sindicato em 1996, reeleito em 99, fui secretário de imprensa da federação dos metalúrgicos da CUT, fui também secretário de organização. Deixei a federação em 2002, quando a Picchi encerrou as atividades e nós fundamos a Metalcoop.*[28]

Mauro — *Eu sou o Mauro Alves Martins,* ***diretor financeiro*** *da Metalcoop no conselho de administração. Entrei na Picchi em 1995, como conferente de recebimento, e gostei muito da empresa, gostei do clima. Tenho formação em administração, fiz uma pós-graduação, um MBA, já pensando na Metalcoop, diante dos desafios apresentados a partir de 2002.*

Apresentação da Metalcoop

Cláudio — *A Metalcoop produz peças para o setor automobilístico, fornecemos eixos e semi-eixos para montadoras de caixas de câmbio, de cardãs, de caminhões, porque fazemos também luveira de transmissão para caminhões. Nós fabricamos também componentes para fabricação correntes [transportadoras] para usinas de açúcar e álcool, produzimos também rolos, pinos e buchas, que são componentes para a fabricação de esteiras de tratores. Basicamente é esse o destino dos produtos da Metalcoop.*

[28] Segundo Flávia Mangini, em reportagem para o Diário de São Paulo, "O metalúrgico Claudio Domingos da Silva, de 45 anos, era **operador de prensa** da Picchi S.A. Indústria Metalúrgica, localizada em Salto – fabricante de componentes para a Força Aérea Brasileira, botijões e autopeças – quando viu o faturamento da empresa cair de R$ 1 milhão por mês para pouco mais de R$ 150 mil, em 2002. '***Trabalhava na fábrica desde 1986. A empresa tinha 53 anos e nunca pensei que um dia pudesse falir***. [...]'" (Mangini, 2005, negritos meus).

Os antecedentes da cooperativa:

- na ação sindical, a certeza da autogestão

Cláudio — *A idéia de formar a cooperativa se deu em 1996. Em 1995 houve uma crise numa empresa de Salto chamada Termoid e, para que a empresa não fechasse, nós conseguimos ajudar na gestão da produção, tendo em vista que seus executivos tinham abandonado a empresa. Nós ficamos lá ajudando esse processo todo durante dois meses, até que a empresa conseguiu um grupo que assumiu a atividade e a gestão. Naquele período nós contratamos uma consultoria para fazer um estudo de viabilidade econômica, até para ver "se deixa essa empresa fechar, porque não tem mercado, ou se vamos ajudar nesse processo para que ela não acabe, salvando os postos de trabalho." Foi a iniciativa que nós tomamos enquanto direção do sindicato.*

— Então nós fizemos esse trabalho naqueles dois meses e ***nós acabamos percebendo que isso seria possível. Os trabalhadores administrarem seu próprio negócio.*** *Até porque há um discurso do movimento sindical, quando enfrentam lutas com empresas que esquecem os direitos dos trabalhadores – ou sonegam esses direitos – de que essas empresas, se estivessem na mão dos trabalhadores, poderiam ser mais bem administradas.*

— O sindicato desempenhou um trabalho muito importante na constituição da Metalcoop e também na luta que antecedeu a criação da Metalcoop. Nós tivemos apoio não só dos metalúrgicos de Salto, como dos de Sorocaba, e outros sindicatos de Salto estiveram envolvidos, lutando nesse processo histórico da luta dos trabalhadores da Picchi, de outras épocas, outros momentos da história, desde arrecadação de alimentos, cestas básicas... Historicamente a Picchi teve uma trajetória de lutas dos trabalhadores.

A decisão

Cláudio — *Quando a Picchi encerrou a atividade, tendo em vista que ela tinha uma tecnologia bastante diferenciada, que representa economia de matéria-prima; a maior capacidade de forjar peças a frio no Brasil; que era uma empresa com 53 anos; trabalhadores com baixa escolaridade; pessoal na grande maioria acima de 30 anos. Nós entendemos que essas pessoas teriam um pouco mais de dificuldade de encontrar um novo emprego. Por essas razões nós decidimos fundar a cooperativa e iniciar o trabalho.*

O olhar da FIESP, um 'outro generalizado'

Cláudio — *Pelo movimento sindical eu também fui negociador na Fiesp, na bancada dos trabalhadores pela Federação dos Metalúrgicos da CUT – lá discutíamos também como estavam as empresas no Estado de São Paulo em todos os setores. E, principalmente, sempre me interessava em saber o que a direção do sindicato de forjarias avaliava para o futuro da Picchi, que era a empresa em que eu trabalhava. Então o olhar era: "uma empresa bem estruturada do ponto de vista da capacidade produtiva, mas que tem dificuldades na gestão, porque apresenta vários problemas de ordem fiscal e de altos e baixos de produção". **Viam uma viabilidade bastante importante no negócio**.*

Nos exemplos de outras cooperativas, referências identitárias

Cláudio — *Nos espelhamos na gestão de cooperativas que já vinham ocorrendo no ABC paulista, que é o caso da Uniforja. Já tinha tido aí a criação da Agência de Desenvolvimento Solidário da CUT, que em 2002 criou a UNISOL BRASIL. Então o ABC já estava se organizando num processo de cooperativa de produção industrial, na recuperação de empresas.*

— Nos espelhamos também numa experiência que acabou não sendo bem sucedida, a Hidrofen, em Sorocaba. Era um processo autogestionário não-cooperativo, eles criaram empresas, continuaram vivendo como empresa. Os trabalhadores acabavam sendo empregados da sua própria empresa. Um processo um pouco diferente, lamentavelmente não foi tão bem sucedido como gostaríamos. Então, fomos nos espelhando nessas experiências.

O histórico da cooperativa

O passado – o sofrimento e luta dos trabalhadores no ocaso de uma empresa:

- a Picchi[29]

Cláudio — *Vamos falar como ocorreu o surgimento da Metalcoop. Eu estava no movimento sindical como dirigente, afastado da Picchi desde o começo do ano de 1984, sempre me fazia presente na empresa tendo em vista que aqui era o meu local de trabalho. A Picchi era uma empresa que passava por várias crises, uma empresa que estava tendo como foco de mercado a fabricação de componentes para a indústria bélica e para o setor agrícola, a fabricação de esteiras e tratores, então tinha muitos altos e baixos.*

— Quando a empresa estava em alto faturamento, um alto nível de produção, as coisas andavam bem. Quando caía a produção os primeiros prejudicados eram os trabalhadores. Era uma empresa que, tradicionalmente, sempre apostava em não observar os direitos dos trabalhadores, suspendia depósito de Fundo de Garantia, suspendia pagamento de férias, suspendia pagamento de décimo terceiro, ela investia pesado na redução de salário dos seus empregados. Era uma empresa que não investia em tecnologia, nem em máquina nem em equipamentos, não investia na formação das pessoas, na qualificação dos trabalhadores. No ano de 2001, ela começou a apresentar uma crise mais forte, tendo em vista que o setor de componentes para a indústria bélica se reduziu muito, ficou a quase nada. E perdeu os seus clientes de componentes para o setor agrícola, um deles era a Caterpilar, que comprava muito na década de 1980.

- a crise na Picchi

Mauro — *Quando chega o ano de 1998 as coisas começaram a ficar esquisitas. A empresa começou a faltar com seus compromissos com seus funcionários, o ambiente começou a ficar bagunçado, e a gente sabe que nessas situações vai se perdendo um pouco do respeito. Dos funcionários para com a empresa. Aí começaram a surgir muitas greves. A empresa, no final de 1998, quis cortar salários em 50% com redução de jornada, houve um embate forte com o sindicato, não houve uma aceitação, a empresa veio e,*

[29] Lana Pinheiro, que entrevistou Claudio Domingos para a Revista AutoData, conta que a história da Picchi começou em 1952, "quando Carlos Picchi fundou a primeira forjaria a frio voltada para o setor automotivo. Com o sucesso do empreendimento, decidiu diversificar a produção e, assim, entrou no segmento de máquinas agrícolas e botijões para GLP, gás liquefeito de petróleo. **A Picchi cresceu e chegou a ter setecentos funcionários**." (Pinheiro, 2005, negritos meus).

em represália, demitiu 50 trabalhadores de uma vez só.[30] *A partir dali as coisas mudaram. E nós fomos tocando, aos trancos e barrancos, uma época melhorava, depois piorava. Quando chega 2000 a coisa começou a ficar bem crítica, com atraso de salário, pagamento parcial, bem complicado.*

Cláudio — *Em 2001 eles atrasaram muito o salário dos empregados e não pagaram parte do décimo terceiro salário. Em 2002 eles tinham 80% das pessoas com três férias vencidas, muita gente com duas férias vencidas, que eles não colocavam de férias. Estavam desde 1994 sem depositar o Fundo de Garantia. Tanto é que muitos trabalhadores que entraram na empresa depois de 1994 acabaram não tendo Fundo de Garantia e tiveram dificuldades para acessar o seguro-desemprego quando a empresa encerrou suas atividades. Ela não pagava seus fornecedores, foi perdendo clientes, conseqüentemente fornecedores também. Ela teve no seu currículo mais de 300 títulos protestados.*

- a greve de 60 dias

Cláudio — *Em 2001, aconteceu aqui uma greve de 60 dias. Meados do ano, não tinha acordo mesmo, não se solucionava aquela situação, aí a empresa resolveu, usou de uma estratégia: convenceu o sindicato e os trabalhadores de que eles tinham arrumado um grupo de investidores para tocar a empresa – até pela situação financeira complicada que ela vinha enfrentando – e os trabalhadores aceitaram, então, parar a greve, encerrar a greve e voltar a trabalhar, porque tinha aqui um grupo de investidores. Na verdade não eram. Só vieram para tentar torear o pessoal, conseguir* [fazer] *trabalhar, mas deu um mês, a máscara caiu e voltou toda aquela situação anterior, os caras foram embora.*

- as comissões de fábrica

Cláudio — *No momento em que isso estava acontecendo os trabalhadores já estavam se organizando, vendo que já estavam com quatro meses de salário em atraso. Foram criadas várias comissões de trabalhadores para lidar na produção, tendo em vista que a situação era um descontrole total. Sem pagamento de salários e com pouco faturamento, os trabalhadores acabaram se organizando para ajudar a salvar a empresa, fazendo com que parte do que era produzido, faturado, se destinasse também ao pagamento dos salários.*

[30] "No fim da década de 90, contudo, a trajetória tomou outro rumo. Sem conseguir cumprir suas obrigações financeiras, a empresa deixou de pagar salários, férias e de recolher o fundo de garantia. **Dos setecentos postos de trabalho, sobraram 121**. Débitos junto a fornecedores, inclusive de infra-estrutura básica, como água e energia elétrica, também cresciam." (Pinheiro, 2005, negritos meus).

— A empresa acabava por apresentar para a comissão de trabalhadores o que ela tinha que pagar, e muito pouco sobrava para o pagamento dos salários, com isso os trabalhadores sempre ficavam com muito pouco a receber, teve pagamento que chegou ao ridículo de 30 reais por pessoa, 100 reais era uma vitória [meio salário mínimo da época].

— E só foi observado que eles não pagavam as contas porque eles não apresentavam CONTAS PAGAS, eles apresentavam contas A PAGAR, portanto as contas a pagar não eram pagas a esses fornecedores.

- o empenho por parte dos funcionários

Mauro — *A partir daquele momento, o que a gente começou a fazer com a ajuda do sindicato? Formar comissões de fato. Isso no final de 2001. Nós formamos umas três comissões de fábrica, sempre com um ou dois representantes do sindicato. Eu cheguei a participar de duas, só que elas não duravam mais que um mês. Porque a gente chegava aqui na mesa, a gente sentava para falar com o financeiro da Picchi, com algum gerente, e o que aparecia na mesa? Só as despesas. Só a parte ruim da coisa: "Não, porque tem que pagar isso, porque nós não conseguimos comprar matéria-prima, tem um pedido aqui para atender mas não tem matéria-prima, vocês têm que trabalhar."*

— Os funcionários chegaram no ponto de chegar junto ao fornecedor para garantir que o pessoal ia trabalhar realmente, ia entregar aquela peça e depois ia faturar e ia pagar o fornecedor. Houve até esse tipo de empenho por parte dos funcionários. Só que aquilo gerava muita confusão. Porque a ***partir do momento em que os funcionários assumem esse papel, você fica de mediador, você começa a entender a situação da empresa****. Então você fica ali às vezes apanhando e se desentendendo com a direção da empresa e tendo problema com os funcionários, porque você fica no meio, fica sendo cobrado. E lá pela terceira comissão, já em meados de 2002, chegou-se a uma situação insustentável e aí nós desistimos mesmo, vimos que não tinha mais jeito.*

- a gota d'água: "era triste vir trabalhar"

Mauro — *Nesse momento, o diretor geral estava afastado, com um mandato de prisão decretado, uma situação muito complicada. E nós estávamos aqui largados, não tinha perspectiva nenhuma. Sempre comento com o Cláudio que eu vinha com uma angústia tão grande de vir trabalhar, porque eu não sabia se ia ter trabalho, se eu ia ter pagamento, se eu ia ter almoço, porque*

às vezes até isso faltava aqui, e a auto-estima da gente vai lá embaixo, uma coisa muito complicada. Era triste vir trabalhar nessa situação. [31]

- o desafio de assumir a empresa

Mauro — *Nós tivemos uma ajuda muito grande do sindicato dos metalúrgicos, mais especificamente na pessoa do Cláudio, que hoje é o presidente. E lembro que nós fizemos uma reunião de reflexão bem profunda, no dia 8 de julho de 2002, lá no sindicato dos metalúrgicos.* ***E naquela reunião nós lançamos como desafio assumir a empresa.*** [32] *Chegarmos aqui e assumir a empresa. Porque nesse momento, nessa data a empresa tinha um diretor-presidente nomeado, um cara assim assalariado, só para fazer o embate com os trabalhadores, mas na verdade não resolvia nada.*

— E a partir daquela data, que nós tomamos aquela decisão, nós viemos e pedimos uma reunião para fazer essa proposta. A empresa, num primeiro momento, até que zombou da situação: "Como é? Vocês vão tocar a empresa? Quem vai ser o diretor, quem vai ser o presidente? Quem é que vai assinar? Porque vocês precisam constituir uma empresa para tocar, para fazer isso que vocês querem." Meio que botando medo.

— O Cláudio sabe disso, eu digo que se não fosse a pessoa dele naquele momento nós teríamos desistido da situação e voltado à estaca zero, porque

---

[31] "A gota d'água aconteceu em agosto de 2002. Depois de acumular R$ 8 milhões em dívidas trabalhistas e cerca de R$ 400 mil junto à concessionária de energia elétrica, **a justiça expediu mandado de prisão contra o dono da empresa,** que demitiu os demais funcionários e fechou as portas." (Pinheiro, 2005, negritos meus)

[32] Reunião com Trabalhadores da Picchi em 08/07/2002: [...]

"A situação da Picchi hoje: Produzir; faturar; trocar duplicatas; pagar despesas; tentar pagar salários.

- Considerando-se o que a empresa não fez ultimamente e nem fará nada além disso, ou seja, não captará recursos de outra maneira (vivemos exclusivamente do que produzimos); - Considerando-se que **os donos da empresa praticamente a abandonaram, deixando nas nossas mãos a responsabilidade de mantê-la funcionando ou não**; - Considerando-se que quando faturamos um determinado valor, parte é revertido em folha de pagamento e o restante não sabemos o que é feito, o que se está pagando, que critérios de prioridade se usa para efetuar tais pagamentos; - Considerando-se que toda pressão que viemos exercendo sobre a empresa (ameaças de greve, paralisações, discussões etc.), não estão surtindo o efeito desejado – sempre voltamos à situação anterior ao movimento; - Levando-se em conta todas essas considerações, acreditamos que no momento uma atitude interessante de nossa parte é:**formarmos um grupo de trabalhadores que ainda contam com uma boa dose de paciência e boa vontade e propormos à empresa um trabalho de participação em todos os passos e decisões da empresa. Porém uma participação mais efetiva e séria do que todas já tentadas até hoje**. As pessoas desse grupo serão disponibilizadas a qualquer momento necessário. Teremos que participar de áreas estrategicamente importantes, como folha de pagamento, contas à pagar, duplicatas à receber, contatos com clientes, orçamentos, etc. **Para que esse grupo tenha mais chances de prosperar, há a necessidade de se delegar funções aos integrantes.** Cada um terá que estar acompanhando uma área específica, buscando idéias e soluções e apresentando ao grupo, procurando não tomar decisões isoladamente. Sabemos que a situação financeira da empresa não é boa. Se temos que conviver com esses problemas e sobrevivermos, é interessante acompanharmos de perto e participarmos das decisões tomadas, passando um pouco mais de transparência e confiabilidade aos nossos trabalhadores. Sabemos que de outras vezes não houve progressos devido à falta de interesse da própria empresa, porque de nossa parte sempre houve boa vontade. Será também mais uma **tentativa de passar confiabilidade aos nossos possíveis clientes e conseguirmos um diálogo**, coisa que hoje, segundo a empresa, é impossível. [...]" (Comissão de Fábrica dos Trabalhadores da Picchi, 2002, negritos meus)

já estava aqui dentro aquela coisa de reclamar da vida: você fica reclamando da vida, nós jogávamos a responsabilidade para a empresa, e ela era a responsável. Só que nós, até aquele momento, não tínhamos ***tomado uma decisão de trazer a responsabilidade para a gente****. Do tipo: "ah, tudo bem, vocês dizem que a empresa não vai. Que ela não tem clientes, não tem fornecedores, então deixa na nossa mão que nós vamos ver se realmente não vai!" Porque dentro de muitos de nós, a gente sabia que a empresa era economicamente viável. Nós não desistimos e as negociações foram se afunilando.*

- a ideação da cooperativa

Mauro — *Com a ajuda do pessoal de Sorocaba* ***veio a idéia da cooperativa, de não fazer uma cogestão, mas de assumir a empresa como cooperativa****. Aí nós voltamos para a Picchi e fizemos a proposta de que ela nos demitisse a todos, claro que sem o pagamento das verbas rescisórias e com a anuência do sindicato. O sindicato faria a homologação e a empresa nos arrendaria a fábrica, as instalações, máquinas, equipamentos e a tecnologia também. Ela nos autorizaria a usar aquela tecnologia que ela desenvolveu para tentarmos. Deixa na mão dos trabalhadores que nós vamos tentar. E deixaram.*

- a demissão

Cláudio — *A empresa, em 20 de agosto de 2002, demitiu todos seus empregados. Tendo em vista que a empresa não tinha energia elétrica, não tinha fornecedores, os clientes eram uma quantidade mínima, o faturamento era muito menor que 200 mil reais por mês, com uma folha de pagamento perto disso, com 121 trabalhadores, o sindicato acabou homologando as rescisões de contrato de trabalho para essas pessoas terem a possibilidade de acessar o Fundo de Garantia, aqueles que tinham o fundo depositado. E muitos trabalhadores já tinham decidido que preferiam sair da empresa sem receber seus direitos, e buscar um novo emprego, do que permanecer na empresa apenas com o vínculo de ser empregado, mas sem receber os seus salários.*[33]

Mauro — *Naquele momento, na cabeça deles, foi um ótimo negócio. Eles estavam se livrando de mais de 120 trabalhadores que estavam aqui fazendo uma pressão muito grande em cima deles e eles tinham certeza de que nós desistiríamos dentro de pouco tempo, era uma aposta grande deles. E se nós*

[33] Também segundo Cláudio, naquele momento *"****abrimos mão da carteira assinada****. Nosso objetivo inicial era conseguir uma maneira de gerar trabalho e renda a tantos pais de família"* (Mangini, 2005, negritos meus).

desistíssemos, nós já tínhamos sido demitidos, estávamos todos na rua, e a empresa estava limpa para eles fazerem o que quisessem.

- a Assembléia de Constituição da Cooperativa

Mauro — Logo a seguir, em 25 de agosto, fizemos a assembléia de fundação da Metalcoop e, ***mesmo demitidos, continuávamos aqui dentro da empresa, produzindo o que tinha que produzir, mas já na nossa mão****. A direção da empresa estava aí, mas já não agia sozinha. Aí fizemos uma transição rápida, meio forçada, porque eles ainda achavam que mandavam, foi uma coisa até engraçada, era você querendo fazer o cara ir embora mas ele não se tocava, ele achava que tinha de ficar.*

Cláudio — *Então, a partir da demissão desses trabalhadores*[34] *– até porque nós já vínhamos imaginando que isso podia acontecer – em uma semana nós organizamos todos e realizamos a assembléia de fundação da Metalcoop, que ocorreu em 25 de agosto de 2002.*

O fim do passado – início das atividades e negociações pela autonomia:

- o corte da eletricidade

Mauro — *No dia 11 de setembro, em torno da hora do almoço, a CPFL*[35]*, chega na portaria com o caminhãozinho, aquele que tem uma escada, e o cara só fala assim: "Ó, dá uma olhada se tem alguma máquina ligada aí que vai desligar. Vai cortar a energia". Eu falei: "Como? Você vai cortar?" "É a ordem aí, já vai cortar!" Eles chegam já para cortar e não tem choro. "Só entra lá e desliga as máquinas e equipamentos pesados que senão dá um estouro lá quando desliga." O cara sobe no poste e puxa aquele negócio lá. Nós não acreditávamos naquilo, uma coisa deprimente. No 11 de setembro de 2001, as torres gêmeas, um ano depois é o nosso desastre aqui.*

Cláudio — *[A Picchi] teve a energia elétrica cortada por estar inadimplente em três contas. Entrou com pedido de liminar pedindo autorização para pagar em seis vezes, pagou duas parcelas e não pagou as demais. Quando terminou a data de vencimento da última parcela, como nada foi pago – eles se aproveitaram para não pagar também as contas que iam vencer – ela teve a energia elétrica cortada definitivamente.*

Mauro — *Descobrimos uma dívida de mais de 400 mil reais. E isso a empresa não nos falava, nós não sabíamos que nós estávamos funcionando com uma*

[34] "Em 25 do mesmo mês, nova reviravolta: os **121 recém-demitidos decidiram formar a Metalcoop e assumir a produção da fábrica**." (Pinheiro, 2005, negritos meus)

[35] Companhia Piratininga de Força e Luz (CPFL).

liminar, que já era para a CPFL ter interrompido o fornecimento há muito tempo. E aí nós contamos a história para a CPFL, fizemos uma mediação entre Picchi e CPFL, nós ficamos ali tentando, e nesse meio tempo nós fomos nos organizando.

- sem energia elétrica, a redação e o registro do estatuto

Mauro — *A empresa estava ali... não estava na mão deles, não estava na nossa mão, estava meio sem dono. O que nós fizemos? Muitos foram para casa, acho que era da cultura do povo ficar esperando. Aí* ***nós****,* ***um grupo pequeno****, combinamos de nos reunir no sindicato no outro dia para começarmos a escrever o estatuto e, concomitante a isso, negociar a religação da energia. Fomos para o sindicato, escrevemos o estatuto – manda para a JUCESP, volta, não tá legal, precisa alterar– e vendo com a CPFL o que era possível para voltar a energia.*

— Nesse momento nós já tínhamos fundado a cooperativa, já tínhamos decidido qual era o conselho de administração. Então era o Cláudio presidente, o Aguinaldo vice, eu o tesoureiro, o Elias era o conselheiro e o Antônio era o secretário. Esses cinco aí. E as coisas foram correndo. Em 23 de setembro nós conseguimos registrar o estatuto na JUCESP. O estatuto ficou legal, passou, registrou.

- ainda sem energia, a adesão dos trabalhadores à cooperativa

Mauro — *E aí a briga era o quê? Voltar para a fábrica, trabalhar. A partir do registro do estatuto,* ***fomos convocando o pessoal: "quem vai ser sócio da Metalcoop?"*** *Decidimos que o capital a ser integralizado eram 400 reais. E o pessoal veio.* ***O pessoal foi chegando, meio desconfiado****. E aí conseguimos que se registrassem cerca de 86 cooperados.* [36]

- a religação da eletricidade

Mauro — *No dia 28 de setembro nós conseguimos finalizar as negociações com a CPFL, fizemos um parcelamento que a Metalcoop iria pagar, mas a dívida era da Picchi. Fizemos o parcelamento, pagamos a primeira parcela e, à noite, a CPFL religou a energia.*

Cláudio — *Esse trabalho foi de forma cooperada, sem engenheiros, sem projetistas, sem executivos com especialidade de gestão de empresa.* ***Foram todos os***

[36] "À época, dos 121 funcionários, 89 tornaram-se cooperadores. [...] Quem ficou contribuiu com cerca de dois salários mínimos para formar o capital de giro do novo empreendimento, que faturava cerca de R$ 150 mil por mês. *'**Arrecadamos R$ 36 mil para o capital de giro. Além de tecnologia e experiência, era tudo o que tínhamos**. Nos reunimos em assembléia e decidimos focar em produção de forjados a frio para a indústria automobilística.'*" (Pinheiro, 2005, negritos meus)

cooperados, que estavam juntos. Muitos falavam que nós éramos malucos. *Nós, que restabelecemos a energia elétrica dia 28 de setembro e iniciamos na segunda-feira dia 30,* ***ficamos contentes quando passamos num sábado em frente à empresa e a luz estava acesa, vivia-se na escuridão há um bom tempo.***

- de volta à fábrica, encontrando um lugar

Mauro — *E dia 30 de setembro nós voltamos para a fábrica. Voltando aqui naquela situação estranha. Chegamos aqui, estava tudo parado, foi cada um assumir seu posto. Estava meio bagunçado, nós não tínhamos ainda constituído certinho como é que ia ser.*

— Eu pessoalmente havia, bem antes disso, nas nossas reuniões, me disposto a cuidar da parte financeira da Metalcoop, porque naquele momento era uma área que ninguém queria. Foi até oferecido para outros dois colegas, mas eles caíram fora, não quiseram de forma alguma assumir, porque a gente sabe que em uma empresa com dificuldades financeiras, o responsável financeiro é quem leva as pancadas. Às vezes não sendo o dono, sendo apenas um gerente responsável, mas ele leva a fama. E o financeiro da Picchi era quem apanhava. Então o pessoal achava que o financeiro da Metalcoop ia ser a mesma coisa. Apesar de ter uma graduação, eu não tinha experiência na área, mas eu me dispus a assumir, [eu disse:] *"estou disposto a aprender, acho que não é tão difícil assim, eu tenho capacidade, acho que eu tenho com que contribuir". O pessoal aceitou e eu vim assumir.*

— Então em 30 de setembro, quando voltamos, cada um foi assumindo seu canto, eu fui procurando onde que eu ia sentar para trabalhar. No chão de fábrica foi a mesma coisa, tentou se organizar com o que tinha sobrado. Porque muitos haviam ficado de fora, não quiseram. Se mais de 120 foram demitidos, se você montou a cooperativa e 80 e poucos se agregaram, você ficou com um gap aí de mais de 40 pessoas. Então foi se adequando, fomos fazendo reuniões, definindo coordenação na parte produtiva, quem que vai organizar o pessoal, quem que vai ser responsável.[37]

- a força da fundação

Mauro — *Começamos a trabalhar,* ***não tinha inscrição estadual, não tinha nota fiscal****, nesse momento nós já tínhamos conversado com o escritório que ia fazer a contabilidade e o escritório deu entrada na inscrição mas a*

[37] Segundo Cláudio, *"Enquanto uma equipe conduzia as negociações, outra buscava relações comerciais, capazes de manter vivo e forte o desejo de ingressar no mercado em novo formato de administração, permeada na gestão participativa do negócio por todos os sócios"* (IQA, 2010).

Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo barrou o pedido dizendo que no local tinha muitas inscrições ativas e que não daria para conceder mais uma, botou um empecilho aí. Até isso de "ser cooperativa" atrapalhou bastante. Mas não foi isso que barrou a gente. Nós fomos trabalhando e negociando tudo, e também o contrato de arrendamento, que ficou muito difícil, eles emperravam, botavam empecilho: "a minuta não está boa", "precisa mexer nisso, mexer naquilo", sabe? Você via claramente que era um processo de vencer pelo cansaço.

*— **Mas eu não sei se em outro momento da nossa história nós vamos encontrar uma disposição como daquele momento. Era uma força, eu não sei de onde vinha aquilo.** Era um ânimo e a gente passava por cima de tudo isso pensando na sobrevivência. Naquele momento o desejo de muitos era receber pelo seu trabalho. Era só isso.*

— As negociações foram andando, aí saíram um monte de frentes. Você tinha que negociar, falar com clientes, falar com alguns fornecedores-chave, tem a AGA que é muito importante porque sem hidrogênio não funcionam os fornos. A Picchi devia 100 mil reais lá, pagamos tudo isso aí. Parcelado, mas pagamos.

- o contrato de arrendamento

Cláudio — *Na Metalcoop, desde seu início [falávamos]: "não, nós não queremos a empresa, nós queremos arrendar as instalações da empresa". E a Picchi insistia em passar a empresa para os trabalhadores, e decidimos que nós não queríamos a empresa, porque assumir a empresa significa também assumir as dívidas da empresa. **E nós decidimos por fazer a divisão**: "Você é responsável até a data do arrendamento e daí para frente a responsabilidade passa a ser nossa." **Para criar o divisor de águas: "Quem é a Picchi, quais são as dívidas da Picchi." "Quem é a Metalcoop e quais as responsabilidades da Metalcoop"**. Ela tem responsabilidade a partir DAQUELE momento. O passivo teria que ficar sob a responsabilidade da Picchi. E esse processo acabou tendo como final a assinatura do contrato de arrendamento, em 16 de dezembro de 2002.*

Mauro — *Nós conseguimos firmar o contrato de arrendamento com a Picchi, nos termos que a gente queria, depois de longas negociações*[38]*. Conseguimos firmar com uma certa pressão, porque o diretor antigo, que tinha saído em*

[38] "[...] **foram meses de negociação até que os antigos donos concordaram em arrendar o prédio e o maquinário** em contrato de cinco anos, renováveis automaticamente por outros cinco [...]. **Em contrapartida, a cooperativa pagaria aos seus ex-proprietários 5% do faturamento mensal**." (Pinheiro, 2005, negritos meus)

98 e se desligado da Picchi, estava aqui do lado em uma empresa do grupo, a Signe. Ele era sócio ali com 33%. E como precisava que a Metalcoop fabricasse alguns itens para ele – cilindros para GNV [gás natural veicular] – então chegou uma hora em que a gente deu uma amarrada nisso em troca do contrato de arrendamento, e nós conseguimos. Eu acho que foi uma vitória para a gente, porque, talvez, se não tivesse conseguido naquele momento, não conseguisse mais.

O início do presente – a emancipação dos trabalhadores:

- a Inscrição Estadual

Mauro — *Encerramos aquele ano informais enquanto empresa, porque não tínhamos ainda a inscrição estadual. Aí a Secretaria Estadual da Fazenda, posto de Itu, disse para a gente que não tinha jeito. Que uma solução possível seria a Metalcoop depositar os 14 milhões que a Picchi devia para o Estado. Aí eu, Cláudio e Aguinaldo fomos lá e quando voltamos para Salto, o Cláudio nem tanto, mas eu e o Aguinaldo falávamos: "Vamos parar com isso. Vamos mandar o pessoal ir para casa."* [39]

— *Cláudio já tinha tentado contatos com alguns políticos influentes, o Mercadante fez uma visita aqui na constituição da cooperativa. O Arlindo Chinaglia... Fizemos uns fax, e-mails, telefonemas, aí conseguimos fazer contato com a Secretaria da Fazenda, lá em São Paulo. Aí um assessor, eu acho que do Secretário da Fazenda, disse: "Faça um documento, passa por fax, ele vai chegar para mim e eu coloco na mesa do secretário. Aí ele vai ver esse documento." Redigimos um documento, contamos toda a história, todo o drama que estávamos vivendo, que para a Secretaria da Fazenda não era vantagem nenhuma segurar nossa inscrição, porque nós estávamos querendo gerar trabalho, renda e tributos para o Estado. E isso deu certo, o secretário viu, deixou com um assessor, braço direito dele para resolver. E coisa de menos de uma semana essa pessoa ligou para a gente e falou: "Olha, dentro de três dias a inscrição estadual de vocês vai estar liberada. Se não acontecer, vocês podem entrar em contato aqui que é para*

[39] "Vencida a primeira etapa, a Metalcoop precisava renegociar dívidas com a companhia de eletricidade e com o governo estadual para voltar a trabalhar. Domingos lembra que **o governo queria que a cooperativa assumisse a dívida da Picchi** e depositasse quantia considerável como garantia: *'Nós não tínhamos recurso financeiro algum.* ***Dialogamos e conseguimos desvencilhar a Metalcoop da Picchi****, que continua sendo uma empresa devedora. Tanto é assim que o pagamento de 5% é feito em juízo e encaminhado diretamente para saneamento das dívidas trabalhistas'*. Assim, [...] em 25 de março de 2003, a inscrição estadual foi liberada para que a Metalcoop pudesse, enfim, trabalhar. *'Parece mentira, mas nossa primeira nota foi emitida em 1º de abril. Durante a espera, negociamos com alguns clientes que nos mandavam a matéria-prima e nós entregávamos o produto. Não abandonamos a fábrica um momento sequer."*" (Pinheiro, 2005, negritos meus)

acontecer". Aí ela saiu em 25 de março de 2003. Como nós estávamos esperando isso, até a gráfica já estava engatilhada, com o layout da nota fiscal pronta, só para imprimir o talão de nota.

Cláudio — *Tivemos um longo período em busca da inscrição estadual. Nós ficamos de setembro a março. Sete meses exatamente para conseguir. E a nota fiscal da Metalcoop, a gente conta porque é verídico, mas ela é do dia primeiro de abril.*

- orgulho e liberdade

Mauro — *Em primeiro de abril nós emitimos a primeira nota, nota número um da Metalcoop. E para a gente foi um grande alívio. E foi aí que cada um de nós falou dos* ***pilares da cooperativa, nós temos orgulho de falar isso, que seria o Cláudio, o Elias e o Mauro****. A gente sabe que são esses pilares que naquele momento estavam empenhados e fazendo de tudo para que o negócio desse certo e prosperasse. E saiu a inscrição e nada nos segura agora: "Vamos trabalhar e fazer esse negócio crescer".*

— Falamos: "agora eu posso fazer o que eu sei fazer, que é trabalhar, que nós realmente viemos aqui para tocar essa empresa". ***Tinha aquela coisinha segurando ali, nos livramos daquilo, então nos sentimos livres.*** *Começamos de fato a trabalhar com muita vontade, muito empenho. O pessoal, que estava um tanto desanimado com toda aquela situação, ganhou um ânimo. E o pessoal falou: "Agora vai!".*

- "nascidos em berço de ouro"

Cláudio — *Costumo dizer que por habilidade nossa, por um trabalho importante dos vários atores, da equipe interna, dos apoios externos, os trabalhadores, os sócios cooperados que iniciaram a Metalcoop, que eram 89 pessoas no início — eles nasceram no paraíso e em berço de ouro. Por que digo isso? Por que a história das cooperativas tem sempre o início com uma enorme dificuldade. Na Metalcoop os trabalhadores viveram uma enorme dificuldade enquanto eles estavam na Picchi, tanto é que um grande número de pessoas que estavam aqui tinha o nome no SERASA. Estavam sem qualquer condição de acesso ao crédito. E a partir de 30 de setembro de 2002, quando nós iniciamos a nossa atividade na Metalcoop, todas essas pessoas – desde o primeiro mês – receberam 100% daquilo que ficou estabelecido na fundação da Metalcoop. Isso que me faz dizer que,* ***na Metalcoop, as pessoas nasceram no paraíso e em berço de ouro****.*

— Essas pessoas viviam em extrema dificuldade na Picchi até 20 de agosto, quando passam a ter o recebimento pelo seu trabalho, 100% daquilo que

estava estabelecido. E mais: a pessoa que ganhava menos na Picchi, ganhava em torno de 480 reais e, na Metalcoop, estabelecemos 600 reais, para o que ganhasse mais, não ganhasse mais do que cinco vezes que aquele que ganhasse menos. E alguns meses após o início decidimos que os que ganhassem menos iam passar a ganhar 700 reais. Então aproximou mais os que ganhavam menos los daqueles que ganhavam mais.

O presente – conquistando espaço e ganhando força:

- da desconfiança do mercado à certificação

Mauro — *Nós já tínhamos contato com um [representante] comercial que é influente no mercado de autopeças e forjados, conhece muito esse mercado. Não tínhamos isso internamente. Tanto que esse foi um dos problemas da Picchi. Porque esqueceu o mercado, não se apresentou, ficou meio escondidinha, esperando muito o cliente bater à porta.*

— Esse representante comercial foi uma peça importantíssima no processo, que passou a mostrar a Metalcoop para o mercado, principalmente para as grandes empresas do ramo de autopeças, tivemos Scania, Mercedes Benz... E ZF, uma antiga cliente, havia deixado a Picchi em 1999, e ela veio sondando o terreno: "Como é essa Metalcoop, quem são esses caras aí, é a mesma coisa que a Picchi? Dá para confiar, não dá para confiar?"

— Esse representante foi trazendo muitos clientes para conhecer, só que nós percebíamos que os clientes vinham ainda com muito receio. ***E aí nós passamos a ser questionados quanto à organização enquanto empresa:*** *"Ah, vocês vão atuar no setor de autopeças, vocês têm alguma certificação?* ***Você tem uma certificação ISO9000****?" Que era básico. "Não. Nós não temos." "Tá, vocês não têm, mas vocês têm a intenção de implantar?" "Temos, nós temos a intenção." "Nós precisamos implantar o sistema ISO aqui."*

— Nas nossas reuniões pusemos isso como prioridade: "Se nós não fizermos isso, com certeza nós não vamos atingir o mercado e vai ser complicado, né?" Porque quando você vai entrar tem toda uma exigência, é diferente de quando você já vem fornecendo. Se fosse a Picchi que já viesse fornecendo, por causa de histórico, "não, trabalham bem e tal", então alivia nessa parte. Mas para entrar num fornecedor [de autopeças], numa ZF por exemplo, se não tiver certificação não entra.

— Pusemos isso como meta e contratamos um analista da qualidade, a contratação dele foi de julho a setembro de 2003. Havia um descrédito internamente de que fôssemos conseguir implantar o sistema ISO, porque

com toda estrutura que a Picchi tinha, tentou um tempo, gastou um bom recurso e não conseguiu. No meio do caminho desistiu da certificação, a documentação ficou toda aí. Só que a Picchi tinha tentado a versão 94 da ISO9000. A nossa versão já estava na ISO9001:2000, um pouco mais enxuta, mais possível, menos burocrática. Nós começamos a tomar contato, tivemos que quebrar barreiras internamente, porque muitos achavam que não precisavam disso, outros falavam: "Nós não vamos conseguir, nós não somos capazes." ***E mais uma vez com o otimismo do Cláudio – a gente acabou sendo contaminado por ele*** *– e também com muito empenho e seriedade, contratamos uma consultoria. E depois de todo um trabalho nós fomos certificados em maio de 2004.*

— A ZF era uma que dizia que entregaria o primeiro pedido contra um certificado. E realmente aconteceu. Tanto que, se olhar nosso gráfico de faturamento, vai ver que, em meados de 2004 o faturamento começa a subir, foi uma ascensão muito boa. E, com certeza, é resultado da certificação.[40]

- os fornecedores não acreditavam que fosse outra empresa

Mauro — *Até esse momento vinha sendo feito um trabalho de muita negociação com fornecedores, porque* ***os fornecedores não tinham confiança de jeito nenhum, eles não acreditavam que era uma situação diferente****. Eles entendiam como sendo uma continuidade da Picchi.* ***"São as mesmas pessoas."*** *Quem ligava para os fornecedores era o mesmo comprador que eles estavam acostumados, era aquela pessoa que mesmo não tendo responsabilidade pelos pagamentos, era quem ligava e tentava convencer o fornecedor a entregar, a vender. E muitas vezes o fornecedor não recebia [o pagamento]. Então nós até entendíamos a posição do fornecedor.*

— Mas qual foi o grande trabalho nosso? Não foi muito falar, foi muito fazer. Então a gente ligava pro fornecedor: "Ah, não vai vender se não for à vista, então nós pagamos à vista, da próxima vez você vende? Dá uns dez dias, uns sete dias, quinze dias?" E nós fomos adquirindo isso, cumprindo com o que prometíamos, sem nenhum furo e conseguimos conquistar uma

[40] Segundo o Instituto da Qualidade Automotiva, "A Metalcoop [...] investiu na Certificação ISO 9001:2000 [...]. Desde então [...] constrói uma história de sucesso no setor automotivo. **Só em 2004, quando obteve a certificação, a empresa viu o faturamento crescer 300%.** [...] Inicialmente, a cooperativa atendeu fabricantes de correntes transportadoras, utilizadas em usinas processadoras da cana-de-açúcar. *'Com a forjaria bem estruturada e experiência em metais,* ***a empresa almejava o mercado de autopeças, mas este exigia a certificação ISO 9001****'*, lembra Silva. Para isso, a Metalcoop investiu no Programa de Apoio a Fornecedores do Sindipeças, desenvolvido junto com o IQA e voltado a pequenos fornecedores. Para adequar seus processos, a cooperativa contratou uma consultoria e implantou um sistema de gestão da qualidade [...]. *'****Conquistamos a certificação do IQA e em menos de seis meses ingressamos como fabricante de autopeças****, com tecnologia de extrusão a frio de metais'*, diz." (IQA, 2010, negritos meus)

confiança pela Metalcoop. Deixando a Picchi, deixando o fantasma de lado, nós conseguimos conquistar isso.

- os clientes não acreditavam em cooperativa

Mauro — *E com os clientes também. A ZF era muito desconfiada. Então eles perguntavam: "Mas como é essa história de cooperativa? Como é que funciona isso? Todos mandam? Tem greve? Não tem greve?" Então foi todo um questionamento, fizeram algumas auditorias em cima da gente para ver a organização da fábrica, para ver como é que estava, porque eles realmente não acreditavam. A ZF fez aqui na Metalcoop a sondagem que se faz com um fornecedor novo.* ***Ela esqueceu aquela história de Picchi.***

— E com outros clientes também. A DANA foi um trabalho mais longo. ***A DANA teve um exemplo muito ruim de cooperativa lá do sul****, uma cooperativa que foi constituída a partir de uma empresa falida, um fornecedor de fundidos, e ela até ajudou essa empresa. Só que chegou um momento em que os cooperados decidiram que iam botar o dinheiro no bolso e não estavam nem aí mais com os clientes, brigaram, se desentenderam e encerraram a cooperativa e a empresa ficou na mão.* ***Então eles tinham, lá dentro da organização da DANA um receio muito grande de trabalhar com cooperativa.***

— Não que não trabalhassem com a gente, nós fornecíamos uns três itens que fornecemos até hoje, mas só compravam aquilo porque não tinha nenhum outro fornecedor no mercado. Mas para novos itens, nem pensar. Nosso comercial fazia aqui os contatos, tentava, mas teve um dia que ele ouviu essa história da cooperativa lá do Rio Grande do Sul, da experiência que eles tiveram, e que realmente não dava para confiar. Argumentamos que era diferente, mostramos o histórico e, devagarzinho, com umas duas ou três visitas lá, o pessoal foi ficando mais amistoso, começaram a entender, a acreditar mais e hoje nós estamos fornecendo lá e crescendo muito com o crescimento da DANA.[41]

[41] "No segmento de eixos e semi-eixos de transmissão para veículos comerciais, a Metalcoop tem, na carteira de clientes, empresas como Dana, ZF do Brasil, Eaton e ArvinMeritor. [...] Assim, a empresa passou a fabricar eixos e semi-eixos para caixas de câmbio e luveiras para cardans, além de outros componentes. **A produção mensal de 150 toneladas saltou para 350 toneladas no final de 2004**. [...] A certificação permitiu, ainda, a empresa se tornar fornecedora de produtos com qualidade assegurada, ampliar o portifólio de clientes e elevar o faturamento em 300%. [...] Além disso, o consumo de matéria-prima cresceu quatro vezes. O executivo afirma que o crescimento se manteve e em **outubro de 2008 a empresa industrializou 690 toneladas de aço e fechou 2008 com faturamento de R$ 19,5 milhões**." (IQA, 2010, negritos meus)

- enfim, o crescimento da produção

Mauro — *No ano de 2005 a gente teve um pico de produção esplêndido. Nós saímos de um faturamento de 800 mil para um de 2 milhões e 300 mil. Por quê? Por que o cliente Eaton entrou aqui com força total em novembro de 2004. Ele veio, nos chamou à mesa, o Cláudio e o Mauri, que é do comercial, e a Eaton nos falou o seguinte: "Olha, eu tenho uma carga aqui de produção." Que a Eaton tem forjaria também. "Eu tenho um problema, eu preciso produzir durante esse ano de 2005, é uma carga alta, eu não tenho prensa, estou montando ainda uma prensa e eu preciso que vocês façam aqui." Um volume muito grande, até acima talvez daquilo que a gente tinha capacidade. E o pessoal estava na mesa para decidir: "Tudo bem, nós vamos fazer."*

O início do futuro

- na construção do futuro, o retorno do passado

Mauro — *Desde que chegamos aqui como Metalcoop, botamos na cabeça que nosso contrato de arrendamento foi firmado para cinco anos renováveis por mais cinco. Então, se iniciamos em 2002, sabemos que nossa vida aqui vai até 2012. Inclusive a primeira parte do contrato venceu agora, no final de 2007. Então nós, sabendo dessa cláusula, tivemos consciência desde o início que, se quiséssemos dar continuidade ao negócio –porque* ***nós não criamos a Metalcoop para dez anos, criamos para que ela dure uma vida****– nós tínhamos que nos estruturar fora daqui, que adquirir patrimônio suficiente para ter uma planta própria, máquinas, equipamentos...*

— E logo em 2003, quando a Metalcoop começou a faturar, começou a dar resultado, a ter trabalho e a crescer, ***os ex-funcionários da Picchi – nossos ex-colegas de trabalho que ficaram fora da cooperativa – viram uma oportunidade deles receberem os seus direitos trabalhistas que não haviam sido pagos. Como? "Cobrando da cooperativa."*** *Aí começaram a aparecer ações colocando a Metalcoop como sucessora.*

— No primeiro caso o reclamante veio aqui junto com o oficial de justiça e, antes da audiência, nós chamamos uma reunião com o juiz trabalhista aqui de Salto para demonstrar que ele tinha que ter uma certa sensibilidade nesse assunto, porque se fosse por aquele caminho nós não resistiríamos em nada, porque nós também somos credores da Picchi. E inclusive até hoje não recebemos ainda. Entramos com um processo coletivo – 79 pessoas – a grande maioria cooperados. Queríamos demonstrar para esse juiz que nós éramos credores da Picchi e que não tinha cabimento a Metalcoop vir a

arcar com uma dívida que não era dela. Que nós estávamos tentando manter os quase cem postos de trabalho, gerando trabalho e renda, e que se houvesse o fechamento da Metalcoop o município sofreria muito com isso.

— Aí conseguimos uma reunião com o juiz, fomos lá os quatro. Eu não sei a visão que o juiz tinha da cooperativa, mas, pelo tom da conversa, a forma como nós nos apresentamos, como apresentamos a cooperativa, como apresentamos a situação que nós estávamos vivendo, a conversa evoluiu e o juiz tentou negociar com a gente: "O que vocês sugerem então para equacionar essa situação?"

- a solução do passado foi encontrada no futuro, e a do futuro, no passado

Mauro — *Na hora de julgar, o juiz tem que tomar uma decisão, o reclamante está ali pedindo uma coisa e ele tem que decidir aquilo. E ele tem também que encontrar um meio termo, que ele faz um papel de mediação ali. Ele não queria prejudicar a Metalcoop, mas também não poderia prejudicar os reclamantes nos seus direitos. Nós propusemos que, já que a Picchi tinha os seus bens, que os advogados dos reclamantes penhorassem esses bens, que esses bens fossem a leilões que nós participaríamos – nos comprometíamos a isso – e, se fosse interessante e tivesse um valor interessante, a Metalcoop arremataria. E a coisa foi por esse caminho.* [42] *E isso se repetiu em muitos casos, tanto que hoje, só de máquinas e equipamentos, a Metalcoop já adquiriu mais de 40 unidades nos leilões.*

O futuro livre do passado – "a Metalcoop não veio para ser temporária"

- os "móveis da própria casa"

Mauro — *Compramos algumas coisas novas também*[43]*. Com isso a Metalcoop vai se estruturando e tendo seu próprio patrimônio, porque esse contrato é temporário e a Metalcoop não veio para ser temporária.*

Cláudio — *Na Metalcoop, desde o seu primeiro ano de fundação, nós decidimos trabalhar no sentido de construir nossa própria casa. A construção da própria casa começa pelos móveis e, posteriormente, por adquirir um imóvel e sobre ele colocar toda a estrutura produtiva necessária para a continuidade da nossa atividade.*

---

[42] "A estratégia está funcionando. [...] **a cooperativa já comprou 38 máquinas da Picchi, nos leilões promovidos pela justiça para pagamento das antigas dívidas**." (Pinheiro, 2005, negritos meus)

[43] Damião, Coordenador das Serras, complementa: *"hoje está muito melhor. Em anos aqui dentro nunca vi uma máquina nova, agora olha* [aponta]: *serra, CNC, tornos. Fizemos várias mudanças, alteramos os equipamentos. Só falta o novo galpão."*

- a aquisição do terreno

Mauro — *Nós conseguimos adquirir uma área em meados de 2006*[44]*, aqui em Salto, com 66 mil metros quadrados, para a instalação da futura sede da Metalcoop.* ***Aquilo para nós foi um momento muito especial, um marco importante****, e conseguimos adquirir com recursos próprios, fizemos um parcelamento, uma compra direta com uma outra empresa e quitamos já no início de 2007, e está lá, aguardando a construção da fábrica.*

- o projeto da nova casa

Mauro — *Estamos com um projeto bem adiantado. O projeto de arquitetura da construção da futura planta está quase pronto. Vamos utilizar a metade do terreno e a outra metade negociar para levantar um pouco de recurso para conseguir adiantar a construção.*

Cláudio — *Vamos construir um prédio de aproximadamente sete mil metros* [quadrados] *– inclui-se aí o setor produtivo e administrativo – nossa expectativa é, nos próximos quatro anos, a gente concluir esse projeto. E o investimento será da casa dos 11 milhões de reais.*

- a formação dos trabalhadores

Cláudio — *Nessa unidade nova vamos ter três salas de treinamento, além de um anfiteatro para a realização das assembléias, de grandes atividades que venham a ocorrer. Além disso, estamos trabalhando com investimento de mais de um milhão de reais na formação e educação de pessoas para a Metalcoop, também pensando em fazer* ***investimento na formação dos filhos dos cooperados***[45]***, na preparação desses para assumir a Metalcoop****, em todos os setores, de forma muito mais qualificada que todos aqueles que estão na Metalcoop desde a sua fundação. É isso que nós estamos trabalhando.*

---

[44] Ainda em 2005, Pinheiro afirmou que a Metalcoop, "Para este ano projeta faturar R$ 24 milhões e **comprar terreno para a construção da sede**. 'Em no máximo oito anos, deixaremos estas instalações. Com sede e maquinários próprios teremos construído a empresa dos trabalhadores'". (Pinheiro, 2005, negritos meus)

[45] Conforme Cláudio, "[...] **Queremos vida eterna para nossa empresa. Queremos que nossos filhos sejam donos do negócio no futuro**. [...]" (Mangini, 2005, negritos meus).

A organização atual da Metalcoop

Gestão participativa

Mauro — *Vamos falar da gestão participativa, que é uma característica forte aqui na Metalcoop, e que fazemos questão de que aconteça. Consta no estatuto que tem de acontecer, é uma questão até de lei da cooperativa, já que todos são donos, eles têm de participar da gestão, tem de decidir conjuntamente. Acho que acontece de uma forma muito interessante aqui na Metalcoop. Porque desde aquele primeiro dia, desde aquele 30 de dezembro, nós sempre procuramos nunca tomar decisões autoritárias aqui na Metalcoop.*

- o Conselho de Administração

Mauro — *O conselho [de administração] conversa, resolve algumas questões importantes, só que sempre esses assuntos são levados para a Assembléia. O conselho de administração tem suas responsabilidades diante de todos os assuntos que envolvem a tomada de direção, de como vai ser o caminho da empresa. E, mensalmente, nós fazemos as assembléias extraordinárias, que são basicamente prestação de contas.*

- o Conselho Fiscal

Mauro — *E anterior às assembléias extraordinárias – como aqui existe um conselho fiscal eleito democraticamente – eu, como [diretor] financeiro, e às vezes com a participação de alguns colegas do conselho [de administração], fazemos uma reunião de prestação de contas para o conselho fiscal. O conselho fiscal analisa toda essa documentação à vontade, questionam o que eles entendem que tem que ser questionado.*

- Assembléia Geral Extraordinária

Mauro — *Terminada aquela demonstração para o conselho fiscal nós vamos para a assembléia extraordinária, onde participam todos os sócios, convocados via edital do jornal da cidade e também da assinatura numa lista de convocação. Ela transcorre assim: tem a prestação de contas referente ao mês anterior e a discussão de outros assuntos, alguns que estão em pauta e outros diversos. Tomadas de decisão são todas discutidas, votadas em assembléia, e nós entendemos que sempre há o direito ao cooperado de questionar, de criticar,*

de dar sugestões, então acreditamos que aqui na Metalcoop as decisões são democráticas. Nós promovemos uma gestão participativa.[46]

— Contratações. Nós hoje temos 42 funcionários contratados, essas contratações são levadas para a assembléia, todas justificadas, sempre há o pedido dos coordenadores das áreas: "Olha, estou precisando de mais um." É levado para a assembléia. É claro que tem questões, por exemplo – acerto de faixas de retiradas – que são administrativas. Tem questões que entendemos – e já tivemos experiência com isso – que se levar para a assembléia muitas pessoas levam para o lado pessoal. Procuramos estabelecer uma forma justa nessa remuneração, estabelecemos faixas no início da cooperativa, todos ganham de acordo com a sua função e responsabilidade. Essa coisa de remuneração acaba sendo um assunto muito controverso para ser discutido, se você levar para a assembléia você vai causar muito mais tumulto do que resolver.

Gestão do negócio

- reciprocidade: lugar e função para as cooperativas no mercado

Cláudio — *As cooperativas de produção industrial no Brasil são muito novas. Nada superior a quinze anos, passaram a nascer e começaram a ganhar espaço. Teve um momento da vida das cooperativas que a gente avaliava nas cooperativas algo a ameaçar alguns segmentos do mercado. Hoje já entendemos que não é assim,* ***porque tem clientes importantes do setor de capital comprando produtos dessas cooperativas. Passou-se a ter uma reciprocidade.***

- concorrência e competitividade

Cláudio — *É importante entender que existe um mercado e que existe uma participação de forma qualificada, na qualidade de seus produtos, na qualidade administrativa. Numa fatia de mercado que acaba sendo dirigida àqueles que são mais competentes. A Metalcoop foca nesse sentido de atender bem o cliente com a peça que a gente tenha condição de concorrer de forma bem próxima dos fornecedores no setor capitalista.*

— O que temos trabalhado nesse sentido é fazer com que cada vez mais sejamos reconhecidos e tenhamos uma base administrativa que a gente

[46] "A gestão da cooperativa é compartilhada por dois conselhos: o administrativo, com mandato de três anos e obrigatoriedade de renovação de pelo menos um terço da equipe em cada eleição, e o fiscal, com gestão de um ano e obrigatoriedade de renovação de dois terços. Na primeira quinzena do mês os conselhos se reúnem com os cooperadores em assembléia [extraordinária] para apresentação dos resultados, além da exposição e votação das ações seguintes. O planejamento mais pormenorizado, no entanto, é discutido em assembléia anual onde também é feito o balanço do exercício e a distribuição do faturamento." (Pinheiro, 2005)

consiga manter a gestão do negócio em busca de um resultado que nos permita continuar, porque a gente tem certeza de que no mercado em que estamos, se não formos cuidadosos, os nossos concorrentes sem sombra de dúvidas vão, em pouco tempo, nos atropelar. É com esse cuidado que nós fazemos a gestão e o desenvolvimento de produto, com o uso dessa tecnologia, de forma a fazer nossos clientes entenderem que o que nós oferecemos traz economia no final da compra.

- "o cliente é nosso patrão"

Mauro — *Na assembléia a gente faz questão de sempre chamar a atenção para nossa responsabilidade. E que* ***nosso patrão é o cliente****. Nós somos os donos do nosso negócio mas nós temos um patrão,* ***quem vai mandar aqui em termos de produção e em termos de entrega é o cliente. Porque sem o cliente não existe Metalcoop****, que apesar de ser uma cooperativa, tem que dar resultado. Sem resultado, nós enquanto sócios não teremos a nossa retirada, porque no nosso estatuto está escrito que a Metalcoop vai primeiro pagar os seus compromissos externos: ou seja, impostos, taxas, contribuições, tributos; os seus fornecedores; os seus funcionários e, depois, se sobrar, paga os donos, o nosso pró-labore.*

Mauro — *E a gente explica muito isso porque, apesar de o chão de fábrica não estar muito em contato com o cliente, com as regras de mercado, no setor que nós atuamos o* ***cliente é quem dá o preço****. Então a Metalcoop tem que se adequar para disputar com os seus concorrentes e para conseguir ter resultado para pegar aquele preço.* [47]

[47] Para compreender esta frase de Mauro é importante ter em conta que a Metalcoop se atém em produzir itens de série para a indústria automobilística e sucroalcooleira, com pequena 'margem de contribuição', o que é substancialmente diferente da Picchi, cuja produção, concentrada na indústria bélica, era de itens caros, com alta 'margem de contribuição' e produzidos em pequeno número. Ou seja, na Picchi, erros ou perdas no processo eram compensados pela alta rentabilidade das peças produzidas, exatamente ao inverso da Metalcoop, cuja rentabilidade depende da eficiência do processo. Mauri, diretor comercial, explicou que *"hoje a cooperativa produz muito para produzir sempre muito."* E também que: *"apesar de uma margem pequena, por serem todos processos contínuos, garantidos, a cooperativa teve em 2007 15% de lucro líquido."*

Gestão da produção

- a programação da produção

Mauro — *A produção. O pedido entra pelo comercial, gera uma necessidade de fabricação, de compra de insumos, compra de matéria-prima para que a produção aconteça. A Programação e Controle da Produção (PCP) entra com seu trabalho de distribuição dessa produção na nossa capacidade de fábrica, a partir daí desce para a coordenação.*

- a função dos coordenadores

Mauro — *Temos um coordenador em cada setor, ele organiza essa produção, conversa com seu pessoal, mostra o que está programado. Todos que querem tem acesso às datas. A programação está em uma rede distribuída de informática, tem computadores nos setores, então o coordenador, a função dele é organizar o trabalho. É pegar o que tem de ser feito e programar junto com o pessoal.*

- reunião da coordenação

Mauro — *No começo da Metalcoop a produção era um tanto desorientada. Imagine constituir uma empresa basicamente com o chão de fábrica; quando formamos a coordenação, via de regra, não eram coordenadores profissionais. Então a sondagem que fizemos foi: "Quem são os melhores? Os mais experientes nos setores? Aquelas pessoas que tinham o perfil mais adequado a vir a desenvolver um trabalho de coordenação perante os seus colegas?" E foi feita essa escolha, alguns aceitaram, outros não, tivemos de fazer readequações.*

— Começou a funcionar e, apesar da pouca produção, eles batiam cabeça, se atrapalhavam. Foi nesse momento que a gente viu a necessidade de um PCP [Planejamento e Controle da Produção], então contratamos um funcionário, porque a produção estava crescendo, precisando se organizar. Aí o próprio PCP levantou essa necessidade de fazer uma reunião diária com a coordenação.

— Então todo dia às nove horas da manhã a gente se reúne, cada um traz aí do seu setor como está sua situação diante da programação, o PCP participa, o supervisor [da produção], o gestor da fabricação participa, e eles falam ali das questões de entrega, como é que estão seus prazos, como estão seus setores, se estão precisando de gente. Fazem ali um acordo: "Eu estou precisando de mais pessoas no meu setor, no seu setor está sobrando,

então vamos fazer uma realocação de recursos". É trabalhado dessa forma. Tem funcionado.

- "não podíamos viver num processo de mandar"

Cláudio — *A tradição da administração diz o seguinte: "Manda que eu te atendo." Na cooperativa não podíamos viver num processo de mandar.* ***E para não viver num processo de mandar, precisamos que as pessoas entendam que elas são parte importante e, portanto, é responsabilidade delas fazer.*** *Para não precisar que alguém mande que ela faça ou que alguém faça por ela.*

- divisão da responsabilidade

Cláudio — *O que nós fizemos para que isso acontecesse? Quando nós fundamos a Metalcoop, logo em seguida* ***decidimos que teríamos coordenadores de trabalho e não coordenadores de pessoas****. E coordenadores de trabalho para quê? Para que a gente conseguisse fazer o que precisamos para atender o cliente. E como é que lá na fábrica as pessoas vão trabalhar para atender esse compromisso firmado com a Metalcoop? Existe a pessoa física e existe a pessoa jurídica.* ***A pessoa jurídica assume a responsabilidade comercial e as pessoas físicas assumem a responsabilidade produtiva.***

- autonomia para melhorar

Mauro — *Nós temos o Elias e o Aguinaldo que são pessoas atuantes na produção, o Aguinaldo como Diretor Industrial e o Elias como Supervisor da Produção, e com a Metalcoop eles passaram a ter uma autonomia maior para tomar decisões na produção. Porque o nosso processo produtivo é desenvolvido na engenharia, no departamento técnico, mas não necessariamente precisa ser aplicado da forma como foi desenvolvido. Porque, na prática,* ***se a pessoa que está executando esse processo tiver autonomia, se ela tiver conhecimento para mexer no processo produtivo e diminuir fases e diminuir custo e conseguir produzir mais com menos, com certeza vai fazer isso****. E o Elias fez muito isso. Então, o que foi melhorado de processo produtivo aqui, é uma pena que isso não foi mensurado, anotado ao longo do tempo, mas é uma coisa estrondosa.*[48]

[48] Mauri, engenheiro que ocupa o cargo de Diretor Comercial, me explicou que "*o resultado atual, de 400 toneladas por mês é bom, mais o ideal seriam umas 600 toneladas. Hoje a Metalcoop produz com 100 trabalhadores o que a Picchi fazia com 200."* Segundo ele, essa enorme diferença de produtividade se deve ao fato de que: *"a Picchi estava muito inchada, principalmente na área administrativa, e também nos níveis hierárquicos."* Ele explicou que na Picchi eram seis níveis: diretores; gerentes; supervisores; encarregados; líderes e; operários; enquanto na Metalcoop são apenas três: diretoria, coordenadores e operários.

— No tempo da Picchi poderia fazer isso? Claro que poderia. Só que o Elias lá, que é quem conhece muito bem a parte de prensa, de processo produtivo, não tinha autonomia para isso. Quem mandava aqui eram os engenheiros. Os engenheiros é quem iam dizer se podia ou não. E tinha toda aquela história de: "Eu não vou assumir essa responsabilidade, porque se der errado..." Aí, ***como é Metalcoop e o negócio é nosso****, o Elias e o Aguinaldo: "É agora! Vamos assumir, vamos tentar, vamos fazer testes!" E* ***nós fomos ao longo do tempo melhorando*** [o processo].

Gestão de Recursos Humanos

- "responsabilidade na formação do caráter"

Mauro *— Estamos nesse momento estruturando um departamento de recursos humanos,* ***é uma solicitação muito antiga, nossa mesmo, uma cobrança nossa****. Qual é a intenção?* ***É trabalhar melhor nosso pessoal****. Nós temos hoje* ***42 funcionários contratados****, e temos uma grande parcela deles que são meninos, são moços aí de 18, 20 e por aí vai.* ***Sabemos que a Metalcoop tem uma responsabilidade na formação do caráter, enquanto pessoa, enquanto profissional****, e vínhamos durante todo esse tempo sentindo muita falta de um profissional para conversar com esses meninos, sentindo suas necessidades.*

- "contratando hoje o dono da Metalcoop amanhã"

Mauro *— É uma reivindicação que cada vez estava mais forte, de termos um RH aqui dentro, uma pessoa apta a fazer uma seleção mais profissionalizada, usando critérios, porque as contratações aqui não estavam acontecendo da melhor forma. Nós percebemos que isso poderia ser melhorado, porque para entrevistar uma pessoa para um trabalho, você tem que ter conhecimentos, tem de obedecer alguns critérios, saber o que vai questionar naquela pessoa que vai refletir no comportamento dela depois, dentro da empresa. A atenção nesse processo é muito importante, porque provavelmente* ***nós estamos contratando hoje o dono da Metalcoop amanhã****.*[49]

[49] "Além dos cooperadores, a Metalcoop conta com 22 contratados, dos quais **quatorze são filhos de cooperadores** e doze estão no seu primeiro emprego. **Pelas regras, depois de três anos o funcionário passa por treinamento e é convidado a se tornar cooperado**. 'Temos missão de cooperativa e não de empresa. Investimos na formação desses jovens, que continuarão a nossa história'". (Pinheiro, 2005, negritos meus)

- formação das pessoas

Mauro — *Todos aqui têm espaço para crescer, nós trabalhamos muito essa questão de que estudem, se preparem, se habilitem para vir a tocar a empresa no futuro. A Metalcoop estatutariamente destina 5% de sua sobra para um fundo chamado FATES, que é o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social*[50]*, que é para a formação dos empregados e dos cooperados. Tem a total disponibilidade desses recursos para treinamentos, curso de graduação, de pós-graduação, cursos técnicos. Então, se é aberto: Quer estudar? Vai estudar? Tem um recurso para isso!*

— A melhor coisa é aprendermos com os erros dos outros. Nós temos aqui uma grande oportunidade de aprender com os erros da empresa anterior. ***Ela errou muito em não apostar nas pessoas que trabalhavam aqui à época****. Não preciso nem falar muito, porque as pessoas que desde 2002 dirigindo essa empresa, que vem dando certo, vem tendo resultado, não são ninguém mais que as pessoas que já estavam aqui, subaproveitadas. Então sempre falo para os meus colegas, para acreditar nas pessoas aqui. Às vezes a gente olha para as pessoas e fala: "Ah, mas aquele ali, eu estou olhando para ele, acho que ele não tem capacidade." Não vai por aí! A melhor coisa é a gente ter uma conversa, provocar as pessoas, colocar desafios, principalmente para os mais jovens.*

[50] A Lei Nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971, que "institui o regime jurídico das sociedades cooperativas", indica em seu Capítulo VII, Art. 28, que "As cooperativas são obrigadas a constituir: [...] II Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelos menos, das sobras líquidas apuradas no exercício." (BRASIL, 1971)

3 - Histórias de trabalhadores

Neste capítulo apresento as trajetórias e reflexões de dois trabalhadores, Allan e Valdecir, com base nas entrevistas por eles concedidas, quando me contaram sua 'história de vida de trabalho' em primeiro plano, localizando nelas a cooperativa.

Allan e Valdecir encontraram em suas trajetórias de vida e de trabalho uma cooperativa, tal como ocorreu como Cláudio, Mauro, os 86 cooperadores do início e todos os trabalhadores posteriormente empregados pela cooperativa. Todos tiveram que entendê-la e posicionar-se nela por meio de seu trabalho, e criar vínculos com ela e com os demais trabalhadores. Neste processo, Allan e Valdecir, de formas muito diferentes, tiveram que fazer a mudança de empregado a cooperador. Vindo de lugares diferentes, Allan há tempos realizou sua mudança identitária e pessoal, realizada no mesmo *lugar-tempo* da transição da cooperativa. Valdecir completou simbolicamente sua mudança de empregado da cooperativa a sócio, mas, no momento da entrevista, estava ainda impedido de completá-la societariamente.

Junto às trajetórias, contadas por eles mesmos, comparecem as reflexões sobre os momentos vividos: dúvidas, medos, decisões, motivos, certezas, hipóteses etc. E muitos outros pensamentos oriundos de experiência tão rica de detalhe e densa de vida.

A voz é deles...

Allan - *"Essa empresa aqui é minha vida inteira"*

— Meu nome é Allan Aletaif, tenho 33 anos, três filhos. Entrei para a antiga Picchi em 1990, como estudante. Eu fiz dois anos de SENAI, de mecânico geral, depois fiz mais um ano de especialização em ferramentaria. Quando efetivei, depois dos estudos, vim realmente para a empresa, de 1993 até 2003, quando ela encerrou as atividades. Aí quando nós mudamos de empregados e passamos para esse sistema de cooperativa.

A Picchi

— A Picchi foi meu primeiro emprego: saí do colegial, terminei a oitava série e entrei no SENAI. Quando fiz o SENAI, eu estudava à noite, contabilidade, segui dois anos, até a entrada minha para o ramo de ferramentaria, a princípio bem influenciada pelos meus tios, que sempre trabalharam nessa área. Quando eu entrei, em 1990, era um ramo muito lucrativo, ferramenteiro era bem remunerado, então despertava bastante interesse quanto a você ter essa profissão. No SENAI eu tive a possibilidade de entrar para essa empresa, meu tio trabalhava aqui, na época me indicou e a empresa me contratou. Eu tinha mais ou menos quinze anos.

— Quando entrei efetivamente na empresa, entrei no setor de ferramentaria. A princípio como aprendiz. Eu comecei a trabalhar com retífica de cilindro: externa e interna. E mais adiante acabei trabalhando também com eletroerosão. Trabalhei até o fechamento da empresa nessas duas áreas, na ferramentaria. Eu gostava, a empresa em si nos faltou com o dinheiro, mas o ambiente de trabalho aqui sempre foi muito bom. As amizades que eu fiz aqui dentro. O ambiente em si da ferramentaria era um grupo bastante unido, sabe?

— Quando eu iniciei aqui a ferramentaria era grande, tinha aí por volta de uns quinze funcionários, até o final quando houve essa transição, quando eu saí também desse setor. Mas hoje a ferramentaria se reduz a quatro pessoas. Quer dizer, a grande maioria saiu.

— Quando houve esse período de transição, de Picchi e Metalcoop, nós tivemos um período grande de greve, acabei trabalhando numa empresa de usinagem externa. E eu não conseguia ser registrado – porque estava amarrado à empresa ainda. Eu acabei arrumando um emprego numa oficina, trabalhei uns dois meses. Em grande parte da minha vida eu trabalhei só aqui. Essa empresa aqui é minha vida inteira.

A transição

— Eu vou ser sincero, eu também, no começo, fiquei na dúvida em ficar ou não. No início era uma tentativa de ter esse novo segmento [automobilístico]. E, até por ver outros colegas que saíram, que arrumaram outros empregos –esse ramo que eu atuava é um ramo que tem bastante oferta de mercado– então no começo fiquei na dúvida se continuava com o pessoal aqui, ou seguia um outro rumo. Esse período de início foi meio duvidoso. Mas nós como cooperativa tivemos bastante sorte porque, desde o início, quando a cooperativa assumiu a direção, nós não tivemos problemas em termos de retirada, de salário, porque isso na verdade era o grande medo que a gente tinha, assim: de tentar fazer o negócio e chegar no final do mês e você não ter o que receber. E isso nunca ocorreu aqui. Nos piores meses que teve de início, a gente teve retirada, do valor estipulado ali, de cerca de 80% do valor que a gente tinha pré-determinado. Quer dizer, não teve prejuízo nisso aí. Então isso acabou ajudando a ter essa tomada de decisão. Falava: "puxa vida, vamos arriscar, porque não está sendo tão ruim."

— Na época desse período de transição, até realmente a gente assumir, ficamos quase dois meses em greve, fora que nos meses que antecederam essa greve, havia muito atraso no pagamento. Quando encerrou a Picchi, eu tinha quase cinco salários atrasados, porque você tinha o salário do mês, ela vinha e pagava 20% do seu salário. E o mês correndo. Mês seguinte ela devia o mês novamente –mais o que ficou para atrás– ela vinha e pagava mais 50%. Então esse acúmulo aí gerou, no final, quase cinco meses de salário atrasado.

As desconfianças iniciais

— Nesse período eu não estive muito ativo na mudança, participava das reuniões, como um todo. Mas não diretamente na frente do negócio. Era um negócio meio duvidoso. Estavam assumindo a direção pessoas que a gente conhecia pelo trabalho aqui dentro, mas não tinha uma afinidade tão grande. Eu não sabia se essas pessoas tinham competência para realmente gerir um negócio. Eu não queria me envolver nisso por medo ou falta de conhecimento, pois eu nunca tinha administrado nada. Acho que uma empresa, para você tomar a frente, é um negócio complicado.

- o sindicato

— Da minha parte eu tinha um pouco de dúvida quanto ao andamento disso, até porque eu tinha um pouco de dúvida quanto à questão sindical, não tinha muita confiança no sindicato. Porque, o sindicato é assim: ele incentiva as pessoas a fazerem as coisas – talvez pelo lado correto, não sei, não estou querendo julgar, mas estou dizendo o meu ponto de vista – e depois que a bomba estoura ele vira para você e fala: "eu falei para você lá atrás o que ia acontecer, agora vocês tomaram a decisão, se virem." Mais ou menos nesse sentido. O sindicato lida com pessoas humildes, com pessoas que não têm uma visão ampla das coisas, do que pode acontecer. Então acho que tem de ser claro nas coisas: "olha, gente, vocês vão fazer isso, mas vocês vão ficar sem emprego, sem comer, tá sabendo?" Não adianta falar com meias palavras, e o sindicato tem isso, acho que ele peca nessas coisas. Porque ele fala com meias palavras e, depois, na hora que a bomba estoura, a pessoa vira e fala: "Ah, mas eu não sabia", "Mas eu falei, lembra que falei aquele negócio, assim e assado? Era isso!" "Tudo bem, você achou que eu entendi mas outra pessoa lá não entendeu." Então eu tinha esse ponto de vista quanto ao sindicato. E o que estava na verdade no período de transição mais a fundo nisso aí foi o sindicato.

- o exemplo da Uniforja

— O sindicato, hoje eu digo, ele nos ajudou muito nesse período de transição: a gente não tinha aonde correr, a quem recorrer, quem nos ajudar. Então, o sindicato de Salto, junto com o pessoal de Diadema –já nessa época com o pessoal da Unisol, que tinha essa vivência de empresa que faliu e que funcionários assumiram– foi no evento da Uniforja. Então a gente tinha esse exemplo que veio através do sindicato. Então, na verdade, eu tinha medo do quê? Do sindicato estar fazendo isso simplesmente para falar: "ah, o sindicato ajudou." Visando mais a promoção do sindicato que o bem-estar das pessoas que estavam passando necessidade.

— A gente ouvia falar de Diadema, que os funcionários tinham passado por um período semelhante ao nosso, a empresa passou por um período difícil, aí os funcionários assumiram. Na época eles já tinham uns quatro anos, em 2003, então tinha esse exemplo de que dava certo, de que um grupo tinha feito isso. Mas eu não tinha a visão, eu ouvia isso das pessoas envolvidas e não diretamente como membro da comissão que estava à frente disso.

- a competência

— Você fica pensando: uma empresa que tinha uma administração de pessoas estudadas, de alguém que sempre esteve ligado ao ramo, com engenheiro e: "puxa, a empresa não deu certo." Aí você fala: "tem meia dúzia de cabeça de bagre que acham que vão conseguir tocar a empresa?" Então eu via na época os seis, ali administrando, eu estava entre o bolo ali. "Pô, será que esses seis vão dar certo, vão conseguir?" "Se uma administração de pessoas 'qualificadas' não conseguiu, será que esse pessoal vai conseguir?" Porque a visão que eu tinha de transição era essa aí.

O motivo para acreditar e ficar

— Eu sabia que o produto que a empresa tinha é diferenciado, que a antiga empresa teve muitas oportunidades boas que acabou desperdiçando. Eu acredito, hoje, pela má administração que ela teve, porque era um ramo bastante promissor. Então isso fazia com que eu acreditasse que, bem administrado, pudesse dar certo, se tivesse alguém realmente que conseguisse amenizar todos os problemas que ela tinha – em termos de ter novamente a confiança dos clientes, de ter novamente a confiança de todo o grupo. Isso é que nos motivou a ficar.

A transição profissional

— Dentro desse período de transição, eu tive, dentro da minha vida, não só uma transição de uma empresa privada para um sistema de cooperativa. Logo no início nós tivemos que remanejar o pessoal, porque quando houve essa transição muita gente acabou indo embora. E aí foram remanejados todos os setores. A gente acabou sendo convidado a assumir outras funções. Por um período, na cooperativa, continuei trabalhando na ferramentaria e – depois de uns seis meses ou mais – fui convidado a trabalhar na área de controle de qualidade. Trabalhei no setor de prensa, porque na época não tinha inspetor e, como eu tinha o conhecimento da parte de metrologia, que eu fazia como ferramenteiro, fui convidado a trabalhar na área de inspeção. Depois precisou remanejar e eu passei a tomar conta do laboratório de metrologia.

- um envolvimento mais abrangente

— Isso foi fazendo com que eu acabasse me envolvendo cada vez mais no geral; eu já não era mais um operador de máquina, um ferramenteiro, acabei assumindo outras funções que faziam com que eu estivesse ligado a toda empresa em si, acabava fazendo com que eu tivesse um envolvimento mais abrangente. Isso foi importante para acabar conhecendo a empresa em si. Porque como eu trabalhava num setor específico, que era o setor de ferramentaria, acabava não tendo muito a visão geral da empresa.

— Eu conhecia o produto que eu fazia. As ferramentas que abasteciam a fábrica. Mas o produto em si que nós fazíamos eu não tinha esse pleno conhecimento. Então, nessas mudanças para outros setores, acabou fazendo com que eu tivesse mais conhecimento da extrusão em si, você acaba vendo os processos, o tratamento térmico que envolve todo o processo nosso. Então isso foi bom.

- a posição atual

— Acabei amadurecendo bastante durante todo esse tempo. Passei pelo laboratório, pela metrologia, hoje sou responsável pelo controle de qualidade da empresa, sou gestor de qualidade. Já tive uma participação no conselho de administração e estou sendo convidado novamente. Hoje fico muito contente do sistema que a gente têm de cooperativa e – como nós estamos trabalhando empenhados no sistema – então eu me sinto bastante orgulhoso de fazer parte do quadro de cooperados.

— Eu tive um período em que eu era secretário geral, um ano e meio mais ou menos de participação. Tive uns problemas pessoais e vi que isso ia prejudicar um pouco o andamento da cooperativa se continuasse na administração; conversei com os demais membros do conselho, pedi o afastamento, mas acho que sempre estive ali, realmente fazendo parte da administração. E agora eu vim aí a ser convidado a participar novamente do conselho, então eu fiquei muito contente porque eu gosto disso aqui, como eu falei, é uma empresa que eu fiz a minha vida nela. Então eu vi a decadência dela e agora eu estou vendo ela se reerguer, com uma nova forma de trabalho. Então eu me sinto orgulhoso de fazer parte do quadro de cooperados e agora participar da administração.

Sobre ser sócio

- responsabilidade

— Eu me sinto sócio. A responsabilidade de sócio. Dono eu acho que eu não posso dizer, porque dono é aquela pessoa que impõe e que faz as coisas conforme a sua cabeça, conforme as suas decisões. Eu me sinto sócio, um sócio responsável. Essa é minha visão de cooperado aqui dentro. Existem várias maneiras de ser um sócio cooperado, dependendo da pessoa, dependendo do cargo. A minha visão é que eu me sinto um sócio cooperado responsável pelo bom andamento da cooperativa, porque isso vai garantir meu futuro, o futuro da minha família, vai garantir o bom andamento dos negócios, então basicamente acho que é isso, me sinto responsável por isso aqui.

— Eu acho que existem sócios que entendem a maneira de trabalho e há sócios que não entendem. Eu entendo uma pessoa como irresponsável quando ela sabe o que está fazendo e não faz, porque ele sabe plenamente e não quer fazer aquilo, então esse eu acho que é o irresponsável.

- e compreensão a partir da posição do outro

— Agora, é um negócio complicado porque é o ponto de vista que cada um tem do negócio. Eu acho que é mais fácil para um cooperado da administração entender que ele é um sócio responsável, um dono, do que um cooperado que trabalha no chão de fábrica, pela visão mais ampla do negócio. A pessoa que trabalha no chão de fábrica vê o dia a dia dele como um empregado comum. Porque ele tem as obrigações dele a cumprir, ele tem um coordenador que determina as funções, ele não vê as ações fora da fábrica, que muitas vezes são feitas: visita a cliente, desenvolvimento de novas peças, então ele não tem essa visão. Ele acaba vivendo ali fechado no mundo dele do trabalho: picar o cartão às sete horas, tem lá as rotinas do dia-a-dia, tem horário para almoçar, tem horário para voltar, tem horário para ir embora.

— A gente ouve muito aí de baixo do pessoal: "ah, eu não me sinto dono, eu sou empregado". Aí você tenta colocar na cabeça dele que ele é dono aqui, ele faz reuniões mensais, nas decisões importantes da cooperativa ele está presente, ele vota, ele diz sim ou não. Mas ele não entende. Ele não consegue assimilar.

— Eu não sei se eu teria essa mesma visão de sócio responsável pelo negócio se eu vivesse o dia-a-dia na ferramentaria, como era. Se todo dia eu chegasse na ferramentaria e picasse o meu cartão às sete horas: eu estaria contribuindo sim, fazendo um serviço correto, entregando no prazo estipulado, fazendo o melhor de mim, mas eu realmente me sentiria sócio? Dono disso aqui? Eu não sei. E quando eu digo isso eu penso nas pessoas lá fora. Não posso dizer que um sócio é irresponsável porque ele não tem a mesma visão que eu tenho. Porque eu não sei se, se eu estivesse no lugar dele, eu teria.

— Cada posição que você ocupa dentro da empresa, você acaba tendo uma visão diferente de cooperativa, de sistema cooperativo. E aí eu vou dizer que ele está errado? Como que eu posso dizer que ele está errado se na visão que ele tem ele está restrito? E de outra forma, também diria que ele está errado! Por que muitas vezes ele está na situação porque ele não quer se impor ali, se destacar, ou assumir novas responsabilidades. Então nós temos isso, pessoas que criticam, mas na hora de tomar uma decisão, na hora de tomar a frente nas coisas, eles se resguardam.

— Eu vejo o pessoal do escritório que também não se envolve, da mesma maneira que o pessoal da produção. Então a pessoa que está aqui em cima, trabalhando no escritório, na engenharia, ele se vê muitas vezes da mesma forma que empregado, não se envolve na cooperativa, assim como o pessoal lá de baixo. Então também não é o setor que vai determinar mais envolvimento ou menos envolvimento. Nem a tarefa. Eu acho que é isso que interfere mais: a posição.

A identidade de cooperador

- sócios e funcionários

— No dia-a-dia a gente espera que um cooperado tenha mais responsabilidade. Tem ele e um funcionário: ele tem que ser mais apreensivo nas coisas, no desgaste de material, na organização de todo o trabalho, mas no cotidiano você não vê muito essa diferença. Às vezes você vê funcionário agindo de forma mais coerente do que cooperado. Eu digo porque eu estou no chão de fábrica, eu vejo muitas vezes funcionários tendo atitudes mais responsáveis pelo negócio do que o próprio sócio.

- oportunidades para se envolver e mudar

— As oportunidades para os cooperados são amplas. E a gente vê que às vezes o pessoal reclama da situação, reclama que ele não se sente sócio, mas também não faz nada para mudar. Eu vou citar o meu caso pelas oportunidades que me foram abertas para mudar de área; eu sempre estive aberto a estudar, tanto é que nesse período eu fui fazer vários treinamentos. Então eu sempre estive muito aberto a mudar. E a gente vê lá no chão de fábrica que nem todo mundo tem essa ansiedade de mudança. Ele quer fazer o dia a dia dele normal, não põe a cara a bater, que é falar: "eu sou dono, tem uma oportunidade de mudança lá no setor e eu quero." Assim como teve na época quando eu assumi o controle de qualidade, havia rumores de trazer uma pessoa externa. Eu via comentar isso aí: "ah, eu acho que a gente tem de pegar uma pessoa com experiência para assumir o controle de qualidade, a gente está meio defasado, saiu muita gente"; e eu fui atrás do Aguinaldo –que era meu supervisor imediato– e falei para ele: "olha, estou vendo que há uma falta de pessoal e quero me dispor a assumir o controle de qualidade. Quero ter essa oportunidade. Eu não garanto que eu vou ter conhecimento..." Mas é nesse sentido, é as pessoas irem buscar. Ele quer melhorar? Então vamos atrás!

— Antes eu não me sentia sócio, porque eu tinha só um dever ali, de ferramenteiro, mas eu queria sair fora: "eu quero buscar para eu me sentir dono disso aqui." E às vezes a gente não vê essa atitude. Não vou dizer se é a maioria ou não, não sei precisar isso aí, mas num grande número de pessoas você não vê isso aí. Falar: "eu vou assumir, eu sou dono e eu quero participar." Tanto que nós estamos às vésperas de uma eleição para conselho de administração e conselho fiscal e nós temos só uma chapa, que é a chapa atual, se remanejando. E o conselho fiscal até hoje não tem ninguém inscrito. Quer dizer, nós estamos a dois dias das eleições e o pessoal não quer se envolver. Quer criticar mas não quer se envolver. Então essa é uma dificuldade que eu vejo.

O processo de apropriação simbólica da identidade

- a vivência com o cliente proporciona a visão do "todo"

— Eu comentava a respeito dessa concepção de cooperado. Eu acho que a mentalidade é quase uma modificação social. Eu acabei, nessa mudança, tendo uma convivência maior com os clientes. Eu acho que isso faz com que você veja a empresa num âmbito mais global, desde o produto, como ele é feito na fábrica, até o que tem que trabalhar para que ele chegue no seu cliente. Trabalhar se o seu cliente está contente ou não com aquilo. Você começa a ver, realmente, que o seu patrão é o seu cliente, que tudo o que você faz aqui é em função do mercado lá fora, é para atender o seu cliente lá fora. Que você está visitando, garantindo a qualidade, vendo se ele está satisfeito, fazendo esse contato. Então isso faz com que você veja a Metalcoop como uma empresa mesmo, que você se sinta dono, responsável por ela. Porque quando você está lá fora, não foi o Allan que errou, foi a empresa inteira. Se a gente não fizer com que a empresa ande junto, lá fora você vai ver isso. Então isso foi o que me ajudou a ter essa visão maior.

- com a assunção da identidade, os planos pessoais e empresariais para o futuro

— Eu teria algo a acrescentar, que é expectativa que tenho de continuação disso aqui. Eu espero estar assumindo na semana que vem um cargo novamente no conselho de administração. A gente tem esse período de transição, porque nós estamos buscando uma construção de uma sede nova, que provavelmente vai marcar esse meu período no conselho, talvez seja o período em que nós vamos estar nos instalando numa fábrica nova.

— A gente acaba se sentindo cada vez mais responsável por isso aqui e acaba até tendo o Ego também da gente, eu brinco com minha esposa, às vezes, em casa: "ah, eu sou dono de empresa, sou empresário." E isso é gostoso para a gente, né? Eu ver meu percurso de vida, que eu vim lá da ferramentaria chegar aí a um cargo de administração. Não vou dizer que vim do chão de fábrica mais baixo, porque ferramentaria sempre teve um nível de salário mais alto, mais qualificado. Eu não me formei, não tenho instrução universitária, mas pretendo me especializar na área de qualidade, fazer uma engenharia.

— A minha idéia é de chegar um dia a ser presidente, a ser o responsável geral. A minha perspectiva de vida é essa aqui dentro da cooperativa, fazer o negócio funcionar, contribuindo para que as coisas funcionem de acordo e tentar entender cada vez mais as pessoas. Não sei se vou chegar a contentar todo mundo, de ver todos os cooperados lá embaixo trabalhando, com responsabilidade, contentes com a retirada que têm, se sentindo cada vez mais responsáveis, trabalhando contente, acho que isso acaba sendo quase uma utopia. Mas eu gostaria de ver isso ai funcionando, que as pessoas tivessem essa visão e esse entendimento do negócio. São perspectivas futuras que eu tenho aqui dentro, construir a casa nova e fortalecer cada vez mais a cooperativa.

- com a negação da identidade, poupança e aposentadoria

— Eu vejo o pessoal comentar: "puxa vida, temos cinqüenta mil de patrimônio [cada um]... ah, quando eu me aposentar eu vou embora, vou esperar mais um ano, juntar mais um patrimônio e vou embora." Quer dizer, não está pensando no andamento da cooperativa. Está pensando que está guardando um patrimônio, fazendo uma poupança para uma hora pegar esse dinheiro e sair daqui. Então, isso não faz com que ele se sinta cooperado, nem dono, responsável. Só isso não faz. Porque isso não é responsabilidade, você ter uma empresa para que, na hora que ela atinja um valor satisfatório: "eu vou embora." "Eu estou aqui passando um tempo." Como se fosse uma aplicação. "Ah, vou suar aqui, mesmo que eu não goste disso aqui, vou levar até a hora que eu juntar um dinheirinho, que eu aposentar." Que visão que ele tem de cooperativa? Ele não tem, ele não vive isso aí. Ele vive o momento até que consiga o resultado financeiro que ele quer, e vai embora. A partir do momento que você acredita no negócio, você acredita na empresa, você gosta daquilo que você faz, você tem prazer, você não tem porque querer ir embora.

Valdecir - *"Eu quero trabalhar na Metalcoop"*

— Comecei aqui como empregado, trabalhando no setor de recebimento. Almoxarifado, recebimento. Em 2004, 20 de maio de 2004 [há exatos quatro anos na data da entrevista]. *Eu morava em Santa Catarina, trabalhava na Coteminas para o Alencar* [vice-presidente da república] *quando eu saí de lá, em dezembro de 2002. Aí fui para Maringá, no Paraná, fiquei apenas dois meses lá e não deu certo, e eu acabei retornando para Salto, porque antes eu já morava aqui também, trabalhei na Santista.*

Retorno para Salto

— Na época que eu trabalhava aqui na Santista, em Salto, eu conheci o Mauro. A gente trabalhou junto, ele no estoque, eu no faturamento. E eu fui para lá [Santa Catarina] e ele foi um dos últimos a fazer nota e mandar para lá. Ele não foi e encerrou aqui a atividade. Acabou saindo da empresa, acho que na época ele acabou vindo na antiga Picchi.

— Então, quando eu retornei de Santa Catarina, acho que a cooperativa estava fazendo dois anos. Aí apareceu uma foto no jornal, saiu o Mauro. Porque até então eu não sabia que ele trabalhava aqui, na cooperativa. A gente perdeu o contato totalmente. Tentava ver pelo visual, se eu andasse na rua e encontrasse. Quando teve a festinha, que eles fizeram a comemoração de dois anos, aí saiu no jornal e eu vi que ele era daqui.

— Eu acabei vindo aqui, conversei com ele, expliquei a situação, que eu tinha saído de lá, que estava retornando para Salto para buscar de uma nova colocação. Na época a gente conversou bastante. Eu deixei um currículo para ele, ele olhou, na época ele me falou assim: "bom, deixa aí, qualquer momento que surgir uma vaga vou te chamar". E passou de agosto até o ano seguinte; eu fiquei parado.

— Depois, me contando, ele tinha um medo. A empresa era nova, estava passando por mudanças e até pela vaga que tinha aqui para me oferecer, pensava assim: "ele, com faculdade, com experiência em empresa grande". O salário já estava alto [na carteira], *ele não podia oferecer aquilo, e ficava com medo de me desapontar, porque ele não queria simplesmente dar um emprego para me ajudar naquele momento, que eu talvez não gostasse, fosse ficar desapontado, alguma coisa assim. Então ele tinha os medos dele e eu concordo também. Falei: "não, tudo bem, o dia que surgir a oportunidade, eu quero um dia trabalhar aqui", eu sempre falei isso para ele.*

Desemprego e trabalho precário

— Aí, no início de 2004, o primeiro dia útil, me ligaram em casa, uma empresa que vende computadores. Estavam querendo montar um telemarketing, um sistema de vendas e estavam analisando currículos. Aí eu fui lá, estavam montando a equipe, um pessoal ia ser vendedor, iam visitar os clientes, e outros iam ligar por telefone, oferecer. Só que foi um processo que passou um mês, a gente em treinamento e eles montando a equipe, e acho que eram umas doze pessoas, seis em cada telemarketing, outros vendedores. Quando eu vi que o negócio não ia para a frente, que eu estava perdendo tempo, que vendedor de computador não era a minha. A forma que a empresa estava se estruturando, um computador para doze pessoas, pensei: "uma empresa que está montando um negócio para vender computadores não tem nem o mínimo de computadores para trabalhar?" Aí começou a sair um, sair outro, cheguei também um dia, andava junto com um colega, falei: "bom, não vou ficar aqui."

— Aí liguei para o Mauro, ele sabia que eu estava lá e falei: "eu estou saindo fora, mas o dia que surgir aquela vaga eu quero trabalhar na Metalcoop!". Falei assim para ele, sabe? Eu esperei, passou janeiro, fevereiro. Antes de entrar aqui eu trabalhei inclusive de servente de pedreiro. Mas não porque eu estivesse naquele momento precisando. Foi um negócio engraçado. Quando eu saí de Santa Catarina eu previ assim que eu ia sair, que eu podia ficar um ano parado, enquanto eu não entrasse em outra empresa. Então, financeiramente, até o final do ano estava preparado. Só que também eu zerava minhas economias, e isso eu não queria.

— Então um dia encontrei um vizinho do meu sogro que eu já conhecia, e ele era pedreiro. E ele me conhecia, me viu passando lá do outro lado da rua, e ele me falou assim: "ô, você sabe onde tem um servente bom de pedreiro?" Falei: "Sei. Você está falando com um, se eu servir." Aí o rapaz falou: "Verdade?" Eu falei: "É." E ele: "Começa quando?" Eu falei: "Agora, se você quiser". Acertamos nesses termos. Aí cheguei em casa e falei para minha mulher: "olha, tem um serviço, um bico, vou", troquei de roupa e fui. Comecei a trabalhar com ele, vizinho ali de casa mesmo, um serviço de quebrar corredor – inclusive o pagamento eram quinze reais, ele pagou vinte – e fui em outro local, numa empresa que ele tinha pegado outro serviço para terminar, porque já tinha ido dois lá, começaram e não

terminaram. Ele falou: "Se você terminar...", Eu falei: "Vou". Fui lá, fiz o serviço e aí já estava lá pelo início de maio.

— Foi quando o Mauro foi lá em casa. Falou: "E aí, Valdecir, está trabalhando?" Falei: "estou, de servente de pedreiro!" Aí a gente conversou, ele falou da vaga. Pelo fato de já ter trabalhado num sítio – por volta dos 21 anos saí de lá – enfrentei vários serviços, falei: "Não é porque eu tenho faculdade, salário mais alto na carteira, que eu vou desapontar você ou não aceitar o serviço. Eu quero trabalhar na Metalcoop." E também: "se eu não corresponder, a nossa amizade continua a mesma, só que para isso você tem que me dar a oportunidade, para a gente ver o que eu estou te dizendo"

A contratação e o início dos trabalhos

- o recebimento

— Aí a gente conversou tudo, ele falou que ia me contratar, vim aqui, conversei com ele, com o Cláudio, e comecei no recebimento. Na época era pequeno, não tinha muito movimento, a gente estava com outro cooperado lá, então fazia os serviços que hoje tem outras pessoas que fazem: "subir em caminhão, descarregar tubo, trazer aquele aço". Aí os diretores viram, o Mauro comentava que eles viram, que eu tinha passado no teste, porque viam que eu fazia. O faturamento não estava lá no almoxarifado, e acabou levando o faturamento e o recebimento, entrada de notas, conferência, passei um tempo lá.

- a folha de pagamento e RH

— Aí surgiu uma necessidade aqui no RH. Foi aumentando as coisas e eu fui chamado para dar um suporte no RH. A gente até fazia a contratação, preenchia a documentação aqui e mandava para o escritório nosso que é em São Paulo. Aí eles faziam a parte lá no sistema. A folha mesmo de pagamento é feita lá.

— Mas no início desse ano de 2008 houve a contratação de uma pessoa para dar uma estruturada no RH, porque até então a gente estava só na parte de folha. Na verdade, até agora ainda estou auxiliando. Então eu pego todas as informações, junto nessa planilha final, mando a planilha fechada já com todos os valores para o escritório e lá eles só processam a folha mesmo. Eu ainda estou fazendo esse fechamento.

— Com a contratação da Elisete, a idéia é a gente ter desde a seleção, fazer entrevista, selecionar matriz de competência, pesquisa de clima, aquelas etapas que são pertinentes a um RH. Ela já está trabalhando nesse sentido. Porque até então a gente só fazia o básico.

- e o sistema integrado de produção

— E no ano passado, em 2007, a gente implantou também um sistema de produção, que até então não tinha. Pelo fato de já ter trabalhado em outras empresas, na área de faturamento e controle de estoque também, eu peguei junto com o Mauro e outras pessoas, a gente tocou esse projeto de implementar esse sistema. Ele abrange entrada de nota, faturamento, e custos. Dentro desse sistema existe um sistema de custos, então eu sou responsável por fazer o fechamento de custos dentro desse sistema. No início foi meio complicado, mas a gente conseguiu, no início de 2007, colocar o sistema para funcionar. Então hoje eu estou como coordenador administrativo e dando suporte na área fiscal, faturamento, fechamento da folha de pagamento – esse resumão para mandar para o escritório – e também na parte de suporte de sistema.

As regras para virar cooperador

— Hoje todos entram como contratados CLT. Tem as regras da CLT e tem as normas da cooperativa. No ano passado, no início de 2007, que houve a mudança estatutária, foram criadas as regras. Para entrar na cooperativa tem que ser empregado, passar por um período de três anos, durante esses três anos ele será avaliado – sua aptidão com a cooperativa – e vai estar sendo preparado para se tornar um futuro sócio.

— Uma vez que acharem que a pessoa está preparada, vai ser convidada a se tornar um sócio, e uma vez aceita, aprovada pela assembléia, vai ser desligada da cooperativa, ou seja, todos os direitos trabalhistas dela vão ser calculados e pagos. Porém, desse montante, 80% ela vai ter que converter em cota-parte. E como o valor atual está lá na frente, você vai ficar para trás. A sua meta é se igualar com os demais e, para isso, tem também previsto que você vai sofrer um desconto [na retirada] entre 10 a 20% – você pode definir o percentual – e todo mês você vai estar integralizando capital nesse percentual definido. E no final do ano, do valor da sua sobra, você não pega 100%, vai pegar 50%, e 50% também será revertido em cotas-parte. Isso para você ir se igualando com os demais.

A perspectiva pessoal da mudança

> *— Eu vejo assim: como eu já estou desde o início, já passei por situações diferentes. A empresa, desde que entrei só vejo coisas boas, resultados, já tenho consciência da cooperativa, então eu me sinto preparado para o momento. Sei que não é simplesmente você deixar de ser empregado, se tornar um cooperado, que vai ter uma estabilidade. Mas a sua responsabilidade vai aumentar tanto quanto. Proporcional ao seu capital. É um negócio, uma sociedade, você tem que fazer com que os demais busquem esforço para que dê certo e que sobre mais para todo mundo. E sua responsabilidade vai ser aumentada também. Você, como empregado, pode pensar que todo o dia cinco seu salário vai estar lá e não se preocupa se a empresa vai quebrar ou não. Como cooperado, você tem essa preocupação com o negócio, porque se for mal, você também vai ser atingido, proporcional ao que você tem aí.*

Os ganhos com a nova condição

- estabilidade para planejar o futuro

> *— Você passa a ter essa condição de não se preocupar com o emprego. Porque quando você está empregado, você pode estar correndo o risco de amanhã não fazer mais parte. Quando você vira um cooperado, de certa forma você tem uma estabilidade, porque você não pode ser demitido. A não ser que você cometa uma falta grave. Você pode se programar melhor para alguma coisa que você queira fazer, buscar o seu objetivo de vida, traçar alguma meta. É mais confiável.*[51]

- segurança, que advém da transparência

> *— Você tem mais segurança. Isso porque você, mês-a-mês, vai estar participando de assembléia, o resultado vai estar aparecendo ali. Então você sabe do resultado da empresa mês-a-mês, não como quando você é empregado, que você não sabe, nem tem acesso à informação. Eu vejo essa questão.*

[51] Mauri, cooperado e diretor comercial, afirma a mesma visão: *"onde um operador ganha 1.300,00 reais por mês? Aqui um cooperado ganha. É uma vida sem incerteza financeira, isso é um grande ganho. Depois que os caras pagaram as dívidas da família* [geradas no período de transição]*, todo mundo melhorou de vida nesses cinco anos. Você viu os carros do pessoal lá no estacionamento?"*

- e solidariedade

— Na cooperativa o trabalho é mais harmônico. Não é aquela cobrança igual uma empresa normal – que tem chefes – mas os mesmos também são empregados. Se ele não der resultado, ele também pode ser mandado embora, e se é você, ele pode demitir você.

— Aqui você trabalha junto, não existe essa cobrança, claro que busca fazer bem feito, que dê resultado. Não é uma cobrança individual, tem que gerar o resultado no geral. Se tem problema em algum setor, todos buscam ajudar para solucionar – não uma cobrança punitiva para aquela pessoa que está ali, coordenando ou não – é no sentido de oferecer ajuda para resolver, porque o resultado vai aparecer para todos. Não é porque ele deixou de fazer que vai ser penalizado individualmente, se tiver que penalizar, penaliza todos. É por isso que se busca que todos façam o bem da empresa.

A consciência dos riscos

— Talvez eu poderia dizer: "ah, mas empregado é melhor, você tem Fundo de Garantia, você não se preocupa com dívidas a longo-prazo." Mas já tomei algumas decisões na minha vida, eu penso assim: acho que tem de ter responsabilidades. Como acredito no negócio, eu vou estar ciente de que posso ter alguns riscos, e tem, mas estou consciente de assumir isso, coisas boas ou coisas ruins que poderão vir. Isso é inerente ao negócio, quaisquer negócios têm seus riscos. Seus prós e contras.

A entrada, probatória, dos empregados

— Existe um setor que chama DBS, que é de produtos químicos. Hoje a entrada de pessoal [desqualificado] começa por ali. E eu não sei se acaba sendo uma motivação, ou pode ser uma reação contrária. Pode ser que a pessoa que está lá diga: "bom, entrei no serviço ruim, mas, estou saindo para um melhor". Na verdade é um primeiro teste que eles fazem, dali mesmo pode ser desligada. Mas é um caminho assim, começa no pior para testar qual a reação da pessoa, se ela topa fazer o ruim, então quando vê que ela passou ali, dá uma chance para outros setores.

— E pode estar contratando um ferramenteiro, um programador de torno, direto na função. Se estiver precisando realmente, não para auxiliar [de produção], mas um prensista [por exemplo], que trabalhou em outra empresa, entra direto na posição.

Impasses do processo de tornar-se cooperador

— Hoje, como empregado, existem três faixas [salariais] em algumas funções, mas isso não é um plano de carreira. Se você está na faixa um, não sabe qual o tempo para passar para a faixa dois, ou o que precisa para a três. Para cooperado só existe uma faixa – e tem a limitação estatutária, que o menor salário não pode ser mais que cinco vezes o menor – então tem um valor lá. Tem gente que na hora em que passar para ser cooperado, pode sair da [faixa] um e ir para aquele valor, pode sair da dois e ir para o mesmo valor e sair da três e... Sendo que ele já passou um tempo, três anos pelo menos. Então não têm regras definidas ali, critérios, como empregado, para se obter as faixas.

— Vai ter que se pensar em ter faixas da mesma função para cooperado, que hoje não existe. Porque alguém pode dobrar de salário e outro, que vem trabalhando, pode não ser tão beneficiado. Cabe pensar nesse critério para que não tenha um impacto maior, senão vai ter que ir subindo as faixas de cooperado. É um problema para se pensar.

A visão de um empregado sobre "os cooperadores"

— Tem alguns [cooperados] que poderiam ser mais responsáveis, ou têm ainda uma visão de empregado. Eu sempre falo com alguns: "isso é coisa de empregado relaxado." Eu sou empregado e não faço o que eles fazem. No sentido de jogar um problema para outro: "isso não é comigo." Isso acontece com o cooperado aqui.

— Coisa que eu, que sou empregado, me vejo numa posição como se fosse meu, hoje, já. Então, no momento em que eu for um cooperado, eu quero ser um cooperado ativo. Se eu vir um negócio errado vou levar aos demais, comentar no sentido de corrigir essas distorções, porque, no final de contas, é o meu sócio. Não posso estar eu querendo ser 100% e o outro, porque tem uma garantia, querer levar a coisa de forma até pior que um empregado. Eu vejo essa situação. E pode até influenciar em alguma decisão de alguém nesse processo de transição.

— Às vezes o empregado que virar cooperado pode até se acomodar. Se o cara pensar só em termos de estabilidade, vai mudar na direção dos que já estão aí hoje. Ele pode se acomodar e ter esse pensamento: "Ah, já sou um sócio, agora estou tranqüilo". Tem essa visão. Não ver lá na frente que o negócio vai ser dele também, que se crescer, ele também vai estar participando do crescimento.

— Tem muitos aí que até pelo fato de serem cooperados, acham que: "para quê estudar se não muda em nada?" Tem esse tipo de pessoa assim: "se eu estudar ou não estudar, eu vou estar fazendo a mesma coisa aqui. Mandar embora não vai." Eles ficam desmotivados nesse sentido, não mostram esse interesse pela capacitação. Não procura se capacitar porque acha que vai perder tempo.

— Você é empregado, recebe seu salário, tem férias remuneradas com um terço a mais – são as garantias trabalhistas – multa de 40%... Já ouvi cooperado dizer: "não, empregado é bem melhor, tem férias, Fundo de Garantia." Eles têm direito a descanso remunerado, as férias deles são remuneradas. Porém não tem direito a um terço a mais, não recebe antes. Não é igual empregado, quando vai sair [de férias], que antecipa o pagamento com um terço a mais. Cooperado, ele folga e vai receber o pagamento normal, não vai receber o dinheiro dele antes. Então, ele fala: "você quer viajar, não tem dinheiro." "Empregado tem, porque recebe antes". Então é esse tipo de coisa.

— Muitos que falam isso já estão perto de se aposentar, ficam com medo que, se a empresa compra alguma coisa, faz um investimento, ele aprovou, ele vai assumir um investimento, uma dívida de longo-prazo. Ele está aqui, então é responsável também, ele aprovou, ele fica com medo daquilo. Já ouvi falar assim: "ah, se atingir só o que eu conseguir aqui, tudo bem." Ele pensa assim: "se atingir o que eu tenho lá fora, coisa louca!" Prejuízo que a reserva da cooperativa não cubra, aí vai ter que pôr os seus bens pessoais. Tem gente que pensa até nisso! Falência, eu nem vejo isso aí! Pelo fato que mês a mês tem conselho fiscal, estão prestando contas na assembléia, então é impossível você não perceber. E pela própria produção. Vê que a coisa não é por esse caminho.

A mudança identitária: de empregado a cooperador

Neste capítulo, construído com base as entrevistas e Diário de Campo, analiso os condicionantes do processo de construção e apropriação simbólica da Identidade Psicossocial de Cooperador no cotidiano dos trabalhadores da Metalcoop. A argumentação seguirá a temporalidade dos acontecimentos coletivos e individuais, divididos em três 'momentos':

- inicia com a constituição da cooperativa, quando, no processo organizativo dos trabalhadores (ainda empregados da Picchi), surgiram e se caracterizaram três distintas **posições simbólicas**;

- segue pela configuração da **identidade normativa** de 'cooperador engajado' –que conforma uma expectativa social sobre como os cooperadores "deveriam ser"– construída no cotidiano das interações simbolicamente mediadas que acontecem neste grupo social e;

- finaliza considerando os elementos que participam da **performance** desta identidade normativa neste contexto, facilitando ou dificultando a apropriação simbólica desta identidade (*social Self*) pelos cooperadores.

Distintas *posições simbólicas* na mudança da condição societária

Do momento em que empregados da antiga Picchi organizaram-se em comissões de fábrica para tentar "salvar a empresa" –com apoio de sindicatos de Salto e de Sorocaba— e idealizaram constituir a cooperativa para assim manterem seus postos de trabalho, até o momento em que eles, enfim, se tornarem totalmente "livres" da antiga empresa, constitui o percurso de transição, não exatamente entre aquela empresa e esta cooperativa[52], mas entre a *identidade (social Self)* de **empregados da Picchi** para a de **cooperadores da Metalcoop**.

Para facilitar a compreensão desse percurso divido-o em duas etapas, uma passada e outra presente, além da projeção de uma etapa futura, todas de acordo com o relato dos cooperadores sobre o histórico da cooperativa. Com base nos acontecimentos destas duas etapas, caracterizei três distintas *posições simbólicas*, cada qual com suas respectivas atitudes, presentes neste percurso de transição, em que houve a construção da **identidade normativa** de 'cooperador engajado'. Devido à semelhança com as posições presentes na militância política e no ativismo artístico e cultural, designo essas posições como 'vanguarda', 'retaguarda' e 'pró-vanguarda'.

A **1ª etapa**, passada, iniciou com a crise da Picchi, quando parte de seus **empregados** decidiram organizar as *comissões de fábrica*[53] (2001), engloba a *demissão coletiva*, os vinte dias do *corte de energia elétrica*, a *assembléia de constituição* e o *registro da cooperativa*, o *início das atividades*, o *contrato de arrendamento* (todos em 2002) e a *inscrição estadual* (março de 2003), e terminou quando os **cooperadores** da Metalcoop encontram uma solução para os *processos trabalhistas* que tentavam colocar a Metalcoop como sucessora da Picchi, em meados de 2003.

[52] Legalmente não houve transição. O que aconteceu foi a criação de uma empresa independente –a cooperativa– que alugou as instalações e tecnologia de outra empresa que continuou existindo.
[53] Os itens em itálico neste capítulo referem-se aos tópicos do histórico da cooperativa.

Esta etapa se configurou como uma **transição coletiva** da condição contratual de empregados da Picchi à condição societária de cooperadores da Metalcoop. Todos foram demitidos da empresa pelo mesmo ato, em 20/08/2002 e, todos que quiseram, foram admitidos na cooperativa em dois atos, na Assembléia Geral de Constituição (25/08/2002) e durante o mês de setembro de 2002, quando aconteceu a suspensão do fornecimento de eletricidade e, portanto, antes do registro do Estatuto Social da cooperativa na Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP).

Essa separação em dois atos na admissão dos cooperadores é um indício das duas principais posições simbólicas presentes na cooperativa. Aqueles trabalhadores que estiveram envolvidos nas comissões de fábrica, tentando "salvar a empresa", com poucas exceções, são os mesmos que lideraram a ideação, constituição e registro da cooperativa e, portanto, assumiram os cargos de gestão desta. Também foram estes trabalhadores que mobilizaram os ex-empregados da Picchi, seus colegas, no sentido de aderirem à cooperativa. Dos 121 demitidos, cerca de 82 aderiram à cooperativa no período anterior ao registro do estatuto na JUCESP (23/09/2002) e ao retorno no fornecimento de eletricidade (30/09/2002), cuja data é marco do início das atividades da Metalcoop.

A <u>vanguarda</u> é a posição destes trabalhadores que mobilizaram o grupo social que constituiu a cooperativa. Dela participam aqueles trabalhadores que atualmente ocupam os cargos eletivos do Conselho de Administração e também a maioria dos que ocupam importantes funções gerenciais. Dentro da vanguarda há ainda um grupo menor, de apenas três cooperadores, designados por eles mesmos como "os pilares da cooperativa", ou seja, aqueles que sustentaram sua construção. Mauro, Diretor Financeiro, ao rememorar a conquista da Inscrição Estadual da cooperativa, revelou:

> — *Em primeiro de abril* [de 2003] *nós emitimos a primeira nota, nota número um da Metalcoop. E para a gente foi um grande alívio. E foi aí que cada um de nós falou dos pilares da cooperativa, nós temos orgulho de falar*

> *isso, que seria o Cláudio, o Elias e o Mauro. A gente sabe que são esses pilares que naquele momento estavam empenhados e fazendo de tudo para que o negócio desse certo e prosperasse. E saiu a inscrição e nada nos segura agora: "Vamos trabalhar e fazer esse negócio crescer".*

A retaguarda é a posição daqueles trabalhadores que, ao seguirem os passos da vanguarda, reforçaram o movimento coletivo e assim viabilizaram tal empreendimento. Dela participa grande parte dos trabalhadores, mas fundamentalmente aqueles que não estão envolvidos em atividades de coordenação, administração ou representação. Francisco, Coordenador da Ferramentaria, contou que alguns 'nem se deram conta' que viraram cooperadores:

> *— Sua pergunta tinha que ter sido sobre o choque, de num dia achar que ia perder tudo e no outro virar cooperado. Tem cara que virou cooperado e não percebeu ainda, talvez uns 20%, o cara está com a maré, não sabe onde está nem onde vai chegar.* [...] *Esses caras acabam ficando cada vez mais para trás até caírem do barco, acabam ficando pelo caminho.*

A **2ª etapa**, presente, iniciou quando os cooperadores concluíram a *implantação do sistema ISO 9001-2000;* inclui o esforço realizado de *conquista da confiança* dos atores deste mercado (fornecedores e clientes) e a fase de *crescimento da produção* –acompanhada pela contratação de funcionários– e terminará quando ocorrerem dois importantes marcos simbólicos: a mudança definitiva das operações da cooperativa para a *nova sede* (atualmente em projeto), cujo terreno já foi adquirido, e a admissão e formação de *novos cooperadores*, provenientes do atual quadro de funcionários da cooperativa. Para os cooperadores, estes são os marcos de uma "nova vida" para a Metalcoop, uma etapa futura de independência simbólica relativa à origem desta empresa cooperativa a partir das instalações, tecnologia e empregados da Picchi. Cláudio, Diretor Presidente, e Mauro, comentam a importância simbólica dessa etapa que está começando:

> *— Na Metalcoop, desde o seu primeiro ano de fundação, nós decidimos trabalhar no sentido de construir nossa própria casa. A construção da*

> *própria casa começa pelos móveis e posteriormente por adquirir um imóvel e sobre ele colocar toda a estrutura produtiva necessária para a continuidade da nossa atividade* (Cláudio).
>
> *— Nós conseguimos adquirir uma área em meados de 2006, aqui em Salto, com 66 mil metros quadrados, para a instalação da futura sede da Metalcoop. Aquilo para nós foi um momento muito especial, um marco importante, e conseguimos adquirir com recursos próprios, fizemos um parcelamento, uma compra direta com uma outra empresa e quitamos já no início de 2007, e esta lá aguardando a construção da fábrica.* (Mauro)
>
> *— Com isso a Metalcoop vai se estruturando e tendo seu próprio patrimônio, porque esse contrato é temporário e a Metalcoop não veio para ser temporária.* (Mauro)

Assim que os cooperadores iniciaram as operações da cooperativa foram necessárias mudanças nos cargos ocupados por vários trabalhadores em função da não adesão à cooperativa de ex-empregados da Picchi (cerca de 35). Assim, a maioria dos trabalhadores teve novas tarefas ou funções incorporadas aos seus cargos e alguns precisaram mudar de cargo, geralmente assumindo responsabilidades de coordenação ou supervisão. Este momento inicial possibilitou que alguns cooperadores que não se envolveram ativamente no processo anterior –de constituição da cooperativa– se engajassem na viabilização da nova empresa. Essas pessoas foram rapidamente identificadas pelos "pilares da cooperativa" e chamadas a assumirem formalmente cargos de direção ou, ao menos, de coordenação. Surgiu assim outra posição relativa dentro do grupo social, que designo como pró-vanguarda, e que se constituiu como um canal de comunicação cotidiana entre a vanguarda e a retaguarda, traduzindo e comunicando os interesses de uma posição à outra. Mauro contou como foi esse processo:

> *— No começo da Metalcoop a produção era um tanto desorientada. Imagine constituir uma empresa basicamente com o chão de fábrica. Quando nós formamos a coordenação, via de regra, não eram coordenadores profissionais. Então a sondagem que nós fizemos foi: "Quem são os melhores? Os mais experientes nos setores? Aquelas pessoas que tinham o perfil mais adequado a vir a desenvolver um trabalho de*

> *coordenação perante os seus colegas?" E foi feita essa escolha, alguns aceitaram, outros não, tivemos de fazer readequações.*

Allan, Coordenador do Controle de Qualidade, foi um destes. Ele contou como foi viver esse momento e quais as conseqüências dele:

> *— Dentro desse período de transição, eu tive, dentro da minha vida, não só uma transição de uma empresa privada para um sistema de cooperativa. Logo no início nós tivemos que remanejar o pessoal, porque quando houve essa transição muita gente acabou indo embora. E aí foram remanejados todos os setores. A gente acabou sendo convidado a assumir outras funções. Por um período, na cooperativa, continuei trabalhando na ferramentaria e – depois de uns seis meses ou mais – fui convidado a trabalhar na área de controle de qualidade. Trabalhei no setor de prensa, porque na época não tinha inspetor e – como eu tinha o conhecimento da parte de metrologia, que eu fazia como ferramenteiro – fui convidado a trabalhar na área de inspeção. Depois precisou remanejar e eu passei a tomar conta do laboratório de metrologia.*
>
> *— Para mim a mudança foi radical, porque eu não mudei só de condição, de funcionário para cooperado, mudei também de função, de posição, passei pela administração...*

Esse é o momento também do início da entrada de funcionários que, envolvidos no mesmo cotidiano de interações simbolicamente mediadas, inevitavelmente se orientaram em função desta divisão simbólica, aderindo ou à posição pró-vanguarda ou à de retaguarda. José Carlos, Coordenador dos Fornos (tratamento térmico), ilustrou preocupação com a substituição de cooperadores por funcionários, bem como com a formação de quem entra hoje como funcionário, ou seja, dos futuros membros da cooperativa: "*O pessoal está saindo, tem que cuidar para não virar uma Limitada. O projeto é isso aqui ser sempre uma cooperativa. Tem que cuidar de quem vai entrar, com que cabeça."* Ele deixa claro que o futuro depende de quem vai entrar, principalmente porque "*isso aqui ainda vai dar muito dinheiro para quem estiver aqui quando a cooperativa tiver o prédio, sem dívidas."*

Esta 2ª etapa se caracteriza por uma **transição individual** (ainda impedida), da condição contratual de **funcionário da cooperativa** para a condição societária de **cooperador.** Tal fato se deve a que, com o início das atividades e com a conquista de uma fatia de um mercado automobilístico em crescimento, a cooperativa teve a necessidade de contratar trabalhadores, cuja expansão foi rápida e sob a forma de contratação de funcionários. Esta opção foi justificada em duas considerações.

A primeira consideração é referente à necessidade de implantar um **estágio probatório** de três anos, na condição empregado, antes de sua adesão como cooperador, período em que o trabalhador se familiariza com a cooperativa, realiza um *curso de cooperativismo* e só então avalia-se sua entrada no grupo de cooperadores. Tal modelo de estágio foi desenvolvido pela Uniforja (Diadema - SP) e é indicado às cooperativas industriais pela UNISOL-BRASIL. Deve-se ressaltar, contudo, que ao final deste período o trabalhador deve optar entre tornar-se cooperador ou ficar desempregado. Esse modelo foi implantado estatutariamente na Metalcoop mas não foi ainda completamente efetivado pois, como mostrarei a seguir, o estágio probatório tem se prolongado indefinidamente em função da segunda consideração, impedindo a entrada de novos cooperadores. Valdecir, primeiro empregado da cooperativa, explicou as regras para virar cooperador:

> *— Hoje todos entram como contratados CLT. Tem as regras da CLT e tem as normas da cooperativa. No ano passado, no início de 2007, que houve a mudança estatutária, foram criadas as regras. Para entrar na cooperativa tem que ser empregado, passar por um período de três anos, durante esses três anos ele será avaliado –sua aptidão com a cooperativa– e vai estar sendo preparado para se tornar um futuro sócio.*
>
> *— Uma vez que acharem que a pessoa está preparada, ele vai ser convidado a se tornar um sócio, e uma vez aceito, aprovado pela assembléia, ele vai ser desligado da cooperativa, ou seja, todos os direitos trabalhistas dele vão ser calculados e pagos.*

A segunda consideração é relativa ao **risco da sucessão**, ou seja, o risco que a Metalcoop ainda corre de ser considerada sucessora da Picchi em algum processo trabalhista. Esse é um grande fantasma que apavora freqüentemente os cooperadores, principalmente aqueles que representam a cooperativa em juízo, visto que a dívida da Picchi é milionária e, se não os levasse à falência, fatalmente os endividaria por anos. Mauro contou como surgiram os processos contra a Metalcoop:

> *— E logo em 2003, quando a Metalcoop começou a faturar, começou a dar resultado, a ter trabalho e a crescer, os ex-funcionários da Picchi – nossos ex-colegas de trabalho que ficaram fora da cooperativa – viram uma oportunidade deles receberem os seus direitos trabalhistas que não haviam sido pagos. Como? "Cobrando da cooperativa." Aí começaram a aparecer ações colocando a Metalcoop como sucessora.*

Como as dívidas da cooperativa só atingem os sócios, o Conselho de Administração da Metalcoop decidiu, por hora, contratar apenas funcionários e postergar a entrada em seu quadro societário dos funcionários que já cumprem os requisitos estatutários do estágio probatório. Apresento alguns dados para uma melhor compreensão do problema: quando a cooperativa foi registrada (setembro de 2002) constavam em seu Estatuto Social 82 cooperadores. A Assembléia Geral Ordinária de 2003 homologou a entrada de outros 6 e a saída de 3 cooperadores, totalizando 85 cooperadores naquele momento. Também data de 2003 a contratação do 1º funcionário da cooperativa, Valdecir, que ainda permanecia nessa condição cinco anos depois. O ano de 2003 fechou com 86 trabalhadores. Depois disso o número de cooperadores só fez diminuir, e o de funcionários, aumentar. Observando os números de 2004 a 2008 fica visível o crescimento da participação dos funcionários na força de trabalho total, de um patamar de 20%, entre 2004 e 2006, para outro de 40%. em 2007 e 2008. Como cerca de 20 cooperadores, um terço do total, estão na faixa etária entre 50 e 59 anos, fica fácil presumir que, em poucos anos, se não houver entrada de cooperadores,

ocorrerá uma inversão desta relação para cerca de 60% de funcionários no total da força de trabalho.

Estas três posições simbólicas convivem com outras formas de classificação e diferenciação social dentro do grupo de trabalhadores da Metalcoop. Há evidentemente cooperadores e funcionários; administração e fábrica, velhos e novos etc. Porém cada uma destas classificações opera de modo distinto no cotidiano das interações entre os trabalhadores da Metalcoop. Juridicamente, a classificação pela condição societária é fundamental; para a gestão cotidiana da empresa, a divisão entre administração e fábrica é suficiente; mas para entender a micropolítica cotidiana da cooperativa, a classificação pelas "posições simbólicas" parece mais explicativa, visto que em diversos momentos cooperadores e funcionários se posicionam na retaguarda contra opiniões de uma vanguarda e pró-vanguarda unidas, compostas também por cooperadores e funcionários.

É neste cotidiano, onde a divisão entre cooperadores e funcionários é insuficiente para o entendimento dos fenômenos micropolíticos do grupo, que ocorre a mudança de ex-empregado a cooperador. E é nele que é negociada, ininterruptamente, uma identidade normativa de cooperador.

A construção da identidade normativa de 'cooperador'

Defino *identidade normativa* como uma representação de uma expectativa socialmente compartilhada sobre um modo de atuação normal esperada dos e pelos membros de um grupo ou sistema social. Ela é enunciada sob a forma de um "tem que" ou "temos que" generalizado. Tendo como referência os parâmetros compartilhados de tal identidade, membros do grupo podem exigir determinadas condutas uns dos outros por meio de um "tens que" que fala explicita ou tacitamente a alguém. A apropriação simbólica da identidade normativa ocorre por meio do desempenho performático desta identidade pelo aspirante a membro do grupo ou

sistema social que, quando assume para si o "tem que" generalizado na forma de um "tenho que" interiorizado, finalmente "é visto" como membro e pode "sentir-se" membro.

No caso específico da Metalcoop, os cooperadores, em especial os membros do Conselho de Administração e os Coordenadores de Setor, construíram uma representação da identidade normativa de cooperador ou de sócio-trabalhador, ou seja, um conjunto de atitudes que grande parte deles espera de todos os cooperadores. Como muitos trabalhadores responderam às perguntas "como você pensa que um cooperador deveria atuar?" "o que você espera de um cooperador?" de formas muito próximas, concluí que já houve muita conversa sobre este assunto no cotidiano de trabalho, nas relações diretas entre coordenadores e operários, nas reuniões diárias da coordenação, em assembléias ou quando cooperadores são "chamados" para conversar com a diretoria.

Identifiquei na Metalcoop <u>cinco características da identidade normativa de cooperador</u>, que funcionam como uma referência para todos os trabalhadores, possibilitando uma comparação entre alguém ou si mesmo e a identidade normativa. Assim, a identidade normativa funciona como um parâmetro para a construção da identidade, uma referência para quem "quer se tornar" parte deste grupo. Contudo, embora a identidade normativa exista, pois aparece nas falas dos trabalhadores, e opere, pois os cooperadores medem-se por ela, **tanto cooperadores quanto funcionários encontram obstáculos no cotidiano que dificultam a interiorização de algumas características desta identidade normativa de cooperador**.

Para cooperadores e funcionários, um cooperador deve ser: *responsável e dedicado ao trabalho; engajado no grupo; um exemplo para os funcionários; inteligente na produção; atento ao conjunto;* e *envolvido com a cooperativa.* Nomeei esta identidade normativa como **'cooperador engajado'**, coerente com a imagem que a vanguarda possui sobre o que é uma cooperativa e sobre como os cooperadores deveriam atuar, ou seja, não como um 'operário', mas como um 'colaborador'. Como a vanguarda mantém contatos com a UNISOL e com o

movimento da Economia Solidária, esta representação possui a força de um *outro generalizado*, de um "tem que" para além da cooperativa. Ou seja, quando a identidade normativa é afirmada pela vanguarda, porta a autoridade moral da UNISOL e o histórico das cooperativas industriais que a compõe, em especial a Uniforja e a Uniwidia, que são as cooperativas com que a Metalcoop mantém mais relações.

Não identifiquei outras identidades normativas que concorressem com essa que é apresentada e sucessivamente afirmada pela 'vanguarda'. Parece que todos concordam que é assim mesmo que um cooperador da Metalcoop deve ser. Entretanto, encontrei cooperadores que a recusavam amparados numa identidade mais abrangente, de **'trabalhador'**, inclusive evitando a diferenciação entre cooperadores e funcionários. Emerson, Coordenador da Manutenção, por exemplo, afirmou que *"cooperado e empregado trabalham igual, não tem diferença. O cara tem que fazer o trabalho dele, sem deixar espaço para outro poder reclamar"*, ou Cícero, *"não tem diferença entre empregado e cooperado, o tratamento é igual."* José Carlos resumiu: *"Eu sou sócio e ele é empregado, mas não trato como patrão, trato como igual."* Maurílio (Operador de Serra), questionado sobre a diferença entre trabalhar como cooperador ou funcionário, dá uma resposta inusitada:

> *— É melhor trabalhar como cooperado, mas tem uns que não vêem isso aí, acham que é igual, que na verdade são empregados e que os donos são o Cláudio, o Mauro, o Aguinaldo...*
>
> *— Você já viu empregado receber uma parte dos lucros da empresa, dividido por igual? E dos investimentos realizados também, por igual? Já viu isso aí? No ano passado as sobras distribuídas foram quatro mil por cooperado, metade em dezembro e a outra metade depois que fechou o balanço, em abril. Quem saiu da cooperativa esse ano levou para casa 58 mil. Isso em seis anos de cooperativa! Numa empresa, como empregado, quanto precisaria ganhar para juntar isso aí de FGTS em seis anos, uns 6 mil por mês?*

Performance e apropriação simbólica da identidade

Para explicitar a importância da performance da identidade normativa em seu processo de apropriação simbólica, detalharei cada uma das cinco características da identidade normativa de **'cooperador engajado'**, considerando elementos da experiência cotidiana dos trabalhadores que participam de sua performance. Contudo, em função da compreensão de que as interações simbolicamente mediadas, quando em um contexto fabril, ocorrem condicionadas pelos aspectos sócio-técnicos[54] deste contexto, classifiquei estas características considerando tanto as conversas com os cooperadores, quanto uma classificação formal advinda da engenharia de produção, em que são descritos ao menos cinco distintos níveis componentes do processo produtivo: *operação, cooperação, inovação, coordenação e gerência* (Salerno, 2002).

1 - Quando se referem ao trabalho (**operação**), falam que um cooperador deve ser <u>responsável e dedicado ao trabalho</u>, entendida como uma atitude pró-ativa de trabalhar muito, trabalhar rápido, procurar trabalho, entrar antes do horário e sair depois etc. Ou seja, basicamente evitar que alguém o mande trabalhar mais ou procurar trabalho, simplesmente incorporando esse atitude. Quem enunciou bem essa concepção foi Cláudio:

> *— A tradição da administração diz o seguinte: 'Manda que eu te atendo.' Na cooperativa não podíamos viver num processo de mandar. E para não viver num processo de mandar precisamos que as pessoas entendam que elas são parte importante e, portanto, é responsabilidade delas fazer. Para não precisar que alguém mande que ela faça ou que alguém faça por ela. O que nós fizemos para que isso acontecesse? Quando nós fundamos a Metalcoop, logo em seguida decidimos que teríamos coordenadores de trabalho e não coordenadores de pessoas. E coordenadores de trabalho para quê? Para que a gente conseguisse fazer o que nós precisamos para atender o cliente. E como é que lá na fábrica as pessoas vão trabalhar para*

[54] Será realizada no próximo capítulo uma exposição breve, porém mais detalhada, sobre a abordagem sócio-técnica de organização do trabalho e da produção.

> *atender esse compromisso firmado com a Metalcoop? Existe a pessoa física e existe a pessoa jurídica. A pessoa jurídica assume a responsabilidade comercial e as pessoas físicas assumem a responsabilidade produtiva.*

Mauro também falou sobre a responsabilidade coletiva e individual, ressaltando ainda mais o papel do cliente, como "patrão", que funciona como um "outro generalizado". Ao tornar prescindível a figura do patrão real, torna o patrão simbólico onipresente, internalizado em cada um dos trabalhadores:

> *— Na assembléia a gente faz questão de sempre chamar a atenção para nossa responsabilidade. E que nosso patrão é o cliente. Nós somos os donos do nosso negócio mas nós temos um patrão, quem vai mandar aqui em termos de produção e em termos de entrega é o cliente. Porque sem o cliente não existe Metalcoop, que apesar de ser uma cooperativa, tem que dar resultado.* [...]
>
> *— E a gente explica muito isso, porque –apesar de o chão de fábrica não estar muito em contato com o cliente, com as regras de mercado– no setor que nós atuamos o cliente é quem dá o preço. Então a Metalcoop tem que se adequar para disputar com os seus concorrentes e para conseguir ter resultado para pegar aquele preço.*

Quem evidenciou como essa internalização deveria se dar no cotidiano foi Fernando, Coordenador da Usinagem, ao falar que *"o cooperado tem que se responsabilizar pelo trabalho, vir à empresa à noite quando necessário."* Damião, Coordenador das Serras, corrobora: *"o cooperado é dono e tem maior envolvimento, não pensa tanto no horário."* E continua: *"o funcionário bate o cartão às 15 para às 7h e chega 17h está saindo, o cooperado não; chega às 17 horas, tem que ver se terminou tudo bem, se tem que fazer mais alguma coisa."* Cícero, Coordenador das Prensas, confirma: *"de um cooperado espera-se dedicação, ele precisa ser dedicado à cooperativa, se fica mais 15 minutos para terminar um serviço, faz isso porque sabe que é para sua empresa, onde é dono, trabalha para si."* Allan, Coordenador do Controle de Qualidade, afirma o mesmo olhando para si, o que demonstra a interiorização desta característica da identidade normativa:

> *A minha visão é que eu me sinto um sócio cooperado responsável pelo bom andamento da cooperativa, porque isso vai garantir meu futuro, o futuro da minha família, vai garantir o bom andamento dos negócios, então basicamente acho que é isso, me sinto responsável por isso aqui.*

Por outro lado, Fernando afirma que "*tem cara aí que é cooperado e não pensa assim não, você tem que ir buscar o cara; já tem funcionário que, quando precisa, vem com seu carro."* Interessante notar que há uma 'área de confusão' entre as atitudes que esperam de um cooperador e as que esperam de todos os trabalhadores, entretanto, consideram tais atitudes imprescindíveis nos cooperadores (donos) e desejáveis nos funcionários. Sobre os que "não pensam assim", Fernando explica que *"o cara só pensa no dele, não entende que isso aqui é dele. Não entra na cabeça, não tem jeito."* Allan concorda:

> *— No dia-a-dia a gente espera que um cooperado tenha mais responsabilidade. Tem ele e um funcionário: ele tem que ser mais apreensivo nas coisas, no desgaste de material, na organização de todo o trabalho, mas no cotidiano você não vê muito essa diferença. Às vezes você vê funcionário agindo de forma mais coerente do que cooperado. Eu digo porque eu estou no chão de fábrica, eu vejo muitas vezes funcionários tendo atitudes mais responsáveis pelo negócio do que o próprio sócio.*

A possibilidade da performance da <u>responsabilidade</u> e da <u>dedicação</u> depende de alguma autonomia que possibilite ao trabalhador espaço e legitimidade para controlar e modificar o trabalho prescrito. Entretanto, como a produção na Metalcoop é bastante verticalizada (passa por vários níveis do processo produtivo) há muitas atividades diferentes lá, como se fossem várias fábricas. Em meio a tal variedade encontram-se atividades **prescritas e repetitivas** (no tratamento superficial, serras, prensas e usinagem), algumas que exigem **esforço físico** (no tratamento superficial, prensas e expedição), atividades **automatizadas ou semi-automatizadas** (no torno por controle numérico – CNC, nas serras automáticas, nos fornos), atividades **pouco prescritas ou repetitivas** (na ferramentaria, manutenção, almoxarifado, portaria) e algumas bastante **intelectualizadas** (na engenharia,

controle de qualidade, administração). Ou seja, em alguns lugares há mais espaço para um controle que possibilite modificar o trabalho, embora em outros não. Isso significa que o discurso prototípico da responsabilidade e dedicação ao trabalho em alguns lugares é recebido e entendido de uma forma interessante, que significa aumentar o controle do processo produtivo pelos trabalhadores, mas em outros é entendido apenas como trabalhar sempre mais e mais rápido. Allan é quem explica esta questão:

> *— Eu me sinto sócio, um sócio responsável. Essa é minha visão de cooperado aqui dentro. Existem várias maneiras de ser um sócio cooperado, dependendo da pessoa, dependendo do cargo.* [...]
>
> *— Agora, é um negócio complicado porque é o ponto de vista que cada um tem do negócio. Eu acho que é mais fácil para um cooperado da administração entender que ele é um sócio responsável, um dono, do que um cooperado que trabalha no chão de fábrica, pela visão mais ampla do negócio.*
>
> *— A gente ouve muito aí de baixo do pessoal: "ah, eu não me sinto dono, eu sou empregado". Aí você tenta colocar na cabeça dele que ele é dono aqui, ele faz reuniões mensais, nas decisões importantes da cooperativa ele está presente, ele vota, ele diz sim ou não. Mas ele não entende. Ele não consegue assimilar.*
>
> *— Eu não sei se eu teria essa mesma visão de sócio responsável pelo negócio se eu vivesse o dia-a-dia na ferramentaria, como era. Se todo dia eu chegasse na ferramentaria e picasse o meu cartão às sete horas: eu estaria contribuindo sim, fazendo um serviço correto, entregando no prazo estipulado, fazendo o melhor de mim, mas eu realmente me sentiria sócio? Dono disso aqui? Eu não sei.*

2 - No que concerne à **cooperação** no grupo primário –aquele grupo de trabalhadores que juntos realizam funções similares ou encadeadas, seja numa linha, célula ou setor– eles falam em engajamento no grupo, referindo-se a uma participação nas atividades coletivas em que há uma auto-responsabilização individual pelo sucesso do trabalho do grupo, o que pode ser entendido como uma atitude de permanente alerta às necessidades das atividades do grupo para, na ocorrência de qualquer imprevisto, estar pronto para resolver ou colaborar em sua resolução. Francisco, Coordenador da Ferramentaria, explica que o cooperador *"não pode esperar ser mandado, tem que perceber o que tem para ser feito."*

Em uma perspectiva sócio-técnica sobre a organização do trabalho e da produção, a performance do engajamento no grupo depende, ao menos parcialmente, do grau de liberdade e de legitimidade para uma efetiva autorregulação interna deste, principalmente relativa à forma pela qual o trabalho será realizado, quem fará o quê etc. Embora a cooperativa não tenha implantado grupos semi-autônomos, pelo menos no que se refere à resolução de eventos imprevistos, parece que há um consenso de que os próprios trabalhadores do grupo devem ser responsáveis por solucionar o problema, mesmo que isso signifique demandar outras áreas da empresa. Quiçá isso ocorra pois nestes momentos a prescrição do trabalho torna-se inútil e é suspensa até a retomada das atividades normais, abrindo um espaço de liberdade e autonomia dentro do cotidiano de trabalho prescrito e repetitivo. Este espaço, então, é ou pode ser ocupado por uma conversa sobre como resolver o problema, o que possibilita atitudes engajadas por parte dos trabalhadores, cooperadores e funcionários. Cícero, ao falar sobre a ocorrência de eventos imprevistos, explica como era na época da Picchi:

> *— quando tinha um problema aqui no chão de fábrica, demorava, quem tinha que resolver não era daqui, não conhecia, não sabia. Agora não, nós trabalhamos mais próximos, juntos, qualquer coisa resolve aqui mesmo, ou só chama os envolvidos* [geralmente engenheiros]. *Antes o trabalhador não era chamado, nem era ouvido. Muitas vezes, se quisesse dar sugestão, nem podia. Hoje a gente conversa aqui mesmo e já resolve. Todos podem falar.*

> *Na empresa privada tem muito do 'cara ser ele o responsável', é a idéia dele que vale. Aqui não, nós trabalhamos juntos, conversamos.*

Liberdade para o diálogo no grupo primário e para a tomada de decisão diretamente na produção, com garantia da participação 'de todos os envolvidos' e também da participação 'apenas dos envolvidos', é sem dúvida uma importante conquista destes trabalhadores.

Quanto à presença de funcionários e cooperadores na produção, compondo juntos grupos primários, é interessante que todos concordem que os primeiros precisam ser um exemplo para os funcionários, visto considerarem que atitudes descomprometidas ou irresponsáveis dos cooperadores exercem uma 'má influência' sobre os funcionários. Marcos Elias, Coordenador do Tratamento Superficial, afirma que *"o cooperado deveria dar o exemplo para o empregado, mas têm muitos que fazem o contrário, ficam conversando, chegam atrasados, faltam. Isso aí é ruim para o empregado também."* E segue: *"é difícil ter patrão misturado com empregado, o cara é patrão, é difícil mandar no cara."*

A possibilidade dos cooperadores atuarem como um exemplo para os funcionários merece considerar que há situações bastante diferentes de convívio entre cooperadores e funcionários no cotidiano fabril e também no escritório. Durante o trabalho a condição societária não é tema freqüente. As pessoas trabalham normalmente, atentas aos cargos e às funções uns dos outros, mas não às suas condições societárias. Isso indica que essa discussão sobre ser sócio ou empregado é de outra ordem, não do cotidiano laboral. Todavia, observei situações no cotidiano fabril nas quais cooperadores apelam para sua condição societária para sobrepor sua opinião às dos funcionários, exercendo dentro da situação laboral um poder que provém da condição societária. Alguns funcionários se queixaram do comportamento dos cooperadores, inusitadamente, dizendo que os cooperadores podem ser menos responsáveis no trabalho que os funcionários, visto que não podem ser demitidos. É Valdecir quem elucida:

> — *Tem alguns* [cooperados] *que poderiam ser mais responsáveis, ou têm ainda uma visão de empregado. Eu sempre falo com alguns: "isso é coisa de empregado relaxado." Eu sou empregado e não faço o que eles fazem. No sentido de jogar um problema para outro: "isso não é comigo." Isso acontece com o cooperado aqui.* [...] *Eu vejo essa situação. E pode até influenciar em alguma decisão de alguém nesse processo de transição.*
>
> — *Às vezes o empregado que virar cooperado pode até se acomodar. Se o cara pensar só em termos de estabilidade, vai mudar na direção dos que já estão aí hoje. Ele pode se acomodar e ter esse pensamento: "Ah, já sou um sócio, agora estou tranqüilo". Tem essa visão. Não ver lá na frente que o negócio vai ser dele também, que se crescer, ele também vai estar participando do crescimento.*
>
> — *Tem muitos aí que até pelo fato de serem cooperados, acham que: "para quê estudar se não muda em nada?" Tem esse tipo de pessoa assim: "se eu estudar ou não estudar, eu vou estar fazendo a mesma coisa aqui. Mandar embora, não vai." Eles ficam desmotivados nesse sentido, não mostram esse interesse pela capacitação. Não procura se capacitar porque acha que vai perder tempo.*

Valdecir demonstrou que interiorizou essa característica da identidade normativa de 'cooperador engajado', apresentando-se antecipadamente nessa condição:

> — *Coisa que eu, que sou empregado, me vejo numa posição como se fosse meu, hoje, já. Então, no momento em que eu for um cooperado, eu quero ser um cooperado ativo. Se eu vir um negócio errado vou levar aos demais, comentar no sentido de corrigir essas distorções, porque, no final de contas, é o meu sócio. Não posso estar eu querendo ser 100% e o outro, porque tem uma garantia, querer levar a coisa de forma até pior que um empregado.*

3- Outra atitude esperada dos cooperadores concerne à **inovação.** É freqüente que falem, nem sempre com esses termos, em manter a inteligência na produção, indicando que um cooperador deve, sempre que perceber uma oportunidade, tentar aprimorar o processo produtivo, principalmente simplificando e reduzindo operações, visando assim aumentar a eficiência e, conseqüentemente, a produtividade da empresa. Essa é uma atitude bastante comum; ouvi vários relatos de alterações nos processos produtivos sugeridos pelos cooperadores depois que tiveram liberdade e autonomia para modificar, simplificando tais processos. Claro que a realização de alterações exige conhecimento técnico dos processos, materiais, normas etc., entretanto, eventualmente a proposição de alterações não exige tanto conhecimento técnico, visto que muitas propostas implantadas basearam-se no conhecimento prático dos processos. O que mudou é que agora as sugestões são incentivadas e consideradas pelos engenheiros que fazem parte do quadro de cooperadores.

Quanto à possibilidade dos trabalhadores terem efetivamente um desempenho inteligente na produção, percebendo o que pode ser alterado em busca de simplificação e produtividade, estas não apenas são atitudes requisitadas, mas também incentivadas nos trabalhadores por seus pares. Aparentemente há dois tipos de intervenção: aquelas que modificam parcialmente o *processo de trabalho* em um posto de trabalho e aquelas que modificam o *processo produtivo* de todo um setor ou de um produto específico.

O primeiro tipo fica sob critério do trabalhador, pois não há exigência de que ele faça exatamente da forma prescrita desde que as mudanças não interfiram na qualidade do produto. Em alguns casos, inclusive, tais mudanças tornaram-se a forma prescrita. Mauro explica:

> *— Nós temos o Elias e o Aguinaldo que são pessoas atuantes na produção – o Aguinaldo como Diretor Industrial e o Elias como Supervisor da Produção– e com a Metalcoop eles passaram a ter uma autonomia maior para tomar decisões na produção. Porque o nosso processo produtivo é desenvolvido na engenharia, no departamento técnico, mas não necessariamente precisa ser aplicado da forma como foi desenvolvido.*

> *Porque, na prática, se a pessoa que está executando esse processo tiver autonomia, se ela tiver conhecimento para mexer no processo produtivo e diminuir fases e diminuir custo e conseguir produzir mais com menos, com certeza vai fazer isso. E o Elias fez muito isso. Então o que foi melhorado de processo produtivo aqui, é uma pena que isso não foi mensurado, anotado ao longo do tempo, mas é uma coisa estrondosa.*
>
> *— No tempo da Picchi poderia fazer isso? Claro que poderia. Só que o Elias lá, que é quem conhece muito bem a parte de prensa, de processo produtivo, não tinha autonomia para isso. Quem mandava aqui eram os engenheiros. Os engenheiros é que iam dizer se podia ou não. E tinha toda aquela história de: "Eu não vou assumir essa responsabilidade, porque se der errado." Aí, como é Metalcoop e o negócio é nosso, o Elias e o Aguinaldo: "É agora! Vamos assumir, vamos tentar, vamos fazer testes!" E nós fomos ao longo do tempo melhorando.*

Quanto ao segundo tipo, que exige tanto conhecimento técnico quanto prático do processo produtivo, é realizado de modo experimental em parceria entre a engenharia, o coordenador e a equipe do setor envolvido. Por meio dessa proximidade entre a engenharia e a produção é que foram realizadas mudanças em diversos processos produtivos. Aguinaldo, confirma a importância da proximidade: *"a engenharia deveria estar aqui na ferramentaria, ao lado das prensas. Aqui é o coração da fábrica, o resto é decorrência disso aqui. A serra, o DBS* [tratamento superficial] *e o controle térmico são decorrências, mas são necessárias, pois podem afetar a produção aqui."* Essa proximidade entre a engenharia e a produção –em um contexto no qual os trabalhadores são e sentem-se autorizados a intervir no processo de trabalho– é responsável pelo grande aumento da produtividade, como afirmou Mauri, Diretor Comercial: *"a Picchi estava muito inchada, principalmente na área administrativa, e também nos níveis hierárquicos, a cooperativa reduziu os níveis hierárquicos, arrojou na utilização dos ferramentais, simplificou processos produtivos e ganhou em produtividade."*[55]

[55] Na Picchi havia seis níveis hierárquicos: diretores, gerentes, supervisores, encarregados, líderes e operários; enquanto na Metalcoop há três: diretores, coordenadores e operários.

Outro aspecto importante desta característica da identidade normativa é que ela conduz à formação dos trabalhadores, que são incentivados e até mesmo cobrados a realizarem cursos diversos, principalmente técnicos e superiores, visto que a cooperativa arca com os custos dos estudos daqueles que solicitam apoio. Quando o curso proposto pelo trabalhador interessa diretamente à cooperativa, o subsídio é total, caso contrário o subsídio é de no mínimo metade do valor do curso. Mauro elucida como funciona o apoio da cooperativa:

> *— Todos aqui têm espaço para crescer, nós trabalhamos muito essa questão de que estudem, se preparem, se habilitem para vir a tocar a empresa no futuro. A Metalcoop estatutariamente destina 5% de sua sobra para um fundo chamado FATES, que é o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, que é para a formação dos empregados e dos cooperados. Tem a total disponibilidade desses recursos para treinamentos, curso de graduação, de pós-graduação, cursos técnicos. Então, se é aberto: "Quer estudar? Vai estudar? Tem um recurso para isso!"*

Essa ação é considerada como estratégica para o futuro da cooperativa, ou seja, como condição decisiva em termos da possibilidade dela se manter atualizada tecnologicamente e, portanto, competitiva no mercado de forjados. Fernando falou entusiasmado sobre as possibilidades que a cooperativa oferece para que cooperadores e funcionários estudem:

> *— A cooperativa é uma mãe, facilita, ajuda nos estudos, incentiva. Não é como na minha época não, que tinha que trabalhar o dia todo e não podia continuar estudando. Já teve quem estudou aqui, com ajuda da cooperativa, e depois saiu para ganhar o dobro. Mas hoje precisa estudar para operar máquina, pelo menos o segundo grau, conhecer medidas, ou então ter feito SENAI, saber operar um CNC, ou saber programar um, o que é muito raro ainda.*

Cláudio ressalta a importância da formação dos trabalhadores para o futuro:

> *— [...] estamos trabalhando com investimento de mais de um milhão de reais na formação e educação de pessoas para a Metalcoop, também pensando em fazer investimento na formação dos filhos dos cooperados, na preparação desses para assumir a Metalcoop, em todos os setores, de forma muito mais qualificada que todos aqueles que estão na Metalcoop desde a sua fundação. É isso que nós estamos trabalhando.*

4 - Quando mencionam o trabalho de **coordenação**, ou seja, aquele de coordenar o funcionamento do 'todo fabril', insistem que é insuficiente prezar apenas pelo funcionamento do setor, que é necessário uma atenção ao conjunto. Na prática, essa atitude significa manter a atenção dedicada à fábrica como um todo, o que é muito difícil para os operários, cujas atividades exigem uma atenção dedicada, mas é possível para os Coordenadores de Setor, que exercem essa atitude nas Reuniões da Coordenação, diárias, e circulando eventualmente pela fábrica para observar e conversar. Os participantes da reunião de coordenação possuem uma visão compartilhada sobre 'o conjunto', criada e atualizada diariamente pela troca de informações entre partes distintas da produção e desta com a gerência, de modo que eles informam seus respectivos setores sobre como está 'a empresa'.

A performance da atenção ao conjunto está condicionada à participação em instâncias que possibilitam 'ver o todo', 'ver o conjunto'. Para atentar ao todo é preciso, ao menos temporariamente, poder não atentar à parte. É isso que ocorre nas Reuniões de Coordenação e em conversas casuais entre os coordenadores e trabalhadores de outras partes da fábrica. É Mauro quem explica o que ocorreu logo que os coordenadores assumiram seus postos e começaram a trabalhar:

> *— Começou a funcionar e, apesar da pouca produção, eles batiam cabeça, se atrapalhavam. Foi nesse momento que a gente viu a necessidade de um PCP [Planejamento e Controle da Produção], então contratamos um funcionário porque a produção estava crescendo, precisando se organizar. Aí o próprio PCP levantou essa necessidade de fazer uma reunião diária com a coordenação.*
>
> *— Então todo dia às nove horas da manhã a gente se reúne, cada um traz aí do seu setor como está sua situação diante da programação, o PCP participa, o supervisor* [da produção]*, o gestor da fabricação participa, e eles falam ali das questões de entrega, como é que estão seus prazos, como estão seus setores, se estão precisando de gente. Fazem ali um acordo: 'Eu estou precisando de mais pessoas no meu setor, no seu setor está sobrando,*

> *então vamos fazer uma realocação de recursos'. É trabalhado dessa forma. Tem funcionado.*

Ademais, como vários coordenadores disseram, eles têm "uma liberdade imensa" para trabalhar, circular, conversar, o que possibilita ajustes finos na produção ao longo da jornada de trabalho. Para a maioria dos operários, entretanto, existe pouca possibilidade de circular pela fábrica ou de conversar durante o trabalho, visto que estão fixados em suas atividades. Para estes trabalhadores é por vezes difícil compreender a natureza e a importância do trabalho realizado em outras partes da empresa. Segundo Allan, essa impossibilidade cotidiana de ver "o conjunto", advinda do próprio processo de trabalho, é a principal responsável pela dificuldade dos trabalhadores se sentirem sócios, "donos do negócio", o que, somada à convivência na produção entre funcionários e cooperadores e ao tratamento igualitário por parte dos coordenadores, faz com que muitos se sintam tão somente operários, tal qual os empregados. Allan aclara:

> *— A pessoa que trabalha no chão de fábrica vê o dia-a-dia dele como um empregado comum. Porque ele tem as obrigações dele a cumprir, ele tem um coordenador que determina as funções, ele não vê as ações fora fábrica, que muitas vezes são feitas: visita a cliente, desenvolvimento de novas peças, então ele não tem essa visão. Ele acaba vivendo ali fechado no mundo dele do trabalho: picar o cartão às sete horas, tem lá as rotinas do dia-a-dia, tem horário para almoçar, tem horário para voltar, tem horário para ir embora.*
>
> *— Para quem está na máquina é mais difícil se sentir dono. Quem está lá em cima, na administração, se envolve mais e é mais fácil se sentir dono. Os cooperados dizem: como sou dono igual ao Cláudio, se ele está lá em cima e eu aqui em baixo? Se ele ganha 4 vezes mais que eu?*
>
> *— Eu tava comentando a respeito dessa concepção de cooperado. Eu acho que a mentalidade é quase uma modificação social. Eu acabei, nessa mudança, por ter uma convivência maior com os clientes. Eu acho que isso faz com que você veja a empresa num âmbito mais global, desde o produto, como ele é feito na fábrica, até o que tem que trabalhar para que ele chegue no seu cliente. Trabalhar se o seu cliente está contente ou não com aquilo. Você começa a ver, realmente, que o seu patrão é o seu cliente, que tudo o*

> *que você faz aqui é em função do mercado lá fora, é para atender o seu cliente lá fora. Que você está visitando, que você está garantindo a qualidade, está vendo se ele está satisfeito, fazendo esse contato. Então isso faz com que você veja a Metalcoop como uma empresa mesmo, que você se sinta dono, responsável por ela. Porque quando você está lá fora, não foi o Allan que errou, foi a empresa inteira. Se a gente não fizer com que a empresa ande junto, lá fora você vai ver isso. Então isso foi o que me ajudou a ter essa visão maior.*

Nesta fala, Allan demonstra ter plena compreensão da identidade normativa de 'cooperador engajado', bem como do que depende a performance necessária para sua apropriação simbólica.

5 - Em alusão às atividades de **gerência**, administração e também de representação, realizadas por cooperadores formalmente eleitos (membros dos conselhos de administração e de fiscalização) ou indicados (membros eventuais de comissões ou delegações), os cooperadores destacam a necessidade de compromisso e envolvimento com a cooperativa. Entretanto, não cobram exatamente daqueles que já ocupam tais funções, mas principalmente exigem prontidão daqueles que são chamados a participar de alguma ação ou atividade em nome da cooperativa. Isso significa estar próximo o suficiente da 'vanguarda' –ou seja, ocupar uma posição 'pró-vanguarda'– para perceber e entender suas demandas e se envolver ativamente em ações por ela propostas.

O que condiciona a performance do envolvimento com a cooperativa, pela qual os cooperadores deveriam participar de comissões e dos conselhos administrativo e fiscal, parece ser o efeito da somatória da performance dos aspectos anteriores, preparando-o para assumir tais posições na cooperativa. Ou seja, aqueles que puderam ocupar posições que possibilitaram que fossem, de uma forma ou de outra, *responsáveis e dedicados ao trabalho*, *engajados no grupo, exemplares para os funcionários, inteligentes na produção* e, principalmente, *atentos ao conjunto*, estão prontos para se envolverem ativamente na direção

e gestão da cooperativa. Ou seja, sem um conjunto de possibilidades de experiências anteriores é muito difícil para um trabalhador se sentir apto e legítimo a tentar ocupar um cargo de gestão, direção ou fiscalização, daí a dificuldade de obterem candidatos para os diversos cargos dos conselhos. A seguir, Allan faz uma longa reflexão autobiográfica que elucida muito bem tal idéia:

> *— Como posso exigir que um operador de máquina, de um torno, se sinta dono, ou sócio, como eu me sinto? Eu passei pela administração, passei a ter contato com os clientes, com o mundo lá fora, passei a ver mais.* [...]
>
> *— Isso foi fazendo com que eu acabasse me envolvendo cada vez mais no geral, eu já não era mais um operador de máquina, um ferramenteiro, acabei assumindo outras funções que faziam com que eu estivesse ligado a toda empresa em si, acabava fazendo com que eu tivesse um envolvimento mais abrangente. Isso foi importante para acabar conhecendo a empresa em si. Porque como eu trabalhava num setor específico, que era o setor de ferramentaria, acabava não tendo muito a visão geral da empresa.*
>
> *— Cada posição que você ocupa dentro da empresa, você acaba tendo uma visão diferente de cooperativa, de sistema cooperativo. E aí eu vou dizer que ele está errado? Como que eu posso dizer que ele está errado se na visão que ele tem ele está restrito? E de outra forma, também diria que ele está errado! Por que muitas vezes ele está na situação porque ele não quer se impor ali, se destacar, ou assumir novas responsabilidades. Então nós temos isso, pessoas que criticam, mas na hora de tomar uma decisão, na hora de tomar a frente nas coisas, eles se resguardam.*
>
> *— Eu vejo o pessoal do escritório que também não se envolve, da mesma maneira que o pessoal da produção. Então a pessoa que está aqui em cima, trabalhando no escritório, na engenharia, ele se vê muitas vezes da mesma forma que empregado, não se envolve na cooperativa, assim como o pessoal lá de baixo. Então também não é o setor que vai determinar mais envolvimento ou menos envolvimento. Nem a tarefa. Eu acho que é isso que interfere mais: a posição.*
>
> *— Antes eu não me sentia sócio, porque eu tinha só um dever ali, de ferramenteiro, mas eu queria sair fora: "eu quero buscar para eu me sentir dono disso aqui." E às vezes a gente não vê essa atitude. Não vou dizer se é*

> *a maioria ou não, não sei precisar isso aí, mas num grande número de pessoas você não vê isso aí. Falar: "eu vou assumir, eu sou dono e eu quero participar." Tanto que nós estamos às vésperas de uma eleição para conselho de administração e conselho fiscal e nós temos só uma chapa, que é a chapa atual, se remanejando. E o conselho fiscal até hoje não tem ninguém inscrito. Quer dizer, nós estamos a dois dias das eleições e o pessoal não quer se envolver. Quer criticar mas não quer se envolver.*

A que posição Allan se refere, se não é o setor ou propriamente a natureza das atividades realizadas, é a de quem assume atividades de coordenação ou de gerência, envolvendo-se com uma responsabilidade pela coletividade. Quem assume tais atividades, inevitavelmente, aproxima-se da posição simbólica de 'vanguarda', dos diretores e, portanto, da visão que eles têm sobre a cooperativa. Helen, a primeira funcionária da cooperativa, diz algo parecido: *"compromisso é o principal. Comprometer-se com a cooperativa. Tem cooperado que não se compromete e funcionário que sim, que tem mais compromisso que alguns sócios*." Damião concorda com essa afirmativa: *"para ser cooperado o funcionário tem que querer entrar para o time e jogar junto. Não basta ser um robozinho, tem que vestir a camisa, se doar para a empresa, se envolver."* Envolver-se com a cooperativa parece significar assumir uma posição pró-vanguarda, tal como tornar-se cooperador, independentemente de sua origem como ex-empregado da Picchi ou da própria Metalcoop, parece significar tornar-se um 'cooperador engajado'.

A pessoa em crise: identidade *versus* pessoalidade

Há, entretanto, fenômenos no cotidiano da produção na Metalcoop que dificultam ou mesmo impedem a performance da identidade normativa de 'cooperador engajado' e, portanto, sua apropriação simbólica. Embora uma miríade de elementos indique que o processo produtivo está hoje mais descentralizado, transparente e participativo que na época da Picchi, principalmente quanto à cooperação e inovação, ainda há grandes dificuldades principalmente quanto à operação e coordenação, são elas: **falta de autonomia** para modificar o trabalho (justamente onde ele é mais prescrito e repetitivo), dificultando uma real responsabilização pelo trabalho para além do bom exercício das tarefas prescritas e; **fixidez** em um posto de trabalho rígido, que exige atenção dedicada (em função da repetição), impedindo os trabalhadores de terem a mobilidade necessária para dedicarem sua atenção ao 'conjunto da fábrica' e, assim, conseguirem 'ver o todo'.

Estes dois elementos mantêm muitos trabalhadores sem poder de intervir e controlar o próprio trabalho e também alheios ao que ocorre com 'a cooperativa', dificultando ou impedindo o envolvimento deles com a posição de vanguarda, o que é necessário para o pleno desempenho da identidade normativa de 'cooperador engajado'.

Tais impedimentos resultam em uma forma específica de identidade em crise, algo como uma identidade que é, simultaneamente, ***impelida e impedida***, que é a todo tempo solicitada por aqueles que estão nas posições de vanguarda ou pró-vanguarda, mas que não pode ser 'per-feita' pois sua vivência cotidiana de um trabalho prescrito e fixado (sem autonomia ou mobilidade) impede sua 'per-formance'.

Fernando ilustra essa crise quando, ao demonstrar sua apropriação pessoal da cooperativa, diz, *"dono, eu **me sinto** dono disso aqui. Eu sou dono da Metalcoop"*, e opõe sua fala a: *"o cara só pensa no dele, **não entende** que isso aqui é dele. Não entra na cabeça, não tem jeito."* Ou seja, não basta 'entender que é seu', é preciso 'sentir que é seu'. Embora

entender e sentir desempenhem função cognitiva– existe aí uma diferença na relação afetiva com o objeto "cooperativa", visto que 'entender-se dono' é uma **experiência distante** (característica das relações com 'outros generalizados'), enquanto 'sentir-se dono' é uma **experiência próxima** (característica das relações com 'outros significativos'). Logo, há aí uma crise entre a **identidade** (*social Self*) e a **pessoalidade** (*personal Self*), em que *pessoa* (*Self*) –enquanto representação de si mesmo para si e para os outros– não consegue ou não pode integrar coerentemente sua dupla existência social, aquela que é próxima e significativa (pessoalidade), com aquela que é distante e generalizada (identidade).

Exemplificarei recorrendo a uma situação hipotética. Alguém poderia enunciar: "*eu sei que sou dono, mas não me sinto dono". "Eu sei que sou dono"* significa que ele entende sua condição de cooperador perante um "outro generalizado" (as leis, o estatuto da cooperativa, a previdência social etc.), portanto, para todos os efeitos legais e institucionais, ele "é um cooperador", ou seja, ele porta **socialmente** uma identidade de cooperador. Por outro lado, *"não me sinto dono"* significa que ele não sente essa condição de cooperador perante "outros significativos" (as pessoas reais, de "carne e osso", com quem ele convide cotidianamente, seja no trabalho, em família, em comunidade etc.), daí que, apesar de portar **socialmente** a identidade, ele não porta **pessoalmente** essa identidade para si mesmo nem para os seus.

Ou seja, a identidade normativa de cooperador foi compreendida e está lá, interiorizada, operando, mas não consegue ser integrada à pessoalidade visto que está impedida por uma experiência cotidiana de trabalho que não é diferente da experiência de um empregado. Portanto, a mudança de ex-empregado a cooperador está inconclusa, 'im-per-feita', apenas parcialmente realizada, não por 'herança' do *taylorismo-fordismo* na 'mentalidade' do trabalhador, mas pela permanência deste modelo de organização do trabalho e da produção no cotidiano atual, dificultando ou impedindo a integração da identidade (*social Self*) com a pessoalidade (*personal Self*).

Sócio-Técnica, autogestão e identidade

Considerando, em linha de pensamento muito próxima à de Luigi Verardo (1999), Nilson Oda (2001) e Henrique Parra (2002), que a apropriação simbólica da identidade de cooperador pelos cooperadores é **necessária** para viabilidade das cooperativas industriais e, na linha desenvolvida neste trabalho, que tal apropriação por tais trabalhadores **depende** da construção de um modo de produzir que seja coerente com esta identidade, então o desafio colocado a estes trabalhadores é o de *construir a identidade de cooperador* **simultaneamente** à *construção da autogestão de sua cooperativa*.

É interessante que Harry Braverman (1977), em um contexto tão diferente, tenha percebido isso tão claramente:

> O conceito de uma democracia na oficina baseada simplesmente na imposição de uma estrutura formal de parlamentarismo –eleição de diretores, votação sobre decisões referentes à produção etc.– de acordo com a organização existente é decepcionante. Sem o retorno do requisito de conhecimento técnico pela massa dos trabalhadores e reformulação da organização do trabalho –**sem, em uma palavra, um novo e verdadeiramente coletivo modo de produção– a votação nas fábricas e escritórios não altera o fato de que trabalhadores continuem dependendo tanto quanto antes dos "peritos"** e só podem escolher entre eles ou votar nas alternativas apresentadas por eles. Assim, **um verdadeiro controle pelo trabalhador tem como requisito a desmistificação da tecnologia e a reorganização do modo de produção**. Isto não significa, é claro, que a posse do poder no seio da indústria mediante as demandas de

> controle pelo trabalhador não seja um ato revolucionário. Significa, isto sim, que **uma verdadeira democracia dos trabalhadores não pode subsistir com base num esquema puramente parlamentar formal**. (Braverman, 1977, p.376-377, nota de rodapé, negritos meus)

Simone Weil em 1937, formulou interpretação semelhante:

> [...] há duas questões a distinguir: a exploração da classe operária que se define pelo lucro capitalista; **e a opressão da classe operária no local de trabalho** [...].
>
> Se amanhã os patrões forem expulsos, se as fábricas forem coletivizadas, nada vai mudar quanto a esse problema fundamental: **o que é preciso para extrair o maior número possível de produtos, não é necessariamente o que pode satisfazer aos homens que trabalham na fábrica**. [...]
>
> Aí está o verdadeiro problema, o mais grave problema que a classe operária tem: **encontrar um método de organização do trabalho que seja aceitável ao mesmo tempo para a produção, para o trabalho, e para o consumo**.
>
> Este problema não começou a ser sequer resolvido, porque não foi sequer formulado; de forma que, **se amanhã nos apoderássemos das fábricas, não saberíamos o que fazer e seriamos obrigados a organizá-las como estão atualmente** [...]. (Simone Weil, 1937/1996, p. 138-140, negritos meus)

Como tentativa de solucionar este paradoxo, no qual a propriedade coletiva dos meios de produção não se traduz em autogestão na produção, vale tomar em consideração a Sócio-Técnica, que parece ser a única abordagem do processo de organização do trabalho e da produção coerente com a autogestão. Esta leitura do fenômeno organizativo dispõe de um referencial teórico capaz de fornecer subsídios interpretativos para a compreensão dos fenômenos sociais e técnicos do trabalho e da produção em qualquer situação laboral, além de oferecer uma leitura do fenômeno organizativo que se recusa a fornecer respostas apenas técnicas aos problemas da produção ou do trabalho.

Claro, há leituras da Sócio-Técnica que a reduzem aos seus conceitos mais facilmente aplicados (*job design*, grupo semi-autônomo, *join optimization* etc.), numa tentativa de fabricar mais um "modelo de organização da produção", ou seja, "uma abstração, à qual está

associado um conjunto de técnicas" (Zilbovicius, 1999, p. 59). Felizmente, esta abordagem das organizações não se tornou propriamente uma mercadoria, ainda que tenha sido terreno fértil para idéias que foram incorporadas a diversos "modelos" de organização do trabalho e da produção e aplicadas em empresas de diversos segmentos.

Segundo Spink (2003b), a abordagem Sócio-Técnica é fruto de pesquisa no âmbito do *Tavistock Institute of Human Relations* (Reino Unido), que foi dedicada, prolongada e sensível o suficiente para valorizar a experiência empírica dos mineiros da *National Coal Board* (NCB), entre as décadas de 1950 e 1960. Neste período realizou-se grande parte da pesquisa liderada por Eric Trist e Ken Bamforth, que trouxe à discussão acadêmica a "tradição de trabalho" dos mineiros, organizados em *frentes curtas* (*shortwall*), ou:

> [..] pequenas equipes de mineiros com múltiplas habilidades [que] trabalhavam de maneira autônoma nas frentes de extração de entre 10 e 20 metros de largura. [...] um dos termos usados para descrever sua forma de organização foi "tudo incluído" (*all in*); referência tanto ao fato de que todos trabalhavam juntos quanto ao fato de que recebiam um pagamento também conjunto e depois dividido igualmente. (Spink, 2003b, p.119)

Em contraposição às *frentes curtas* estavam as *frentes longas* (*longwall*), que vinham sendo implantadas pelos engenheiros de produção seguindo os princípios da 'racionalização do trabalho' (*taylorismo-fordismo*), ou seja:

> [...] iniciou-se a adoção de um modelo com múltiplas equipes distintas, cada um com sua tarefa básica e pagamento específico, coordenadas por supervisores. Mesmo levando em consideração que, por razões de segurança, não há papeis isolados numa mina, o resultado era, mais uma vez, **um aumento da fragmentação do trabalho**. As **conseqüências psicológicas e sociais** que resultaram (incluindo absenteísmo, acidentes, doença e moral baixa) foram descritas por Bamforth e Eric Trist numa publicação pioneira (Trist & Bamforth, 1951). (Spink, 2003b, p.119, negritos meus)

Quando, em 1955, a equipe do *Tavistok Institute* conheceu a mina de Chopwell, descobriu que lá,

> [...] seguindo a decisão da gerência da mina de introduzir o método de *longwall*, **a representação local do sindicato tinha negociado a aplicação de algumas idéias de organização do trabalho** derivadas das suas experiências com as equipes "*all in*" ou "*composite*" (composto) da parede curta [*shortwall*].
>
> **Os detalhes operacionais da proposta de organização** em agrupamentos de 41 pessoas autogerenciadas cobrindo os três turnos do ciclo de extração **foram elaboradas pelos mineiros com incrível sucesso**. [...] No dia-a-dia, durante mais de um ano e meio, mineiros multi-habilitados intercambiavam tarefas e turnos com um sistema de pagamento único e igual para todos, **coletivizando e compartilhando suas habilidades e conhecimentos**. [...] Foram as experiências dessas equipes "compostas" que constituíram a prova fundamental contra o determinismo tecnológico e a tese da inevitabilidade da fragmentação do trabalho. (Spink, 2003b, p.120, negritos meus)

Em um primeiro momento, para se contraporem ao determinismo tecnológico vigente, os pesquisadores do *Tavistok Institute* colocaram a ênfase sobre as escolhas realizadas em diferentes minas e, portanto, sobre os **processos de negociação** que possibilitaram a realização de escolhas diferentes. Eles designaram como *escolhas organizacionais* (*organizational choice*) àquela pelas quais toda organização, inevitavelmente, após definir sua finalidade ou *tarefa primária* (*primary task*), planeja ou replaneja o trabalho (*job design*), com diferentes conseqüências para a produção e também para os trabalhadores, em termos sociais e psicológicos (Biazzi Jr., 1994).

Daí em diante diversos pesquisadores teorizaram um sem-fim de conceitos interpretativos das organizações e das interações sócio-técnicas. Uma das principais influências neste processo foi a da "teoria dos sistemas", pela qual entende-se a **organização** como um sistema aberto, ou seja, um sistema que participa de outros sistemas e que, juntos, compõem o "ambiente". Por necessitar realizar trocas ativas (trabalho) com o "ambiente" para manter-se equilibrada (propriedade da *autorregulação*), a organização é capaz de "aprender", buscando modos diversos de se adaptar às mudanças provocadas pelos sistemas maiores

(cadeia produtiva; movimento sindical; economia e finanças; sociedade e cultura; leis e instituições; meio ambiente etc.) sem perder sua forma básica (propriedade da *equifinalidade*) (Biazzi Jr., 1994).

Tendo em foco o 'interior' da organização, esta abordagem a compreende como um conjunto (um 'todo') composto por muitos elementos (as 'partes') que se influenciam reciprocamente. Conjuntos internos compostos por elementos com naturezas e mecanismos afins são considerados como subsistemas da organização. A abordagem leva o nome de sócio-técnica porque identificou e nomeou, como principais subsistemas, o **subsistema técnico** (tecnologias e suas normas, equipamentos, máquinas, prédios etc.) e o **subsistema social** (pessoas e seus saberes, crenças, culturas, humores, valores, identidades etc.).

Já ao destacar o 'exterior' da organização, esta abordagem a entende como produto do contínuo processo de sua equilibração por meio de 'trocas' com o 'ambiente', do qual ela mesma participa como mais um elemento componente.

Assim, a estabilidade do sistema (organização) e seu funcionamento dependem de ativas equilibrações (autorregulação) internas e externas. As equilibrações externas são o foco dos cursos de administração de empresas. Já a principal equilibração interna foi chamada de **otimização conjunta** (*join optimization*) dos subsistemas social e técnico, o que depende de aceitar, reconhecer e legitimar a subjetividade e a criatividade dos trabalhadores de modo a deixar sob responsabilidade deles o **planejamento do trabalho e da produção** (*job design*). Assim, pretende-se que a organização do trabalho se torne também inteligente e flexível o suficiente para acompanhar a variabilidade sistêmica a que a produção é submetida.

Em termos práticos, para uma cooperativa industrial, isso pode significar:

- atribuir a responsabilidade de **organizar o trabalho** (*job design*), ou seja, 'como fazer' (modo operativo), 'quem faz o quê' (desenho 'linear', 'celular' etc.) e 'quando quem faz' (escala de produção) diretamente ao grupo de trabalhadores envolvido num determinado processo produtivo (grupo primário). Trata-se de disponibilizar a eles os parâmetros técnicos, prazos e recursos para que possam auto-organizar um Grupo Semi-Autônomo (GSA), composto por trabalhadores **multi-habilitados**, que recebem **tarefas pouco detalhadas** e que detém os **recursos necessários para realizá-las**, o que proporciona uma situação de **interação cooperativa** (não subordinada) no cotidiano da produção (Fleury, 1983).

> Podemos iniciar dizendo que um grupo semi-autônomo, ou auto-regulável se caracteriza pela **responsabilidade coletiva frente a um conjunto de tarefas**, onde o **arranjo do trabalho é definido com a participação dos seus próprios membros**, permitindo o aprendizado de todas as tarefas e a rotação das funções, e facilitando uma **interação cooperativa** (Biazzi Jr., 1994, p.76, negritos meus).

- atribuir a responsabilidade de decidir sobre a **produção**, ou seja, sobre os *intercâmbios internos* (intercâmbios, de peças, recursos, pessoas, informações, prazos, atribuições entre as 'partes' da fábrica), diretamente a representantes (porta-vozes) escolhidos nos diversos GSA, de modo a otimizar o funcionamento da fábrica. Tal intercâmbio pode ocorrer durante reuniões periódicas ou a qualquer momento, em função de eventos estocásticos, imprevisíveis, aos quais a produção está submetida (variabilidade sistêmica).

> Nos sistemas produtivos, os **eventos estocásticos** possuem duas características: imprevisibilidade quanto ao momento e imprevisibilidade quanto à natureza. Por razões econômicas, eles devem ser superados o mais rapidamente possível, o que impõe certas exigências àqueles [trabalhadores] que executam a tarefa. Em primeiro lugar, **eles devem ter amplo repertório de respostas**, uma vez que a intervenção específica que será necessária não é especificamente conhecida. Em segundo lugar, **eles não podem depender de supervisão** porque devem responder imediatamente a eventos que ocorrem irregularmente e sem aviso. Em terceiro lugar, **eles devem estar**

> **comprometidos com a execução das tarefas necessárias por sua própria iniciativa**. (Eric Trist, 1978, p.08-09, negritos e interpolação meus)

- atribuir a responsabilidade de decidir sobre a **gerência** (incluindo administração e representação), ou seja, sobre os *intercâmbios externos* (comerciais, financeiros, tecnológicos, legais, sindicais, ambientais, políticos etc.) diretamente a trabalhadores escolhidos por todos para assumirem tais funções, de modo a legitimar, perante o conjunto de trabalhadores, as atividades da empresa. Na prática, isto significa prescindir de um quadro de assessores ou consultores externos e investir na formação de trabalhadores para que possam assumir tais funções em sua empresa autogestionária.

- incentivar a **comunicação** entre todos por meios diversos (murais, jornais, *intranet*, encontros casuais, reuniões periódicas, assembléias de prestação de contas etc.). Este item pode parecer secundário, mas é fundamental, pois parte do reconhecimento de que é difícil para os trabalhadores dedicados à produção, acompanharem o que ocorre com 'a cooperativa' e assim formarem uma representação sobre 'o que é' e 'como está' sua cooperativa.

Em teoria, a implantação de tais políticas resultaria na redução dos níveis hierárquicos a apenas dois (operários e diretores), eliminando o cargo de coordenação. Esta mudança tornaria imprescindível e inevitável a 'participação' dos trabalhadores, o que é essencial para a performance da identidade de cooperador. Em outras palavras, por meio desta forma de redução dos níveis hierárquicos, uma grande parcela dos trabalhadores (a 'retaguarda') hoje apartada dos processos deliberativos cotidianos, conquistaria efetivo poder de intervenção sobre o processo fabril e, por conseguinte, também sobre a micropolítica da empresa, aproximando-se assim da posição de 'vanguarda', aderindo aos seus valores e princípios atuais ou modificando-os.

Entretanto, estas políticas, por si apenas, não surtiriam os efeitos desejados sobre a autogestão da produção sem que o fundamental esteja presente: o intento democrático que as motiva. A vontade política de criar uma situação de trabalho onde, conforme nos mostraram

Simone Weil, Harry Braverman e Marilena Chaui, a liberdade não concorra com a produção, pelo contrário, onde a produção promova liberdade e autonomia, fundamentais à democracia.

Penso que os trabalhadores da Metalcoop estão caminhando neste sentido, em meio às muitas contradições que perfazem realidade. Por um lado, por motivos éticos e políticos eles abdicaram de um mercado altamente rentável, o bélico, optando por produzirem para um mercado que dita o preço dos produtos, o automobilístico, o que exige que sua empresa cooperativa seja muito eficiente, em termos produtivos e financeiros.

A autogestão na produção pode ser parceira da eficiência necessária e, ao mesmo tempo, da construção da autonomia dos trabalhadores e, portanto, de sua identidade. Contudo, isto ocorrerá com as mesmas contradições que fazem parte, necessariamente, da vida cotidiana de todos aqueles que se responsabilizam pelo seu próprio destino, individual ou coletivamente. Penso que 'utopia', de Allan, condensa bem esta concepção:

> *— A minha perspectiva de vida é essa aqui dentro da cooperativa, fazer o negócio funcionar, contribuindo para que as coisas funcionem de acordo e tentar entender cada vez mais as pessoas. Não sei se vou chegar a contentar todo mundo, de ver todos os cooperados lá embaixo trabalhando, com responsabilidade, contentes com a retirada que têm, se sentindo cada vez mais responsáveis, trabalhando contente. Acho que isso acaba sendo quase uma utopia. Mas eu gostaria de ver isso ai funcionando, que as pessoas tivessem essa visão e esse entendimento do negócio. São perspectivas futuras que eu tenho aqui dentro, construir a casa nova e fortalecer cada vez mais a cooperativa.*

Referências[56]

Aberastury, A., & Knobel, M. (1981). *Adolescência normal*. Porto Alegre: Artes Médicas.

Andrada, C. (2009). *O encontro da política com o trabalho: história e repercussões da experiência de autogestão das cooperadas da UNIVENS.* Porto Alegre: ABRAPSO SUL.

_____. (2006) Onde a autogestão acontece: revelações a partir do cotidiano. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. 9 (1), 1-14.

Andrada, C., Esteves, E., Fernandez, D., & Silva, A. (2001). Autogestão e Psicologia: trabalhadoras como sujeitos da construção negociada e cotidiana de uma cooperativa de artesanato. In: *Anais do XI Encontro Nacional da ABRAPSO Psicologia Social e Transformação da Realidade Brasileira: desafios e perspectivas para a ABRAPSO 21 anos depois*. Porto Alegre: ABRAPSO.

Andrada, C., Esteves, E., Utsumi, I., & Malachowski, P. (1996). *Momentos marcantes da visita ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra situado no Pontal do Paranapanema*. Trabalho da disciplina Psicologia Social II (graduação) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

Aulete, C. (2008). *iDicionário Aulete*. Rio de Janeiro: Lexikon. Recuperado em 17 de fevereiro de 2010, de http://aulete.uol.com.br.

Bakhtin, M. (2002). *Marxismo e Filosofia da Linguagem*. São Paulo: HUCITEC. (Trabalho original publicado em 1929).

Bauman, Z. (2005). *Identidade: Entrevista a Benedetto Vecchi*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Berger, P., & Berger, B. (1977). Socialização: como ser um membro da sociedade. In: Foracchi, M. & Martins, J. (Orgs.) *Sociologia e Sociedade: leituras de introdução à sociologia*. Rio de Janeiro: LTC.

Berger, P., & Luckmann, T. (2007). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento.* Petrópolis: Vozes. (Trabalho original publicado em 1966)

Biazzi Jr., F. (1993). *A perspectiva sócio-técnica*. Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

[56] Normalização de referências de acordo com o estilo da *American Psychological Association* (APA).

_____. (1994). O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica: A Conveniência e a viabilidade da implementação do enfoque sócio-técnico nas empresas. In: *Revista de Administração de Empresas*, 34, (1), 30-37.

Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: perspective and method*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press.

Brasil. (1971). *Lei Nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências.* Recuperado em 17 de fevereiro de 2010, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm.

Braverman, H. (1977). *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX.* Rio de Janeiro: Zahar.

Cerioli, P., & Martins, A. (Orgs.) (1997). *Caderno de Cooperação Agrícola Nº 5: Sistema Cooperativista dos Assentados*. São Paulo: CONCRAB.

Chaui, M. (1989/2003). *Cultura e Democracia: o discurso competente e outras falas.* São Paulo: Cortez.

Darwin, C. (2003). *El Origen de las Especies.* Santa Fe: El Cid. (Trabalho original publicado em 1859). Recuperado em 17 de janeiro de 2010, de http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/bk000192.pdf

Dowbor, L. (2002). *O que acontece com o trabalho?* São Paulo: SENAC.

Dubar, C. (2005) *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes.

Durkheim, É. (1999). *Da divisão do trabalho social*. São Paulo: Martins Fontes. (Trabalho original publicado em 1893).

Engels, F. (1999). *Sobre o papel do trabalho na transformação do macaco em homem*. RocketEdition. (Trabalho original publicado em 1896). Recuperado em 17 de dezembro de 2009, de http://www.ebooksbrasil.org/eLibris/macaco.html.

Erikson, E. (1968). Identity, Psychosocial. In: Sills. D. (Org.) *International Encyclopedia of Social Sciences*. vol.7, 61-65. New York: The Macmillan Company and The Free Press.

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

Esteves, E., & Svartman, B. (2006). *Estudo do Mercado de Leite no Oeste Paulista: Indicações para a elaboração de uma estratégia de mercado para os agricultores familiares e assentados da reforma agrária produtores de leite.* São Paulo: Plural Cooperativa [relatório técnico].

Farr, R. (1998). As Raízes da Psicologia Social Moderna. Petrópolis: Vozes.

Fleury, A. (1983). *Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar: sete casos para estudo*. São Paulo: Atlas.

Ford, H. (1967). *Os princípios da prosperidade*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos. (Trabalho original publicado em 1913).

Frable, D. (1997). Gender, Racial, Ethnic, Sexual, and Class Identities. In: *Annual Review of Psychology*, 48, 139-162.

Freud, S. (1996). Psicologia de Massas e Análise do Ego. In: *Obras completas de Sigmund Freud: edição standard brasileira.* Rio de Janeiro: Imago. (Trabalho original publicado em 1921).

Gimenes, R., & Gimenes, F. (2006). Agronegócio Cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. In: *Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR.* 7, (1). Recuperado em 15 de janeiro de 2010, de http://revistas.unipar.br/empresarial/article/view/516/471.

Guimarães, U. (1988). Discurso proferido na sessão de 5 de outubro de 1988. In: *Escrevendo a História - Série Brasileira*. Brasília: Câmara dos Deputados. Originalmente publicado no DANC de 5 de outubro de 1988, p. 14380-14382. Recuperado em 15 de janeiro de 2010, de http://diap.ps5.com.br/file/2070.pdf.

Habermas, J. (1990). *Pensamento pós-metafísicos: estudos filosóficos.* Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

Holyoake, G. (2000). *Os 28 tecelões de Rochdale*. Porto Alegre: WS Editor. (Trabalho original publicado em 1933).

INSS (2003). INSTRUÇÃO NORMATIVA INSS/DC Nº 89 - DE 11 DE JUNHO DE 2003. Recuperado em 15 de janeiro de 2010, de http://www3.dataprev.gov.br/SISLEX/paginas/38/INSS-DC/2003/89.htm.

IQA. (2010). Metalcoop investe na certificação do IQA e alavanca faturamento. In: *Cases*. São Paulo: Instituto da Qualidade Automotiva. Recuperado em 05 de fevereiro de 2010, de http://www.iqa.org.br/website/clicases_exibe.asp?n=987.

James, W. (1890). The Principles of Psychology. In: Green, C. (Org.) *Classics in the History of Psychology.* Toronto: York University. Recuperado em 05 de fevereiro de 2010, de http://psychclassics.yorku.ca/James/Principles/index.htm.

Magalhães, R., & Todeschini, R. (2000). Sindicalismo e Economia Solidária: reflexões sobre o projeto da CUT. In: Singer, P., & Souza, A. (orgs.) – *A economia solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego.* São Paulo: Contexto.

Mangini, F. (2005). Metalúrgicos viram patrões da empresa onde trabalhavam. In: *Diário de S.Paulo*. Suplemento TRABALHO, p.04. São Paulo: edição 24/07/2005

Marx, K. (2001). A maquinaria e a indústria moderna. In: Oliveira, P. (Org.). *O lúdico na cultura solidária*. São Paulo: Hucitec. (Trabalho original publicado em 1867).

Mattoso, J. (1999). *O Brasil desempregado: Como foram destruídos mais de 3 milhões de empregos nos anos 90*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.

Mead, G. (1973). *Espíritu, persona y sociedad: Desde el punto de vista del conductismo social*. Barcelona: Paidós. (Trabalho original publicado em 1934). Recuperado em 05 de fevereiro de 2009, de http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/bu000001.pdf.

Metalcoop. (s.d.). *Metalcoop - Cooperativa de Produção Industrial de Trabalhadores em Conformação de Metais.* [Catálogo]. Salto (SP).

Comissão de Fábrica dos Trabalhadores da Picchi. (2002). *Reunião com Trabalhadores da Picchi em 08/07/2002*. [Ata de reunião]. Salto (SP).

Morales-Gutiérrez, A.C. (1996). Los principios Cooperativos del siglo XIX: una interpretación critica. In: *Revista de Fomento Social*, 51, 83-118.

Motta, F. *et al*. (1987). *Participação e Participações: ensaios sobre a autogestão*. São Paulo, Babel Cultural.

Oda, N. (2001). *Gestão e Trabalho em cooperativas de produção: dilemas e alternativas à participação*. Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Oliveira, F. (2005). *Relações de trabalho e sentidos do cooperativismo.* Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

Paiva, G. (2007). Identidade pessoal e psicossocial: questões contemporâneas. In: *Psico.* 38, 77-84.

Parra, H. (2002). *Liberdade e necessidade: empresas de trabalhadores autogeridas e a construção sócio-política da economia*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Pochmann, M. (2001). *O emprego na globalização: a nova divisão do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu.* São Paulo: Boitempo.

Pinheiro, L. (2005) Tal qual fênix. In: *AutoData*. ano 13, n.189. São Paulo: AutoData.

Rique, M. (1999). Os Pioneiros de Rochedale e os Princípios do Cooperativismo. In: Guimarães, G. (Org.) *Integrar Cooperativas*. São Paulo: UNITRABALHO/CNM-CUT.

Salerno, M. (2002). *Organização da produção e do trabalho: da organização capitalista tradicional às possibilidades inovadoras de gestão democrática das cooperativas de produção* . São Paulo: ADS-CUT.

Sass, O. (2004). *Crítica da razão solitária: a psicologia social segundo George Herbert Mead*. Bragança Paulista: EDUSF.

Sato, L. (1999). Djunta-mon: O Processo de Construção de Organizações Cooperativas. In: *Psicologia USP*, São Paulo, 10, (2), 219-225.

Sato, L., & Souza, M. (2001). Contribuindo para desvelar a complexidade do cotidiano através da pesquisa etnográfica em psicologia. In: *Psicologia USP*. 12, (2), 29-47.

Sato, L., & Esteves, E. (2002). *Autogestão: possibilidades e ambigüidades de um processo organizativo peculiar*. São Paulo, ADS-CUT.

Silva, L. (2004). Discurso na solenidade comemorativa do 82º Dia Internacional do Cooperativismo. In: *Discurso do Presidente. Brasília: Presidência da República*. Recuperado em 26 de maio de 2009, de http://www.info.planalto.gov.br/exec/inf_resultado_pesq.cfm?tipo=6.

Singer, P. (1998a). *Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas*. São Paulo: Contexto.

_____. (1998b). *Uma utopia militante: repensando o socialismo*. São Paulo, Vozes.

_____. (2000). Incubadoras universitárias de cooperativas: um relato a partir da experiência da USP. In: Singer, Paul Israel; Souza, André Ricardo. (orgs.) – *A economia solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego.* São Paulo: Contexto.

_____. (2004). *Cooperativas de trabalho*. Brasília: MTE. Recuperado em 15 de janeiro de 2010, de http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_cooperativatrabalho2.pdf.

Souza, R. (2006). *George Herbert Mead: Contribuições para a Psicologia Social*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

Spink, P. (2003a). Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista. In: *Psicologia e Sociedade*. 15, (2), 18-42.

_____. (2003b). A Perda, Redescoberta e Transformação de uma Tradição de Trabalho: a Teoria Sociotécnica nos Dias de Hoje. In: *Organização & Sociedade*, 10, (28), 117-129.

_____. (2008). O pesquisador conversador no cotidiano. In: *Psicologia & Sociedade*. v.20, Edição Especial, p.70-77. Porto Alegre: ABRAPSO.

Storch, S. (1987). Uma perspectiva estrutural sobre cooperativas industriais. In: Motta, F. *et al*. *Participação e Participações: ensaios sobre a autogestão*. São Paulo, Babel Cultural.

Suplicy, E. (1996). Discurso realizado em 30 de janeiro de 1996. In: *Pronunciamentos – Texto Integral*. Brasília: Senado Federal. Recuperado em 21 de maio de 2009, de http://www.senado.gov.br/sf/atividade/pronunciamento/detTexto.asp?t=183076.

Taylor. F. (1980). Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas. (Trabalho original publicado em 1911).

Trist, E. (1978). *Uma crítica Sócio-Técnica à Administração Científica*. São Paulo: EAESP-FGV. Texto traduzido por Arakcy Martins Rodrigues. [digitado].

Funaro, V. *et al*. (coordenadora) (2009) *Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP: documento eletrônico e impresso Parte II (APA)*, São Paulo: SIBi-USP.

Verardo, L. (1999). Desemprego e autogestão. In: *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2, (1), 68-72.

Weil, S. (1996). *A condição operária e outros estudos sobre a opressão*. Seleção e apresentação de Ecléa Bosi. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Zilbovicius, M. (1999). *Modelos para a produção, produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção*. São Paulo: FAPESP/Annablume.

Apêndice - *Representação gráfica do desenvolvimento da pessoa*

Representação do desenvolvimento filogenético da pessoa

Em uma perspectiva darwinista:
- as mediações na evolução de todos os seres vivos;

carga genética ambiente
espécie ambiente específico
organismo

em uma perspectiva meadiana:
- as mediações na evolução de todos os seres animados

organismo *animal* ambiente específico
mente ambiente específico
ato & **sujeito**

ato *ambiental* outros
gesto *significativo* outros
significado *inferido*

mente outro significativo
ato *social* outro significativo
gesto *simbólico* outro significativo
conversação por gestos outro significativo
'**eu**' – *auto-relação prática*

gesto *simbólico* outro significativo *internalizado*
conversação por gestos *internalizada*

- as mediações na evolução dos seres humanos

ato *social verbal* (fala) outro significativo
gesto simbólico *verbal* (palavra) outro significativo
conversa simbólica (diálogo) outro significativo
'**me**' – *auto-referência epistêmica*

conversa simbólica (diálogo) outro significativo *internalizado*
pensamento outro significativo *internalizado*
pessoa (*Self*)

Representação do desenvolvimento ontogenético da pessoa

A individuação por socialização em uma perspectiva meadiana:
- a atividade autobiográfica do 'me'

pessoa outro significativo *internalizado*
('me' *auto-reflexivo*)
pessoalidade (*personal Self*)

- a atividade autonormativa do 'me'

pessoa outro generalizado
('me' *hetero-reflexivo*)
identidade (*social Self*)